

T.C
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANER KAYIŞ

Y1212.140020

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı

Yrd. Doç. Dr. Adem AYTEN

MART 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı Y1212.140020 numaralı öğrencisi **Caner KAYIŞ**'ın "**KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY İNCELENMESİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.03.2016 tarih ve 2016/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **başarılı** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :08/04/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adem AYTEN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Deniz YENĞİN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada teknolojinin gelişmesiyle hayatımıza dahil olan sosyal medya kavramı kriz yönetimi bakımından incelenmiştir. Birinci bölümde; krizin tanımı, kriz yönetimi kavramı ve kriz yönetiminin aşamaları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise sosyal medya kavramı açıklanarak sosyal medya içerisinde etkin bir kriz yönetiminin nasıl yapılacağı açıklanmıştır. Son kısımda sosyal medyada meydana gelen kriz örneklerinden Onur Air ve Domino's Pizza krizi ele alınmış ve bu krizler karşılaştırmalı olarak incelenerek sosyal medyada kriz yönetimi açısından değerlendirilmiştir.

Bu çalışma süresince kısıtlı zamanda benden yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç Dr. Adem AYTEN'e, gösterdiği anlayış ve değerli yardımları için, İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hülya YENĞİN'e çalışma süresi boyunca bana fikirleriyle yol gösteren değerli koordinatörüm Erhan YÜKSEL'e kaynak konusunda bana büyük destek veren ve bir çok kaynağın temininde yardımcı olan Ankara Üniversitesi Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Kütüphanesi'ne, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi'ne, İzmir Ege Üniversitesi Kütüphanesi'ne ve Konya Selçuk Üniversitesi Kütüphanesi'ne en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm öğrencilik hayatım boyunca yanımda olup beni destekleyen değerli aileme, başarılı olmam için beni teşvik eden yüreği güzel arkadaşım Gözde ÖZCANAR'a, ve üniversite hayatım boyunca yanımda olan kuzenim Cemal ŞENGÜL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Şubat 2016

Caner KAYIŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2.KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	4
2.1.Krizin Tanımı.....	4
2.2.Krizin Nedenleri.....	5
2.3. Krizi Meydana Getiren Etmenler ve Kriz Türleri.....	5
2.3.1. Kurum içi etmenler.....	6
2.3.1.1. Üst yöneticiler ile ilgili etmenler.....	6
2.3.1.2. Kurumun yaşam süreci ile ilgili etmenler.....	7
2.3.1.3 Örgüt kültürü ile ilgili etmenler.....	7
2.3.2. Kurum dışı etmenler.....	8
2.3.2.1. Doğal etmenler.....	9
2.3.2.2. Politik ve yasal etmenler.....	9
2.3.2.3. Teknolojik etmenler.....	10
2.3.2.4. Toplumsal ve kültürel etmenler.....	10
2.3.2.5. Ekonomik etmenler.....	10
2.3.3. Diğer etmenler.....	11
2.3.4. Kriz Türleri.....	11
2.4. Krizin Şiddeti.....	13
2.5. Krizin Evreleri.....	14
2.5.1. Kriz öncesi dönem.....	14
2.5.2. Kriz dönemi.....	15

2.5.3. Kriz sonrası dönem	18
2.6. Kriz Yönetimi Kavramı	18
2.6.1. Kriz yönetiminin özellikleri	20
2.6.2. Kriz yönetim model ve stratejileri.....	21
2.6.2.1. Littlejohn'un altı adım kriz modeli	22
2.6.2.2. Fink'in kapsamlı kontrolü.....	22
2.6.2.3. Mitroff'un portföy planlama yaklaşımı.....	22
2.6.2.4. Kriz / stratejik yönetim entegrasyonu	22
2.6.2.5. Burnett'in kriz sınıflandırma matrisi.....	23
2.7. Kriz Yönetim Aşamaları	23
2.7.1. Kriz öncesinde kriz yönetimi	24
2.7.1.1. Erken uyarı sinyallerinin alınması	24
2.7.1.2. Kriz yönetim planı oluşturma	25
2.7.1.3. Kriz yönetim ekibi oluşturma	26
2.7.2. Kriz anında kriz yönetimi	28
2.7.2.1. Krizi tespit etme	29
2.7.2.2. Krizin kontrol altına alınması	30
2.7.2.3. Krizden kurtulma – kriz öncesine dönüş.....	31
2.7.2.4. Kriz sonrası kriz yönetimi.....	32
3.SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ... 35	
3.1.İnternet Kavramı	35
3.2.WEB 1.0 ve 2.0 Kavramları.....	36
3.3.Sosyal Medya Kavramı.....	38
3.3.1. Sosyal medyanın geleneksel medyadan farkları	39
3.3.2. Sosyal medyanın işlevsel özellikleri	41
3.3.3. Sosyal medya türleri.....	42
3.3.3.1. Wikiler	42
3.3.3.2. Bloglar.....	43
3.3.3.3. Katılımcı sözlükler.....	45
3.3.3.4. Konum tabanlı servisler	46
3.3.3.5. Podcasting	46
3.3.3.6. Sosyal ağlar	47
3.3.4. Günümüzde yaygın olarak kullanılan sosyal ağ mecraları.....	48
3.3.4.1. Facebook.....	49
3.3.4.2. Twitter.....	51

3.3.4.3. Google Plus	53
3.3.4.4. Youtube.....	54
3.3.4.5. LinkedIn	55
3.3.5. Taşınabilir (mobil) sosyal ağ ortamları ve mobil sosyal ağ ortamlarında en çok kullanılan uygulamalar.....	56
3.3.5.1. Whatsapp.....	57
3.3.5.2. Instagram.....	57
3.3.5.3. Foursquare.....	58
3.3.5.4. Periscope.....	58
4. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ.....	59
4.2. Sosyal Medya Krizlerinin Ortaya Çıkış Türleri	61
4.3. Sosyal Medya Kriz Yönetiminde Kriz İletişimi.....	61
4.4. Sosyal Medyada Etkili Kriz Yönetimi Süreci	63
5.SOSYAL MEDYADA MEYDANA GELEN KRİZ ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ.....	69
5.1. Onur Air Sosyal Medya Krizi İncelemesi.....	69
5.1.1. Onur Air sosyal medya krizi yönetimi	69
5.1.2. Onur Air sosyal medya krizi değerlendirmesi	71
5.2. Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi İncelemesi.....	72
5.2.1. Domino’s Pizza sosyal medya krizi yönetimi	74
5.2.2. Domino’s Pizza sosyal medya krizi değerlendirmesi	76
5.3. Onur Air Sosyal Medya Krizi ve Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi Karşılaştırması	77
5.4. Onur Air ve Dominos Pizza Krizlerinin Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeline Göre İncelenmesi	80
6.SONUÇ	85
KAYNAKLAR.....	89

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
CERN	:European Organization for Nuclear Research
DARPA	:Defense Advanced Research Project Agency
PR	:Public Relations
RSS	:Really Simple Syndication
SEO	:Search Engine Optimizer
WEB	:World Wide Web
XML	:Extensible Markup Language
V.B.	:Ve benzeri

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1:Kriz Döneminin Özellikleri.....	17
Çizelge 2.2:Kriz Sınıflandırma Matrisi	23
Çizelge 3.1:Web 1.0 – Web 2.0 Karşılaştırması.....	37
Çizelge 3.2:Sosyal Medyanın Geleneksel Medyadan Farkları.....	39
Çizelge 5.1:Onur Air Krizi Nedir?	77
Çizelge 5.2:Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi Analiz Tablosu.....	78
Çizelge 5.3:Onur-Air Krizi – Domino’s Pizza Krizi Karşılaştırma Tablosu.....	79
Çizelge 5.4:Onur Air ve Dominos Pizza Krizlerinin Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeline Göre Karşılaştırılması	81

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1:Krizin Oluşumu	5
Şekil 2.2:Kriz Evreleri	15
Şekil 2.3:Kriz Yönetiminin Beş Temel Aşaması.....	34
Şekil 3.1:2013-2018 İnternet Kullanıcıları ve Nüfus Değişimi.....	36
Şekil 3.2:Küresel Olarak En Fazla Aktif Kullanıcıya Sahip Sosyal Ağlar	49
Şekil 3.3:Facebook'un Aylık Aktif Kullanıcılarının Çin ve Hindistan Nüfusu ile Karşılaştırılması	51
Şekil 3.4:Linkedin'in 2009 ile 2013 Arasında Çeyrek Bazlı Olarak Kullanıcı Sayısındaki Değişim	55
Şekil 5.1:Onur Air Kampanya Mesajı	70
Şekil 5.2:Onur Air'in Kampanya Sonlandırma Mesajı	70
Şekil 5.3:Domino's Pizza Çalışanlarının Yayınladığı Görsel	74
Şekil 5.4:Domino's Pizza Başkanının Cevap Görseli	75

KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYA: KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

ÖZET

Krizler aniden ortaya çıkabilen ve doğru yönetilmediği takdirde kurumların var olan düzenini bozabilen hatta hayatını tehlikeye sokabilen yıpratıcı ve yıkıcı özellik taşıyan olaylardır. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte tüm kullanıcıların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edilebildiği, paylaşılan bir içeriğin milyonlarca kişi tarafından görüntülenebildiği sosyal medya mecralarında krizler etkisini daha şiddetli göstermekte ve daha hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu sosyal medyanın hızlı ve interaktif yapısına uygun bir kriz yönetimini gerektirmektedir. Doğru yürütülen bir kriz yönetim süreci kurumun kriz nedeniyle oluşan olumsuz imajını düzeltebilir hatta olumlu yönde değiştirebilmektedir. Bu doğrultuda Kullanıcıların kurumlar ve ürünleri hakkında yaptıkları yorumları, tutumları ve tercihleri özgürce ifade edebildiği sosyal medya mecralarında yürütülecek kriz yönetimi, kriz yönetim stratejileri kapsamında doğru ve şeffaf bilgilerin sosyal medya içerisindeki akışın etkili biçimde sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Kurumların sosyal medya içinde aktif olarak var olması, sosyal medya için bir kriz yönetim planı oluşturması ve kendisi hakkında kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriklerin takibi sosyal medyada ortaya çıkabilecek bir krizi engellemelerine imkan verebilmekte, krizin ortaya çıktığı durumlarda ise bu krize hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Sosyal medya içerisinde kriz yönetimi ve kriz iletişim faaliyetleri kullanıcılara ulaşma, kullanıcıların algısını değiştirme ve krizin yarattığı olumsuz imajı ortadan kaldırma konusunda büyük önem arz etmektedir. Bu durum kurumların sosyal medyaya özgü bir kriz yönetim faaliyeti gerçekleştirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada kriz yönetimi faaliyetlerinin sosyal medya içerisinde nasıl yürütülmesi gerektiği ve sosyal medya kriz yönetiminde nasıl başarılı sonuçlar alınabileceği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde sosyal medya kavramıyla bu kavramın ortaya çıkışı ve günümüzdeki durumu belirtilmiş, sosyal medyada kriz yönetiminin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise sosyal medya içerisinde yaşanan iki kriz detaylı biçimde incelenmiş, bu iki kriz karşılaştırılarak kriz yönetiminin doğru ve yanlış uygulamalarında ortaya çıkan sonuçlar ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: *kriz yönetimi, sosyal ağlar, sosyal medya, sosyal medyada kriz yönetimi.*

SOCIAL MEDIA IN CRISIS MANAGEMENT: A COMPARATIVE CASE STUDY

ABSTRACT

Crises are back breaking and destructive events which can arise suddenly and which, if not managed properly, can disturb the existing order of organizations and even risk their lives.

Crises show their influence more violently and spread more rapidly in social media environments in which, due to the development of communication technologies, all users are able to express their feelings and thoughts freely, and any contents shared can be viewed by millions of people.

This situation necessitates a crisis management suitable to the fast and interactive nature of social media. A crisis management process conducted properly can ameliorate a negative image resulted from a crisis and it can even transform it positively.

In this direction, the crisis management to be conducted in social media environments, where users can freely express their comments, attitudes and preferences regarding organizations and their products, can only be possible by ensuring an effective flow of accurate and transparent information within social media within the scope of crisis management strategies. Active existence of organizations inside social media, their forming a crisis management plan for social media and following of contents which users create regarding them can enable them to prevent a possible crisis in social media and, where such a crisis is unavoidable, become ready for it.

Crisis management and crisis communication activities within social media is very important in terms of accessing users, changing their perceptions and eliminating the negative image created by a crisis. And this indicates to the necessity of performance of a social media specific crisis management activity by organizations.

This study sought an answer to the questions how to conduct crisis management activities within social media and how can successful results could be achieved in crisis management for social media. In this direction, concepts of crisis and crisis management are addressed in the first part.

The concept of social media, its emergence and its current status and how crisis management should be conducted in social media are explained in these condpart. Finally, the third part analyzes in detail two crises experienced in social media and results arising in the case of proper and improper application of crisis management are revealed by a comparison of those two crises.

Keywords: *Crisis management, crisis social networks, social media, crisis management in social media.*



1.GİRİŞ

Günümüzde kurumların başarısını büyük ölçüde etkileyen kriz yönetimi kavramı ilk kez yirminci yüzyılda gündeme gelmiştir. Aniden ortaya çıkabilen ve kurumun imajını olumsuz yönde etkileyebilen hatta kurumun yok olmasına yol açabilen kriz durumları “kriz yönetimi” kavramını beraberinde getirmiştir. Kurumlar elde ettikleri tecrübe ve yaptıkları araştırmalar sayesinde krizlerin başarılı bir yönetimle üstünden gelinebileceğini ve bundan yarar sağlayabileceklerini keşfetmişlerdir.

Krizlere yeni bir bakış getiren kriz yönetimi kavramı kısaca kurumların karşı karşıya kaldığı, iç ve dış etmenlerden kaynaklı bir krizi önlemeye ya da en az maliyet ve kayıpla krizi çözmeye yönelik bir yönetim anlayışıdır. Halkla ilişkiler biliminin uzmanlık alanlarından biri olan kriz yönetimi kavramında en önemli olgu kriz iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz iletişimi; kurumların yaşadığı krizlerde hedef kitlesi ile arasındaki bağı kontrol etmesi sebebiyle krizi çözmeye yönelik çalışmaların en önemli unsurudur. Halkla ilişkilerin kurum ile paydaşlar arasında oluşturduğu iletişim köprüsünü göz önünde bulundurduğumuzda başarılı bir kriz yönetimi ancak başarılı halkla ilişkiler faaliyetleri ve kriz iletişimi ile mümkün olabilmektedir. Kriz durumlarında uygulanacak iletişim faaliyetlerini kapsayan kriz iletişimi ise ancak doğru uygulanan halkla ilişkiler çalışmaları sayesinde yapılabilir.

Son yıllarda teknolojinin ve mobil ağ sistemlerinin gelişmesiyle krizler aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilmekte ve tıpkı bir virüs gibi çok kısa bir zaman içerisinde sosyal ağlar içinde yer alan milyonlarca kişiye anlık bir şekilde ulaşabilmektedir. Web 2.0. kavramının hayatımıza girmesiyle birlikte yaygın hale gelen sosyal mecralar, dinamik ve interaktif yapısı ile kullanıcılarına tek taraflı bir iletişim imkanı sunan geleneksel medyadan keskin çizgilerle ayrılmaktadır. Sosyal ağ ortamları krizlerin oluşum sürecini hızlandırmakta, bununla kalmayıp meydana gelen krizden yeni krizler türetebilmektedir. Özellikle bilgisayar çağı olarak kabul ettiğimiz 21. Yüzyılda bu durum beraberinde yeni bir kriz yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir. Bu yeni yönetim anlayışını benimseyen kurumlar krizleri

önceden engelleyebilmekte, meydana gelen krizlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmakta ve hatta krizlerden yarar sağlayabilmektedir.

Çalışmanın amacı; kurumların sosyal medya üzerinde yürüttükleri kriz yönetim faaliyetlerinin hangi tekniklerden yararlanılarak yapıldığını tanımlamak ve kriz yönetiminde sosyal medyanın nasıl kullanıldığını ortaya koymaktır. Bu yöntemleri uygulamada göstermek adına Domino's Pizza ve Onur Air kurumlarının yaşadıkları sosyal medya krizleri ve krizleri çözmek için gerçekleştirdikleri kriz yönetimi faaliyetleri Littlejohn'un altı adım kriz modeli çerçevesinde incelenmiştir.

Çalışmanın dayandığı varsayım ise sosyal medyada kriz yönetiminin geleneksel kriz yönetiminden son derece farklı olduğu ve bunun sosyal mecralara uygun iletişim faaliyetleriyle birlikte planlı yapılması gerektiğidir. Diğer bir deyişle, sosyal medyada etkin kriz yönetiminin bu mecraya özgü kriz yönetim faaliyetleriyle mümkün olduğu düşüncesi çalışmamızın çıkış noktasıdır.

Domino's Pizza küresel fast-food zinciri bir şirkettir. Onur Air ise Türkiye menşeli bir yerel havayolu olup, yurt içinde ve yurt dışında sınırlı sayıda noktalara uçuş gerçekleştirmektedir. Bu iki kurumun çalışma için vaka olarak seçilmesinin iki temel gerekçesi vardır. Bu gerekçelerden ilki yerel ve küresel olan şirketlerin kriz durumunda var olan kurumsal yaklaşım farklılıklarını veya benzerliklerini ortaya koymaktır. İkinci gerekçe ise başarılı sosyal medya kriz yönetimi gerçekleştirdiği kabul edilen Domino's Pizza ile başarısız sosyal medya kriz yönetimi gerçekleştirdiği kabul edilen Onur Air'in sosyal medya kriz yönetim stratejilerini ortaya koyarak, sosyal medya kriz yönetiminde nelerin yapılması, nelerin yapılmaması gerektiğini belirlemektir.

Bu çalışmada gıda sektöründe hizmet gösteren Domino's Pizza kurumu ve Türkiye'de hizmet gösteren hava yolu şirketi Onur Air kurumunun yaşadıkları iki farklı kriz örneğinde kendi sosyal medya hesapları üzerinden yürüttüğü kriz yönetim faaliyetleri 4 Mart – 22 Haziran tarihleri arasında (3 ay süre ile), örnek vaka analizi yöntemi ile incelenmiş ve birbiriyle karşılaştırılarak durum tespiti yapılmıştır.

Bu çalışmanın yazımı için literatür taranması yapılmış, konu ile ilgili çeşitli kaynaklardan, makalelerden, tezlerden, ve sosyal medya ağları ile web sayfalarından yararlanılmıştır. Kriz yönetiminde sosyal medya içinde kullanılan sosyal ağlar kapsam ve sınırlılıklar olarak ele alınmış; wikiler çalışmanın kapsamı dışında

bırakılmıştır. Günümüzde her geçen gün Periscope gibi uygulamalar sayesinde yaygınlaşarak kriz yönetiminde önemli rol oynayan mobil ağlara da değinilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramına değinilmiştir. Krizin ne olduğu, krizi meydana getiren etmenleri ve krizin evreleri ortaya konmuş; kriz yönetim kavramı, kriz yönetim aşamaları ve literatürde geliştirilmiş modellerle birlikte ele alınarak, iyi bir kriz yönetiminin nasıl yapılması gerektiği sorusu cevaplanmıştır.

İkinci bölümde ise internet kavramına değinerek, WEB1.0, ve 2.0 kavramları açıklanmıştır. Ardından sosyal medya kavramı ele alınarak sosyal medyanın geleneksel medyadan farkları, işlevsel özellikleri belirtilerek sosyal medya araçları ve mobil ağ ortamları incelenmiştir. İkinci bölümün son kısmında kriz yönetimi ve sosyal medya kavramları birlikte ele alınmış sosyal medyada nasıl bir kriz yönetimi izlenmesi gerektiği sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda sosyal medyada krizlerin ortaya çıkış türlerine ve sosyal medyada kriz yönetiminin en önemli unsuru olan kriz iletişimine değinilmiş, bölümün sonunda ise sosyal medyada etkili kriz yönetim sürecinin nasıl olması gerektiği ortaya konmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde sosyal medyada yaşanmış olan Onur Air sosyal medya krizi ve Domino's Pizza sosyal medya krizi⁴ Mart ve 22 Haziran tarihleri arası örnek vaka analizi yöntemi ile incelenmiştir. İlk olarak bu iki kurumun tarihi hakkında bilgi verilerek tanıtımı yapılmıştır. Yine bu kurumların yaşadığı iki farklı kriz, sosyal medya kriz yönetim faaliyetleri bakımından değerlendirerek birbiriyle karşılaştırılmış ve sosyal medyada kriz yönetiminin ne şekilde olması gerektiği ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde ise, çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

2.KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1.Krizin Tanımı

Kriz kavramını açıklamak adına yapılmış birçok tanımlama mevcuttur. Kriz Türkçe sözlük içinde kelime anlamıyla “sonucu tehlikeli olabilen durum, buhran” olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Etimolojik olarak ise kriz kelimesi Yunanca “ayrılmak” anlamında olan *krisis* kelimesinden gelmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:23). Çince *weixiân* (tehlike) ve *jihui* (fırsat) sözcüklerinden oluşan *wěiji* krizi tanımlamaktadır (Okay ve Okay, 2012:352). Kriz, eski Çin yazısında ifade edildiği üzere olumlu ve olumsuz özellikleri içinde bulundurabilmekte ve bu özellikler içinden hangisinin baskın konuma geçeceği kurum yönetiminin kabiliyetlerine bağlı olarak değişim göstermektedir (Pira ve Sohodol, 2015:23).

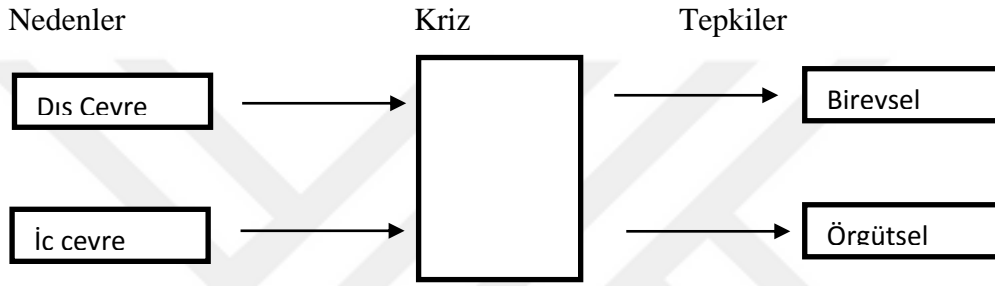
Kriz geniş anlamda doğru olmayan reform gerektiren istikrarsız bir olgudur. Bir kurumun olağan işleyişini bozan ve birdenbire meydana gelen herhangi bir acil durum olarak nitelendirilebilir. Yöneticinin önemli ölçüde dikkatini gerektirir. Mevcut faaliyetlerin yanı sıra kurumun genel yapısını tehdit eder, üretim kapasitesini işleyemez duruma getirir ve rekabete zarar verir. Kurumun etkileşmesi veya değişmesi doğrultusunda önemli bir etkiye sahiptir (Tüz, 2004:3). Krizin bir diğer tanımı ise; kriz, beklenmedik ve ani bir şekilde meydana geldiği zaman mevcut düzene zarar veren, yıkıcı özelliğe sahip durumlar anlamına gelmektedir (Aydede, 2002:44).

Kriz genel olarak artan miktarda tehdit, kısa önlem alma süresi ve yarattığı sürprizle karakterize edilmektedir. Sonuçlarına yapılan vurguya göre kriz bir organizasyonu, şirketi veya endüstri çalışanlarını, ürünlerini ve ismini negatif etkileme potansiyeline sahip büyük oluşumdur(Erol ve Efeğil, 2012:6). Kriz hakkında diğer bir tanım ise Kriz bir bireyin, grubun ya da bir organizasyonun karşı karşıya kaldığı ve normal alışılmış süreçler ile üstesinden gelemediği, ani değişimlerden dolayı stres düzeyi yüksek durumlar anlamına gelmektedir (Booth, 1993:86).

2.2. Krizin Nedenleri

Krizler ani şekilde ya da önceden sinyallerini vererek ortaya çıkmaktadır. Ani olarak ortaya çıkan krizler, kurumların hazırlıksız yakalanması halinde daha fazla zarar vermektedir. Önceden sinyallerini vererek ortaya çıkan krizler ise kurumun önlem alma çabalarıyla ani krizlere oranla daha hafif atlatılabilmektedir.

Krizi meydana getiren faktörler, genel olarak kurum dışı çevre faktörleri ve kurumun genel yapısal problemleri olarak iki gruba ayrılabilir. Bu faktörlerin krizi meydana getirme şekilleri Şekil-1’de görülebilmektedir.



Şekil 2.1: Krizin Oluşumu (Tüz, 2004:4)

2.3. Krizi Meydana Getiren Etmenler ve Kriz Türleri

Toplum içinde faaliyet yürüten kurumlar aynı sistem içinde yer aldıklarından birbirleriyle etkileşim halindedir. Bu sistemlerin arasında bir uyumsuzluk ve karşıtlık olması halinde, birçok olağanüstü şartlar baş göstermektedir. Krizi meydana getiren etmenler genel olarak iki ana grupta kurum içi etmenler ve kurum dışı etmenler olarak sınıflandırılmaktadır. Kurum içi etmenler arasında üst yönetimin yeteneklerinin sınırlı olması, kurumun yaşam süresi, örgütsel yapı ile ilgili sorunlar yer almakta; kurum dışı etmenler arasında ise doğal, politik ve yasal, teknolojik, toplum kaynaklı etmenler yer almaktadır.

Krizler genel olarak ani olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizden mümkün olduğunca az etkilenmek için proaktif önlemlerin alınması gerekmektedir. Black (akt: Tüz, 2004:3), potansiyel krizleri bilinmeyenlerin bilinmesi ve bilinmeyenlerin bilinmesi olarak iki kategoride ele almıştır. Mesela havayolu, demiryolu, gemicilik, kimya alanı, nükleer alan, petrol rafinerileri, elektrik üretimi, boru hatları, kömür madenleri, inşaat ve tünel çalışmalarında çeşitli kazaların ve felaketlerin olması muhtemeldir.

Böyle yerlerde tehlike “bilinen”dir, fakat tehlikenin ne zaman meydana geleceği “bilinmeyendir. İkinci kategoriye giren bilinmeyenlerin bilinmemesi halinde ise krizlerin olacağı önceden tespit edilemez. Örneğin deprem, yanardağ patlaması, sel gibi doğal felaketler bu grup içerisinde yer almaktadır (Okay, 2002:477).

2.3.1. Kurum içi etmenler

Kurumların karşı karşıya kaldıkları krizlerin çoğunun işletme içi etkenlerden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Dinçer, 2003:243). Krizler aynı zamanda kurumun faaliyetleri, yönetim şekli, içinde barındırdığı insan gücünün özellikleri, kültürel ağı gibi kurumun kendi iç fonksiyonlarına bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:28).

Krizi meydana getiren iç etmenleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; üst yöneticiler ile ilgili etmenler, kurumun yaşam süreci ile ilgili etmenler ve örgüt kültürü ile ilgili etmenlerdir.

2.3.1.1. Üst yöneticiler ile ilgili etmenler

Kurum içi kriz etmenlerinde üst yöneticilerin yönetim kabiliyeti krizleri doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları durumlarda örgüt krize girebilir (Örnek ve Aydın, 2007:61).Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin kurum itibarına katkısı her geçen yıl artmaktadır. Kurumların krizle karşı karşıya gelmelerinin en önemli sebeplerinden birisi, yöneticilerin krize hazırlıksız olmaları ya da krizden çıkma konusunda yeterli olmamalarıdır.

Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin (CEO’ların) kurum itibarına katkısı her geçen yıl artmaktadır (Kadıbeşegil, 2001:24). Bu zaman zaman krizlerin meydana gelmesinde ve aşılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerden kaynaklanabilecek kriz sebepleri şunlardır (Tüz, 2004:7):

- Yöneticilerin öngörü ve algı kabiliyetinin yetersiz olması
- Ortaya çıkan yeni sorunların farklılığını algılayamama ve bu sorunlara karşı eski çözümlerle baş etmeye çalışma eğilimi.
- Hızlı oluşan çevre değişimleri karşısında geri kalma.
- Yöneticilerin var olan problemi kriz şeklinde algılama davranışı gösterememesi.
- Yöneticilerin çevrede meydana gelen gelişmeler üzerinde bilgi toplamada yetersiz kalmaları.

- Üst düzey yönetim üyelerinin hayatını kaybetmesi veya beklenmedik bir anda ayrılması.

2.3.1.2. Kurumun yaşam süreci ile ilgili etmenler

Bir kurumun yaşam süreci; doğum, gelişim, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak beş farklı süreçten meydana gelmektedir. Kurumların gelişim dönemleri içinde gerekli tedbirleri almadan belirli bir kapasitenin aşılması; sorumluluk, yetki, denetim ve karar verme konuları üzerine çatışmalar meydana getirerek kurum işleyişine zarar verici özellik göstermektedir (Tüz, 2004:7). Kurumun hızlı büyümesi ve kendisinden beklenen talepleri karşılamakta güçlük çekmesi halinde krize yol açabilmektedir. Kurumun satışlarının ve karlarında düşüş gözlemlenen gerileme dönemleri de krize neden olabilmektedir.

Kurumların hayat evrelerine genel olarak baktığımızda, krizler ile en fazla karşılaşma olasılığı bulunan evrenin gelişim evresi olduğunu belirtmek mümkündür (Tutar, 2000:43). Bunun sebebi bu dönemde kurum büyüme gerçekleştirebilmek adına birçok çevresel fırsat ve imkanlardan faydalanma çabasında bulunmakta, her şekilde yoğun bir kaynak ihtiyacı gereksinimi duymakta ve buna bağlı olarak da hem gereksinimlerinin üstesinden gelmek hem de fırsat ve imkanlardan yararlanmak adına çevreyle olan ilişkisini maksimum seviyeye çıkartmaktadır. Bu durumun neticesinde de kurumun tüm çevresel olumsuzluklardan etkilenme ve bu olumsuzlukları kendi iç yapısına dahil ederek krize imkan tanıma olasılığı da artmaktadır (Pira ve Sohodol 2015:28).

2.3.1.3 Örgüt kültürü ile ilgili etmenler

Krize kaynak oluşturan kurum içi dinamiklerin en önemlilerinden bir tanesi örgütsel yapıdan kaynaklanan etmenlerdir (Pira ve Sohodol, 2015:30). Kurumun organizasyon yapısında görülebilen, karar alma ve uygulamalarda yavaşlama, sıkça yapılan önemli yanlışlar, işveren, işgören iletişimi bozukluğu; fazla otoriter eğilim politikası, yenilik ve yaratıcılık bakımından yetersiz kalma, çatışma şekli, koordine olamama problemleri, denetim fonksiyonunun fazlaca rahat veya zayıf olması, amaçlarının belirsiz olması iş gören sirkülasyonu ve devamsızlık durumunun fazla olması, hastalıkların büyük ölçüde artış göstermesi, fazla çalışma yükü, sinire bağlı gerginlik, çalışma durumunda meydana gelen memnuniyetsizlik gibi etmenler krizin örgütsel yapısı ile ilgili etmenlere örnek verilebilir.

Kurum kültürü, özellikle günümüzün büyük ve modern kurumları için kurumsal bütünlüğü koruma adına en güçlü etken olarak değerlendirilmektedir (Goffee, 2002:35). Bir kurumun başarılı olmasında ekonomik veya teknolojik kaynaklar, zaman yönetim becerisi ya da kurumsal yapı gibi etmenlerden önce benimsenen felsefe ve ruh kısacası kurum kültürü büyük ölçüde etkili olmaktadır (Varol, 1993:185).

Kurumsal yapı, kurum kültürünün ve kurum ikliminin kalıplaşmış hali olarak belirtilmektedir (Tutar, 2000:34). Kurum kültürünün önemi verimlilik ve etkinliğin insan faktöründen bağımsız şekilde var olamayacağını anlaşılmaya başlamıştır. Fakat kurum kültürü personelin çalışma performansına olumsuz etki ediyorsa, o zaman kurumun krize karşı çalışma mekanizmaları işe yaramayacak, kurumun krizden kurtulması da zorlaşacaktır (Tutar, 2000:43).

Kurum kültürü ve kriz ilişkisinde diğer bir önemli nokta da örgütsel yapının esnekliğidir. Kurumun krizle karşılaşmasında mekanik sistem çerçevesi içinde meydana gelen oluşumları ve bu oluşumların yanında da çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları önemli bir iç çevre etkeni olarak göze çarpmaktadır. Özellikle günümüzün pazarında değişim ve gelişim hızını, rekabet ve globalleşme hızının etkisini göz önüne aldığımızda kurumların değişimlere ayak uydurmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kurumların krizle karşı karşıya kalma olasılığını düşürebilmek adına organik sistem şeklinde kurumsal ve yönetsel faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Organik sistem, belirsiz etki ve çevresel değişimlere uyum gösterebilmek adına daha geniş bir anlayış imkanı tanıyarak krize karşı duran bir kurum yapısı meydana getirmektedir (Mullines, 1989:426).

2.3.2. Kurum dışı etmenler

Krizi meydana getiren kurum dışı çevre etkenleri kurumun kontrolü dışında yer alan büyük ölçekli etmenlerdir (Tüz, 2004:5). Kurumların krize düşmesine yol açan en önemli faktörler, işletme dışı faktörlerdir. Bunun sebebi, işletmenin çevresinin dinamik olması ve sürekli bir değişim halinde olmasıdır. Çevrenin bu iki özelliği, kurumlarda belirsizlik ve karmaşa yaratır. Hızlı değişimler, bu dinamizme ayak uyduramayan işletmelerin istikrarını bozmakta, bunun sonucunda ise işletmeler krizle karşı karşıya kalmaktadır (Tüz, 2004:24).

Değişimin gerisinde kalma, krizin şiddetini arttırmasına neden olmaktadır. Kurumlarda krize yol açabilecek çevre etmenleri; toplumsal, teknolojik, ekonomik, politik yapı ve doğal şartlarda meydana gelebilecek değişimlerdir.

2.3.2.1. Doğal etmenler

Doğal etmenler kurumun kontrolünün dışında kalan; yangın, sel, deprem, nükleer atık ya da sızıntılar gibi doğal çevreyle ilgili aniden ortaya çıkan, beklenmeyen değişimler yani doğal felaketler, krize neden olan doğal etmenleri oluşturmaktadır.

Çevreye yeterli ölçüde uyum gösterememek, kurumsal başarısızlığın en büyük sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal felaketler kurumların çevrelerine uyum sağlamaları sonucunda da kurumsal akışı belli ölçüde etkilemektedir. Doğal felaketler karşısında hazır bulunmak, doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin kuruma etkisini büyük oranda engellemektedir (Genç, 2004:340).

Krizi meydana getiren diğer etmenler ve doğal etmenleri birbirinden ayırıştıran özellik doğal etmenlerin yaratacağı etkinin daha uzun ve daha fazla zamanlı olması; krizin gelişmesine dair uyarı ve belirtilerin bulunmaması, kriz önleme mekanizmaları ve erken uyarı sistemlerinin kullanılmasına imkan vermemesidir. Bu noktada doğal etmenler sonucunda meydana gelen krizlerin engellenme şansı bulunmamasına rağmen bu etmenlerden kaynaklanacak potansiyel krizlere dair bütün önlemlerin alınmış olması ve doğacak krizlere hazırlık yapılmış olunması gerekmektedir.

2.3.2.2. Politik ve yasal etmenler

Politik etmenler devletlerin politikalarında meydana gelen değişimler ile meydana gelmektedir. Devlet politikalarında meydana gelen bu tür değişimler krizlerin en önemli nedenini oluşturmakta ve dış rekabet, finansal destek, politik müdahale, yasal yapı hakkında hükümetlerin yaklaşımlarını içermektedir (Tüz, 2004:6).

Kurumun amaçları siyasi temayüller, hukuki düzenlemeler ve yaptırımlar ile çeliştiğinde kriz meydana gelebilmektedir (Dinçer, 2003:317). Kurumlar faaliyet gösterdiği alanlarda var olan hukuk sistemine göre hareket etmekte; faaliyetlerini buldukları yerde var olan kanun, tüzük ve kararnameler gibi yönetici ve düzenleyici kurallar çerçevesinde yürütmektedirler. Bu nedenle yürürlükte olan hukuk sisteminde meydana gelen tüm değişiklikler kurum bakımından bağlayıcı olmakta, kurumun faaliyetlerini bu değişikliklere göre yapılandırması gerekmektedir.

2.3.2.3. Teknolojik etmenler

Teknolojide meydana gelen değişimler toplumsal yaşamı ve bununla birlikte kurumların faaliyetlerindeki değişimi mecburi kılan önemli bir etmendir (Tüz, 2004:8).Teknoloji aslında ürün kalitesini geliştirmesi, üretim hızını arttırması, üretim maliyetlerini düşürmesi (Ernest, 1996:23) gibi kuruma çeşitli fırsatlar sunsa da krize de yol açabilmektedir.

Özellikle teknoloji alanlarında meydana gelen gelişim ve değişimin oldukça hızlandığı günümüz şartlarında bu konudaki gelişmeleri ve değişmeleri doğru izleyememek kısacası yeni teknolojilere uyum sağlayamamak kurumların krizlerle yüzleşmesini meydana getirebilmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:37).

Günümüzde teknolojik değişimler internetin artmasıyla dinamik bir yapıya bürünmüştür. Teknolojide meydana gelen bu değişim süreci ve değişikliklere uyum gösterme hızı krizlerin şiddetini önemli ölçüde belirlemektedir (Dinçer, 2003:242).

2.3.2.4. Toplumsal ve kültürel etmenler

Toplumda meydana gelen beşeri ilişkilerin değer yargılarının değişim göstermesi, kültürel ve toplumsal problemler kurumları krizle yüzleştiren sebepler arasında büyük önem taşır (Tüz, 2004:8).

Kültürün maddi ve manevi yönleri olmakla birlikte aynı zamanda sosyolojik, ideolojik, duygusal ve teknolojik unsurlar kültüre anlam katmaktadır (Lessem, 1990:1). Kurumun hem toplumun bu yöndeki beklentileriyle ters düşmeyerek bu beklentileri göz önünde bulundurması hem de tutum ve değerlerindeki değişimlerin kurum amaçları üzerindeki etkisini dikkate alarak, bu değişimlere ayak uydurması gerekmektedir (Haşit, 2000:24).

2.3.2.5. Ekonomik etmenler

Kurumların ekonomisinin sahip olduğu çevreyi, faaliyet alanındaki doğal kaynakların seviyesi, bu kaynaklardan faydalanma düzeyi ve biçimi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, rekabet özellikleri, faaliyet gösterilen alanın durumu, gibi faktörler oluşturmaktadır (Tutar, 2000:25).

Yine kurumun ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin arz – talep oranı, ülke ekonomisinin kapital, mali ve genel iş durumları yönünden değişimi, pazar faktörleri, ekonominin sağlıklı ve düzenli büyümesi, kullanılabilir kişisel gelir, gayrisafi milli

hasıla, talepte meydana gelen köklü değişimler ve yurt dışı rekabet kurumları ekonomik açıdan büyük oranda etkilemektedir (Tüz, 2004:5).

Bu faktörlerde oluşan olumsuz bir değişim kurumun krizle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle kademeleri süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu sebeple öngörü yöntemleri ve erken uyarı sistemleri devreye sokularak, bu tür krizleri engellemek büyük oranda mümkün olabilmektedir (Tutar, 2000:30).

2.3.3. Diğer etmenler

Tüz (2004:6)'e göre Krizi oluşturan diğer etmenler başlıca şu şekilde sıralanabilir:

- Endüstriyel kazalar
- Mamüldeki başarısızlıklar
- Halkın algılamaları
- Endüstriyel değişiklikler
- Düşmanlık ve suç olayları

2.3.4. Kriz Türleri

Krizin türleri ele alındığında iki tip krizden söz edilebilir. Bunlardan ilki nükleer alanda meydana gelebilecek radyoaktif tehlikeler gibi kurumun kendinden diğer bir deyiş ile hizmetin doğasından kaynaklı krizler; diğerleri ise dış etkenlerden kaynaklanan ve tahmin edilmesi oldukça güç olan krizlerdir. 1982 yılında ABD'de meydana gelen, ilaç kapsüllerinin içine siyanür enjekte edilmesiyle birçok kişinin ölümüne neden olan Tylenol kazası bu tür krize bir örnektir. Krizler türlerine göre muhtemel krizler ve tahmin edilemeyen krizler olmak üzere ikiye ayrılabilir(<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>). Muhtemel krizler grev, yangın, alıcı boykotlar, hükümet değişikliği sebeplerinden meydana gelebilmektedir. Tahmin edilemeyen krizler ise sabotaj, deprem, ayaklanma, skandallar, gazete ve tv haberleri gibi sebeplere bağlı olabilmektedir.

R.F. Littlejohn (1983:20)'a göre krizler şu şekildedir:

- Enerji darboğazı
- Ekonomik sarsıntı
- İşletmenin soyulması
- Yangın

- Doğal felaketler

Meyers (1986:25)'e göre krizler ise şu şekildedir:

- Kamu algılamasındaki değişiklikler
- Ani pazar dalgalanmaları
- Ürün bozulması
- Üst yönetimde peş peşe değişiklikler
- Endüstriyel ilişkilerde problemler
- Şirketin el değiştirmesi
- Uluslararası ilişkilerde terslikler
- Yasal durumdaki değişiklikler
- Nakit darlığı

Mitroff (1988:35) ise krizleri şu şekilde sıralamıştır:

- Ürün hataları
- İşletme binasında ya da üretim aletlerinde bozulma
- Endüstri kazaları
- Bilgisayar sisteminde önemli arızalar.
- Şirketin el değiştirmesi
- Sabotaj / ürünü bozma
- Yalanlar, dedikodular
- İftira
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Üst düzey yönetici kaçırma
- Ürün toplatılması
- Boykotlar
- Yanlış bilgi / hatalı iletişim
- Dış ekonomik dalgalanmalar
- İşle ilgili sağlık problemleri
- Psikolojik saldırılar.

Pincus ve Acharyo ise krizleri Şu Şekilde sıralamıştır (akt. Tüz, 2004:11):

- Yeniden yapılanma (Şirketin el değiştirmesi, birleŐmeler, örgüt içinde reorganizasyon)
- Ürün problemleri (sabotaj, toplama, sağlık problemleri, bozulma, hatalı üretim)
- Pazarda meydana gelen dalgalanma (yabancı firmalarla olan rekabet, talebin yapısında meydana gelen çeşitli değişiklikler, yasalarda meydana gelen değişiklikler)
- Çevrede meydana gelen felaketler (zehirli atık, kimyasal sızıntı, sağlık problemlerine sebebiyet vermek)
- Finansal zorluklar (büyük kayıplar, nakit akışını sağlayamamak, iflas, borsa oyunları)
- İŐgücü problemleri (grev, lokavt, toplu eylemler, iŐyerinin kapanması)
- Hedef kitlenin desteğinin kaybedilmesi (hatalı algılama, hatalı davranıŐların sonuçları, yetkili servislerin doğru olmayan faaliyetleri).

2.4. Krizin Şiddeti

Krizin kurum üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin boyutu krizin Şiddeti olarak tanımlanmaktadır. Krizlerin meydana gelmesinde ve krizin Őiddetinin belirlenmesinde üç temel etken bulunmaktadır. Bu etkenler Şu Şekilde ifade edilebilir (Tüz, 2004:13):

Denetim: Kurum dışı çevre etkenleri üzerinde kurumun denetim becerisi.

Algılama: Kriz durumlarının pozitif ya da negatif Şeklinde ele alınması. Kurum yönetimleri, krizi hedeflere ve ulaŐılabilecek daha iyi seviyelere gelme doğrultusunda bir fırsat Şeklinde ele alabileceği gibi, kurumun o anki hedefleri üzerinde bir tehdit faktörü ya da hedeflere ulaŐmada kurumun kabiliyetini kısıtlayan bir unsur olarak da algılayabilmektedir.

Hassasiyet: Krizlerin kurumları etkileme düzeyinin az veya çok olduğunu belirtir. Kurum kriz karşısında hazır değilse karŐısına çıkabilecek krize yanıt verme derecesi zayıf ve krize karşı göstereceği hassasiyet fazla olacaktır (akt. Tüz, 2004:13).

2.5. Krizin Evreleri

Krizin evrelerini kriz yönetimi bakımından üç ana grupta toplamak mümkündür. Bu gruplar; Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdir (Göztaş, 1997:28).

2.5.1. Kriz öncesi dönem

Kriz öncesi dönem, krizin sinyallerinin alındığı ve krizin başlangıç evresi olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde krizi algılamak ve önlemeye çalışmak büyük önem taşımaktadır. Krizlerin kavramsal anlamda ortaya çıkışı; geçmiş zamanlarda başvurulan yaklaşımlarda ve uygulamalarda ortaya koyulan genel geçer normlar ile inançların karakterize edildiği dönemi belirtmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:45).

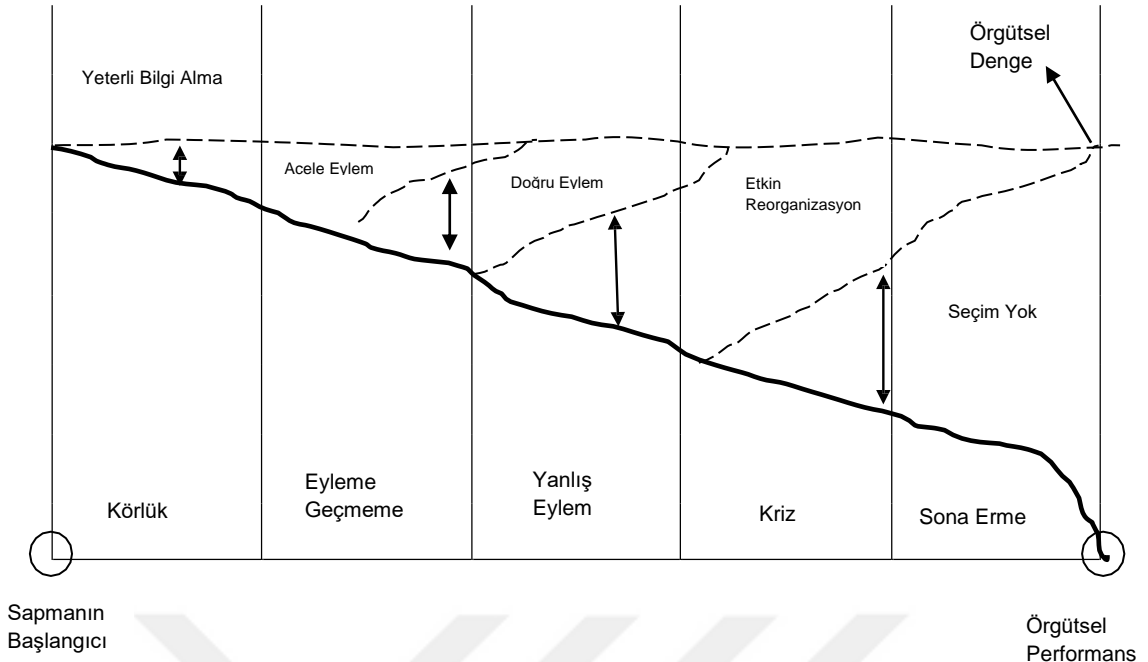
Kriz öncesi dönemde krizi engellemek adına birçok olanak vardır. İyi bir kurum yönetimi, sorunları saptayarak bu dönem içinde yeni faaliyetler ortaya koyabilir, yapıcı özellik taşıyan değişimlerde bulunabilir. Kriz öncesi durumu belirlemede en önemli şey her düzeyde var olan iletişimdir. Kriz öncesi dönemde kurum yönetimi, tüm alanlarda iletişim faaliyetlerine dikkat eder, ayrımcılıkta bulunmaktan kaçınır. Yönetim sorunu doğru bir şekilde tanımlarsa, kriz öncesi dönem kurumu yeni faaliyetlere sevk edebilecek bir araç rolü üstlenebilir (Göztaş, 1997:28).

Bu dönemde üst yönetim yaklaşan krizin farkında olsa dahi, kriz sinyallerini yeterince alamayabilir, krizin sonuçlarını ve kurumda meydana getireceği etkileri değerlendiremeyip önlem alamayabilir. Bu aşamada kurum yeterli miktarda veri toplayamadığından kriz sinyalleri uyarıları algılanamamakta ve eyleme geçilememektedir.

Krizin gelişim evresi; körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylem aşamalarından meydana gelmektedir (Weitzel ve Johnson, 1989:97-104).

Körlük aşamasında raporların gecikmesi, planlarda aksamalar, çeşitli dedikodu ve rivayetlerin baş göstermesi buna bağlı olarak verim düşüklüğü görülmeye başlamaktadır (Pira ve Sohodol 2015:46). Kurumlar bu değişiklikleri kriz habercisi olarak algılamadıkları için herhangi bir hazırlık ihtiyacı görmemektedir.

Eyleme geçmeme aşamasında performans düşüklüğünün devam etmesi halinde kurum olağan faaliyetlerine devam eder (Tüz, 2004:18). Herhangi bir değişim doğrultusunda hareket olmadığı halde kriz belirtileri giderek ağırlaşmaktadır.



Şekil 2.2: Kriz Evreleri (Weitzel, 1989: 102.)

Yanlış eylem aşamasında problemlerin tespit edilmesi halinde, bilinen çözümlere başvurulur. Değişimlere uygun davranışlara geçilmez (Tüz, 2004:18). Verim düşüklüğünün devam etmesi halinde huzursuzluklar ve gerilimler artış gösterir. Panikle birlikte krizin eşiğine gelinir.

2.5.2. Kriz dönemi

Kriz dönemi, krize dair belirti ve sinyallerin ortaya çıkmasıyla kendini gösteren, krizin meydana gelme eğitimi göstermesiyle beraber, çalışanların ve yönetimin arasında büyük ölçüde paniğin, korkunun meydana geldiği, kurumsal faaliyetler ve etkinliklerde büyük oranda aksaklıkların ortaya çıktığı stresin artış gösterdiği, bir dönemdir (Peker ve Aytürk, 2000:389).

Kriz öncesi dönemde ortaya çıkmakta olan krizin belirtileri gözlemlenip, yorumlanarak, değerlendirilmeye tutulmamış ve krize doğru tepkiler verilememişse kurumun kriz dönemi içine girme eğilimi çok fazladır (Göztaş,1997:29).Kriz dönemlerinin hiçbir aşamasında hiçbir şey alışılmış uygulama ve yöntemlere bağlı bir şekilde yapılmamaktadır (Baltaş, 2002:6).

Bekleme anı, hücum safhası, kurtarma safhasından oluşan kriz döneminde yönetim, kurumun çözülmesini önleyici, yeni planlar adapte edici durumundadır. Bu aşamada kriz açıkça ortaya çıkmıştır (Göztaş, 1997:29). Bu noktada kurumun kriz

dönemindeki davranışları; yetkinin belli bir kesimde toplanması, karar sürecinin yaşanması panik ve korku duyulması olmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994:341).



Çizelge 2.1: Kriz Döneminin Özellikleri (Can, 1991:272.)

YETKİNİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi.</p> <p>-Standartizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yolu ile faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi.</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgütsel sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş; homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz yetkinin de merkezleşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde, yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde, örgüt üyeleri geri çekilme davranış gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, doyumsuzluk çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.</p> <p>-Yöneticiler kayıplarla ilgilendirilirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süreci arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

2.5.3. Kriz sonrası dönem

Kriz öncesi dönemde kurum, kriz sinyallerini fark edememiş, fark ettiyse de iyi değerlendirememiş veya önlemleri yeterli gelmemiş ise krize girmektedir. Kriz döneminde ise kurum krizden sıyrılabilecek çözümler üretmezse krizin şiddetine bağlı olarak ortadan kalkabilmektedir.

Bu dönem, kurumun içinde bulunduğu krize karşı koyabilmek ve değişime uygun çözümlerle krizden kurtulmak için son şansıdır. Kurum bu şansı değerlendiremez ise yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir (Tüz, 2004:19). Fakat kriz döneminde başarı gösterebildiği takdirde dahi kurumun çevresiyle ilişkileri zedelenmiş, kredi kaynakları tükenme aşamasına gelmiş, satış oranları düşme eğilimi göstermiş, tüketicilerin güveninde azalma meydana gelmiş, pazar payı düşmüş ve çalışanların memnuniyetsizlikleri artış göstermiş olabilmektedir (Göztaş, 1997:31).

Bu bağlamda kurum yönetimi, krizden sonraki dönem içerisinde de çözümleri engelleyecek, krizden önce bulunduğu durumuna erişebileceği bir tekrar yapılanma dönemiyle yüz yüzedir. Bu dönem içerisinde kurumun içinde ya da çevre ile etkileşiminde köklü değişimler meydana gelebilmektedir. Bu noktada kitle iletişim araçları ile kurumun ilişkileri büyük önem arz etmektedir.

Kriz hazırlıklı kurumlar bu süreçte faaliyetlerini devam ettirirken krizden güçlü bir şekilde çıkabilmektedirler.

2.6. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi halkla ilişkiler biliminin uzmanlık alanlarından birisi olup, 1980'den sonra meydana gelen Çernobil, Valdez, Exxon, Bhopal, Zeebrugge, Sellafeld, King Cross, Piper Alpha, vb. krizlerinden sonra halkla ilişkiler şirketlerinin danışmanlık hizmeti vermeleriyle bu kavrama ilgi yoğunlaşmıştır (Okay ve Okay, 2012:83).

Kriz yönetimi hakkında iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; gerekli kriz önleme ve denetim alma mekanizmalarını çalıştırarak kurumun krizden etkilenmemesini amaçlayan “krizden kaçma” yaklaşımı ve kurumu en az maliyet ve kayıpla krizden çıkarmayı hedefleyen “kriz çözme” yaklaşımıdır (Tutar, 2000:83).

Krizden kaçma yaklaşımı kriz yönetimini krizi engellemek için uygun bir kurum yapısı meydana getirmek ve korumak olarak görmektedir. Krizi engellemek için ise; kurum ihtiyaç ve değerlerinin tanımlanması, kurum için belirlenen amaçlarda bu

değer ve gereksinimlerin dikkate alınması, esnek, dinamik ve arzulu bir kurum yapısının oluşturulması ve korunması, iç ve dış çevrenin devamlı olarak incelenmesi, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe ilişkin tahminde bulunma yöntemlerinin geliştirilmesi, gerilim kaynaklarının devamlı kontrol altında tutulması gerekmektedir (Dinçer, 2003:257).

İkinci yaklaşımda ise, kriz yönetimini, krizden kurtulmak adına programlı, sistematik ve akılcı faaliyetleri, bu kararları uygulayacak yönetim ekibini oluşturmayı, uygulama neticelerini değerlendirip yeni kararlar almayı içine alan bir süreç olarak görmektedir (Tutar, 2000:84).

Heraklitik görüş olarak adlandırılan bir görüşe göre ise, kriz yönetiminin paradoksal bir yönü vardır. Bu görüşte krizler sadece normal olgular değil; aynı zamanda hayatı geliştiren olgulardır (akt. Tüz, 2004:144).

Bu görüşe göre kişiler, tecrübelerinin ve çabalarının yetmemesine rağmen, krizlerin etkilerini minimuma indirmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Krizleri yönetmek adına bu gayret, krizleri engellemeye ya da etkilerini düşük seviyeye çekmeye çalışmaktan daha öte bir anlam ifade etmektedir ve hayatın dolayısıyla insanlığın gelişimi için krizlerin aslında gerekliliği olduğunun da altını çizmektedir.

Teknolojinin ilerlemesi kurumların daha önce yaşadığı kriz durumları neticesinde çevrede yaratmış olduğu tahribatın günümüzde geniş kitlelerce duyulmasını sağlamıştır. Bu durum günümüzde birçok kurumun kurum imajı oluşturmak adına yaptığı tüm faaliyetlerin boşa gitmesine neden olabilmektedir. Bu tür olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalmak istemeyen kurumlar günümüzde geçmişe göre daha fazla toplumsal duyarlılık bilinci ile hareket etmektedir. Bütün bu çabalara rağmen kurumlar yine krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sebeplerden ötürü kriz yönetimi kavramı bir yönetim fonksiyonu olarak kabul görmeye başlamıştır.

Kriz yönetimi, başarılı ve doğru bir çözüm yoluna ulaşmak adına hangi yolların, izlemlerin belirlenip işleme konacağını kararlaştırmak ve verilecek kararların nasıl alınacağını bilmektir (akt. Tüz, 2004:145). Kriz yönetim süreci en temel haliyle kriz öncesi yönetim, kriz dönemlerinde yönetim ve kriz dönemlerinin sonunda uygulanacak yönetim faaliyetlerini içinde barındırmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015:184).

Yine kriz yönetimi, kurumların ana hizmet ve ürünlerine, dış çevresine, üretim aşamasına, yönetici ve çalışanlarına, önemli ölçüde problem arz edebilecek krizler hakkında sırasıyla ortaya konacak denetim ya da değerlendirmedir. Kriz yönetimi bunlara ek olarak krizi algılama, engelleme, özelliklerini oluşturma, hazırlanma, iyileşme ve öğrenme aşamalarının planlaması ve tekrar planlanıp uygulanmaya konması gibi sıralı eylemleri kapsayan bir süreç olmaktadır (Mitroff 1987:102).

Rosenthal ve Pijnenburg'a göre ise kriz yönetimi aşağıdaki çabaları kapsayan bir faaliyetler bütünüdür (akt. Korkmazyürek ve Basım, 2009:25):

- Krizlerin oluşumunu engellemek,
- Krizin etkilerine karşı daha iyi bir koruma sağlayacak hazırlıkları yapmak,
- Kriz oluştuğunda ona karşı etkili bir tepki gösterebilmek,
- Krizin sona ermesini takiben, yeniden toparlanma ve rehabilitasyon için gerekli planlamayı ve kaynak tahsisini yapmak.

Başarılı bir kriz yönetimi için ise (Mitroff ve diğerleri, 1996:191);

- Kurumun senaryolarla üretilen olabilecek krizlerin neticelerini karşı koyabilecek güçte olup olmadığı,
- Krizin meydana gelmesi halinde, kurumun krize yaklaşımının ne doğrultuda olacağı,
- Kriz yönetimi esnasında bireyin ve insani değerlerin konumu,
- Bunları aşabilecek kriz yönetim ekibi ve donanımının yeterliliği,
- Kriz öncesi sinyallerin ve sorun yönetiminin, önemsenip önemsenmediği soruları yanıtlanmalıdır.

2.6.1. Kriz yönetiminin özellikleri

Kriz yönetiminin diğer yönetim sistemlerinden öte kendine özgü bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Kriz yönetiminin ana hedefi, yaklaşan kriz durumlarını öngörebilen, bu krizlerin çeşitlerini araştırabilen, kriz karşısında gereken önlemleri oluşturabilen, meydana gelen krizlerden yeni dersler çıkarabilen ve hızlı bir biçimde kendini toparlayabilen kurumlar meydana getirmektir (Christine, Pearson ve Mitroff 1993:49).

Kriz döneminin temel özellikleri; talebin azalması, maliyetlerin artması ve bu sebeple rekabetin artmasıdır. Kurumlar bu sebeple artan rekabet ortamlarında farklı

teknik ve yöntemler geliştirerek krizden kurtulmaya çabalamaktadır (Akat, 2000:8). Kriz yönetiminin ana özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Haşit, 2000:66):

- Kriz durumunu yöneten çalışanların algı düzeyleri kriz yönetiminde büyük önem arz etmektedir. Krizlerin engellenmesinde başarı, yönetim ekibinin meydana gelen krizleri nasıl tanımladıklarına bağlı biçimde değişim gösterebilmektedir.

- Kriz yönetimi süreklilik isteyen bir yönetim şeklidir. Önceki dönemlerde oluşturulan kriz planlarının devamlı denenmesi ve düzenli olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

- Kriz yönetimi meydana gelen krizlerin çeşitlerine göre doğru bir şekilde oluşturulmalıdır. Meydana gelen tüm krizlerin kendine has belirtileri ve çözüm yolları bulunmaktadır. Bir krizden kurtulmanın yolu, diğer bir krizin içinden çıkılmaz hale gelmesine neden olabilmektedir.

- Kriz yönetiminde elde edilecek başarıların getirisi çok geniş ölçüde olabilmektedir. Krizden başarı göstererek kurtulan kriz yönetim ekibinin moral ve güvenlerini arttırabilmektedir. Krizlerden başarıyla çıkmış kriz yönetim ekibi buldukları görevleri kalıcılaştırmanın yanı sıra kariyerlerine olumlu yönde katkı sağlayacak bir dönem içine girmektedir.

- Krizin yönetilebilmesi büyük önem arz eden, gerekli, zor bir süreci içermektedir. Bu sebepten ötürü krizlerin çözümünde aceleci davranmamak gerekmektedir. Kriz yönetimi zaman alan ve bu süreçte birçok zorluklarla karşılaşılacak bir olgudur. Krizden kurtulmak; yaratıcı düşünmeyi, esnek, cesaretli, tarafsız, takım çalışmasını özümseyen ve daima yenilikçi, harekete hazır, beklenmeyen her türlü şart ve isteklere hazır olmayı gerekli kılmaktadır.

- Kriz yönetiminde, kontrol, maliyet, durum planlaması, düzenleme, iletişim, kültür, sistemlerin karışıklığı, ve birbirleriyle bağlı olması gibi dikkat edilmesi gereken unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar kurumun kriz planını meydana getirmektedir. Bunun yanında kurumun inanç ve değerleri yönünde krizlerin yönetilmesi ve çözümü de büyük önem arz etmektedir.

2.6.2. Kriz yönetim model ve stratejileri

Günümüzde kriz yönetim model ve stratejileri olarak beş değişik model yaygın olarak kabul görmektedir. Bunlar; kriz yönetiminde Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli, Fink'in Kapsamlı Kontrolü, Mittroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı, Kriz/Stratejik Yönetim Entegrasyonu, Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi olarak

kabul edilmektedir. Bu modelleri incelemek kriz yönetimini anlamamızı önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

2.6.2.1. Littlejohn'un altı adım kriz modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli, kriz yönetiminin ana ilerlemesinin unsurlarını vermektedir. Littlejohn'a göre kurumun atması gereken birinci adım kriz yönetim organizasyonu yapısını ortaya koymaktır. Bu gelişimi kriz yönetim ekibinin belirlenmesi izlemektedir. Kriz yönetim ekibinin belirlenmesinin ardından ekibin geliştirilmesi eğitim araçları ve çeşitli simülasyonlarla yapılmalıdır. Bundan bir sonraki aşama ise, bir kriz durumu kontrolü oluşturmak ve tasarlamaktır. Olası senaryoların tekrar üzerinde durulmasının ardından bir acil durum planı oluşturulması gerekmektedir. Littlejohn modelinde son safha ise, krizin yönetilmesidir. (Penrose, 2000:159).

2.6.2.2. Fink'in kapsamlı kontrolü

Steven Fink, kriz yönetiminde detaylı bir durum kontrolünün yapılmasını gerektiğini ortaya atmıştır. Bu şekilde kurum tüm fonksiyonel alanda nelerin krize yol açabileceğini belirlemek için çaba gösterecektir. Senaryo geliştirilince, eylem planları oluşturulmalı, bu planlarda krizin tanımlanması, istenen ya da kabul edilebilir neticelerin ifadesi bulunmalıdır. Sonuç olarak kriz yönetim ekibi, stratejik ya da taktiksel opsiyonlar geliştirmek adına "mesela" veya "eğer" şeklinde doğabilecek soruları cevaplandırmalıdır.

2.6.2.3. Mitroff'un portföy planlama yaklaşımı

Mitroff'a yaklaşımına göre kurum kriz senaryosunu hazırlamasına karşın daha önce diğer kurumlarda meydana gelen krizleri inceleyerek krizleri gruplayabilir. Kriz gruplarının belirlenmesinden sonra, kurum krizi engellemek adına alacağı önlemleri hesaplayarak her grupta olan en olumsuz senaryoyu oluşturmalıdır. Bu şekilde oluşturulan senaryoya göre yapılan hazırlık işlemi, krizle ilgili başka senaryoların da dikkat çekmesini sağlamaktadır.

2.6.2.4. Kriz / stratejik yönetim entegrasyonu

Kriz yönetimi kurumlar adına büyük stratejik önem arz eder. Stratejik yönetim piyasada rekabetin atılgan yönüne eğilirken, kriz yönetimi daha çok kurumun koruyucu özelliklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim, kurumun sahip olduğu refah

seviyesini tanımlarken, kriz yönetimi kurumun zenginlik ve refahını koruma amacı gütmektedir. Her iki bakış açısı da dikkat ve yönetimin ilgi ve desteğini gerektirmektedir. Bu sebeple bunların stratejik yönetim perspektifine dahil edilmesi gerekmektedir.

2.6.2.5. Burnett'in kriz sınıflandırma matrisi

Matris matematikte gerçekte ve karmaşık sayıların dörtgen şeklinde tablolanmasına verilen isimdir. Burnett, krizlerin kurumda oluşturduğu tehdit düzeyine, tercihine, zaman baskısına ve kontrol seviyesine bağlı olarak krizleri 16 hücrelik bir matriste sınıflandırmıştır (Burnett, 1998:480). Bu şekilde bir sınıflandırma kriz yönetiminin matrisi oluştururken sorunun fark edilmesine ve matrisin meydana gelebilecek bütün krizlere uygun kaynakları tahsis etmesine olanak tanıyacak, kurumun karşılaşılabileceği olası tüm kriz durumlarının listesini gösterecek ve karar verme mekanizmasının işini kolaylaştıracaktır.

Çizelge 2.2: Kriz Sınıflandırma Matrisi (Burnett, 1998:475).

Tehdit Düzeyi ↓	Zaman Baskısı →	Yoğun	Yoğun	Az	Az
	Kontrol Düzeyi →	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
	Tepki Seçenekleri ↓				
Düşük	Çok Fazla	(4) Düzey 2	(3) Düzey 1	(2) Düzey 1	(1) Düzey 0
Düşük	Birkaç Tane	(8) Düzey 3	(7) Düzey 2	(6) Düzey 2	(5) Düzey 1
Yüksek	Çok Fazla	(12) Düzey 3	(11) Düzey 2	(10) Düzey 2	(9) Düzey 1
Yüksek	Birkaç Tane	(16) Düzey 4	(15) Düzey 3	(14) Düzey 3	(13) Düzey 2

2.7. Kriz Yönetim Aşamaları

Kriz meydana gelmeden önce elde edilen veriler ve izlenen yol kriz dönemi iletişiminin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple bir yandan proaktif, diğer yandan krizlerden daha az etkilenmek adına bazı hususlar kriz iletişim stratejisinin temel taşları olmalıdır (Peltekoğlu, 2012:460). Kriz yönetimi; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak üç bölümde sınıflandırılabilir.

2.7.1. Kriz öncesinde kriz yönetimi

Kriz öncesi dönem, krize yol açabilecek unsurların önceden tespit edilerek engellenmesi ya da olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi olarak tanımlanabilir (Aksu, 2010:55). Kurumların krizden kaçınmak, kaçınmadığı takdirde başarılı bir kriz yönetiminde bulunmaları için krizin öncesinde proaktif kriz planları oluşturması gerekmektedir. Kriz yönetiminde en etkili yol, kriz ortaya çıkmadan önce başlamaktır. Birçok kriz senaryosu ortaya koyarak, meydana gelebilecek negatif bir duruma ya da olaya hazır olmak, baş gösteren krizin maddi ve manevi yönden daha düşük bir zararla atlatılmasına imkan verecektir (Akdağ, 2014:269).

2.7.1.1. Erken uyarı sinyallerinin alınması

Krizler meydana gelmeden önce kendisi hakkında ipuçları verir. Kriz öncesi yönetimin ilk adımı erken uyarı sinyallerini almaktır. Bu sistemin özelliği kriz öncesi çeşitli belirtileri algılama, sezme ve değerlendirme yapılmasına imkan vermesidir (Tüz, 2004:74). Erken uyarı sistemi kısaca işe yarayabilecek sözlü ve basılı tüm veriyi elde etmeyi temel alır. Bunun yanında sezgilerin de önem büyüktür. Kurumun normal olmayan durumların sebeplerini arayarak, uyarılara karşı duyarlı olunması gerekmektedir (akt. Tüz, 2004:74).

Erken uyarı sistemi; çevrede meydana gelen değişimlerin ortaya çıkmadan fark edilmesi, değişikliklerin hızı ve yönü belirlenerek geleceğe uyarlanması, değişikliklerin önem sırasının belirtilmesi, sapmaların saptanması ve sinyallerin algılanması, önemli sapmalar yönünde olası tepkilerin belirlenmesi, değişimi meydana getiren etmenlerin ve bu etmenler arasındaki etkinin irdelenmesi gibi amaçları içine alan, kurumların başarı durumlarını önceden belirlemesine yardımcı olabilecek bir analiz tekniğidir (Can, 1991:317).

Ortaya çıkan bir krizden nasıl çıkılabileceğini, kriz meydana geldiği anda planlamak, kurumların zor durumda kalmasına yol açmaktadır. Kriz esnasında kriz yönetiminin temel esaslara eğilmesinin, etkili ve hızlı bir faaliyet adına ihtiyaç duyulan yapının hazır olduğunun bilinciyle hareket etmesinin, problemleri tespit ederek karar vermeden ne çeşit araçların kullanılacağını bilmesinin ve üyelerin karşılaştığı şekilde acil bir duruma ne şekilde karşı koyabileceğini bilmesinin en büyük önem arz eden şekli kriz öncesi dönemlerde etkili kriz planlaması yapabilmesine bağlı olmaktadır (akt. Pira ve Sohodol, 2015:188).

2.7.1.2. Kriz yönetim planı oluşturma

Kurumların kriz öncesindeki yönetim anlayışları öncelikle krizleri engelleme yaklaşımından doğmakta ve meydana gelebilecek kriz sinyallerinin önceden saptanabilmesi, kriz sezme ve engel olma faaliyetlerinin işleme alınabilmesi adına çalışmalar yapma şeklinde olmaktadır. Sözü edilen çalışmaların en önemli unsuru ise kriz planlaması oluşturmaktır (Pira ve Sohodol, 2015:187).

Her kurumun hazırda bir kriz planı olması gerekmektedir. İçerik ve şekil bakımından nasıl olursa olsun hazırda bir kriz planının var olması demek söz konusu kurum yönetiminin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunu gösteren en önemli olgudur(Kadıbeşegil, 2001:72). Her kurumun kendine özgü üretim, pazarlama, yönetim şekli ve kurum kültürü bulunmaktadır. Kriz planları oluştururken tek bir şablonla faaliyette bulunmak yanlış bir yaklaşım olmaktadır. Dolayısıyla kurumlar kriz planı oluştururken kendi değerlerini göz önüne alarak bu doğrultuda bir plan oluşturmaları kriz yönetimi açısından daha sağlıklı olmaktadır.

24 Mart 1989 tarihinde Alaska kıyıları yakınlarında meydana gelen Exxon Valdez kazası günümüze kadar meydana gelmiş en büyük çevre felaketlerinden biridir. Bu kazada Exxon Valdez isimli petrol tankerinden resmi rakamlara göre 10,8 milyon galon petrol denize akmıştır (https://tr.wikipedia.org/wiki/exxon_valdez_kazasi). Kurumun CEO'su kaza ile ilgili bilgi akışını ve ilgili tedbirlerin açıklanmasını uzun bir süre gerçekleştirmemiş, petrole batarak ölen kuşların görüntülerinin televizyonda yer almasıyla halk yapılan faaliyetleri az bularak tepki göstermiştir. Exxon'un başkanı olay sonrasında yaptığı bir açıklama ile olay karşısında üzüntü duyduklarını belirtmek yerine “Aralık ayında bir günde Mississippi Deltası'nda kaç tane ördeğin avlandığına bir bakın” şeklinde olayların daha da tırmanmasına yol açan bir açıklama yapmıştır. Artan tepkilerle birlikte Exxon Valdez kazası neticesinde denize dökülen petrolü denizden arındırmak ve krizin yarattığı diğer maliyetleri ödemek için 7 milyar dolar harcamada bulunulmuştur (Okay, 2002:490).Bu olay kriz yönetimi planı oluşturmayı başaramayan şirket yönetimlerinin hem kurum imajına olumsuz etkilediğinin hem de maddi açıdan kuruma zarar verdiğinin göstergesidir.

ABD'li Wiley Brooks halkla ilişkiler şirketi web sayfasında (akt. Kadıbeşegil, 2001: 75). “kriz iletişimi planlarımızı nasıl yaparız?” bölümünde şu yaklaşımları belirtmiştir:

- Kurumun ne şekilde çalıştığını öğrenin.
- Gerçek kriz senaryoları ortaya koyun.
- Etkileşimli eğitim faaliyetlerinde bulunun.

Wiley Brooks'un üç başlık altında belirttiği bu yaklaşımlara göre çalışılan kurumun ilk olarak kendi sistemlerini ve süreçlerini bilmesi gerekmektedir. Diğer yaklaşım ise kriz senaryolarının karşılaşılabilecek türden olmasını kapsamaktadır. Hazırlanan senaryoların eğitiminin yapılması ise kurumun kendisini kriz içinde bulduğu andan itibaren bilinçli olarak krize müdahale etmesine olanak sağlayacaktır.

Kurumların potansiyel krizler karşısında hazırda tuttuğu bir planı olmalı ve kriz anında paniğe kapılmadan, soğukkanlı bir biçimde ellerindeki planı, yaşanan krize en hızlı biçimde uyarlayabilmesi gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2001:76). Kriz yönetim planının başarılı sonuçlar alabilmesi için; kurumun tam olarak hangi sektörde olduğu, kurumun ve rakiplerinin pazar içindeki payının durumu, kurumun kültürel ağının nasıl olduğu, kurumun uzun vadeli hedeflerinin ne olduğu, kurumun iletişim fonksiyonunun durumu tespit edilmelidir.

2.7.1.3. Kriz yönetim ekibi oluşturma

Krizlerin sonuçları, kriz yönetim ekibinin performansına bağlı olmaktadır. Kriz yönetim ekibi, kurumun üst yöneticilerinin de arasında bulunduğu,

- ürün tedarik etmeyi,
- bütçe onaylarını,
- iletişim oluşturmayı,
- hedef kitlenin alacağı mesajların onayını vermeyi,
- hukuki işlemleri takip etmeyi,
- yönetim kurulu başkanının medya ilişkilerini ve danışmanlık işlemlerini yürütmeyi sağlamaktadır.

Grup ziyaretlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan çekirdek ekip ise; çekirdek ekibin aldığı kararları sahada uygulamakla yükümlü kriz kontrol ekibi ve bu süreç içinde gereken tüm bilgilerin toplanılması, dağıtılması, iletişim planlarının uygulanması gibi tüm çalışmalardan sorumlu olan kriz iletişim ekibinden oluşmaktadır (Regester, 2002:162).

Kriz yönetimi aşamasında krizleri engelleme ve sezmeyle ilgili çalışmalar yapılması, kriz hakkında planların oluşturulması, meydana gelen bir krizin yönetilebilmesi ve

krizden sonraki süreçte de tekrar yapılanma aşamasında başarı sağlanabilmesi sadece iyi bir takım çalışması ile mümkün olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:205).

Kriz sırasında etkili iletişim kurabilmek bir kurumun birincil konusu olmalıdır. En güvenilir bilgilerin mümkün olabildiğince hızlı bir şekilde aktarımını başarmaya dayanan bir iletişim stratejisi, kurumların en önemli hedefleri arasında olması gerekmektedir. Krizlerin yönetiminde koruma yaklaşımı istenmeyen olayların negatif etkisini azaltma ya da krizden kaçınma stratejilerini oluşturmaktadır. Kadıbeşegil (2001:78)'e göre kriz yönetim ekibinin dört ana görevi vardır: Bunlar:

- Mevcut durum hakkında analizde bulunmak,
- Mevcut durumla birlikte kurumun gelecek beklentileri hakkında birbirleriyle uyumlu stratejik karar almak,
- Krize yol açan durumu yönetmek, teknik organizasyonu oluşturmak,
- Alınan kararları o kurumun hedef kitlesi ve tüm sosyal ortaklarıyla paylaşarak algı yönetiminde bulunmak.

Kriz yönetim takımının en mühim görevi, krizin ortaya çıkışını elinden geldiğince engellemektir. Kriz meydana geldiğinde ise birinci adım riski azaltmak, ikinci adım kurumun imajına yönelik negatif etkiyi minimuma indirmek, üçüncü ve son aşamaysa kurum kültürünü pozitif doğrultuda düzeltmeye çalışmaktır (Tüz, 2004:64).

Regester'e göre ise kriz yönetim ekibinin, acil durumlarda aşağıdaki temel faaliyetleri yerine getirme zorunluluğu vardır (Regester, 2002:64).

- Kriz yönetimi planlarının oluşturulması,
- Kriz yönetimi programlarının uygulanması,
- Kriz yönetimi planlarında mevcut olmayan sorunları incelemek,
- Çeşitli kriz belirtilerini öngörmek,
- Olası kriz durumları için prosedür ve stratejiler oluşturmak,
- Prosedürler ve stratejileri çeşitli dönemlerde tekrar gözden geçirmek,
- Kriz anlarında dayanışmayı ve yönlendirmeyi oluşturmak.

Krizin özelliğine bağlı olarak kriz ekibi bir ya da daha fazla kişiden oluşturulabilir. Takım üyelerinin seçilmesinde ilk olarak krizin nasıl bir yapıda olduğu dikkate alınmalıdır. Teknik konulardaki krizler için bu yetiye sahip olmayan kişileri ekip

içine dahil etmek doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Kriz yönetim ekibi üyelerinde olması gereken özellikler ise başlıca şunlardır (akt. Tüz, 2004:66):

- Kurum hakkında yeterli bilgi,
- Sorumluluk alanlarındaki uzmanlık,
- Teknik bilgi, zor karar alabilme, çeviklik, organize etme ve planlama yeteneği.

Kriz yönetimi ekibinde olması gereken kişiler ise şunlardır (Tüz, 2004:66):

- Kriz Yöneticisi: Kriz baş gösterdiğinde öncelikleri oluşturacak krizi kontrol altında tutacak ve gerektiği takdirde sistemi dondurma kararını alabilecek kişidir.

- Kriz ekip lideri: Ekip üyelerini yönlendirebilecek ve üyelerden çıkan fikirlerin değerlendirilmesini sağlayabilecek kişidir. Duruma bağlı olarak demokratik ve otoriter davranabilecek özellikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç duyulduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.

- Sözcü: İletişimi koordine edip yürütebilecek kişidir. Kriz ekibinde meydana gelen gelişmeleri ve kurumu tam bir şekilde aktarabilmeli ve savunabilmelidir. Her kriz için tek bir sözcü ya da ayrı ayrı sözcüler seçilebilir.

2.7.2. Kriz anında kriz yönetimi

Kriz yönetiminin en zorlu aşaması kriz anında kriz yönetimidir. Kriz anında yaşanan düzensizlik ve stres bunun en önemli sebepleri arasındadır. Kriz öncesi yapılan tüm hazırlıklara rağmen kurum krizin meydana gelmesini engelleyemeyebilir. Krizin meydana gelmesiyle birlikte kriz yönetim ekibi aktif bir rol oynamaya başlamaktadır. Birincil olarak krizin büyümemesini ve başka krizlerin oluşumunu engellemek için, eğer can kayıpları varsa can kaybının artmasını engellemek, zarar gören alt yapıyı onarmak veya tekrar oluşturmak, mali zararların etkisini azaltmak, sosyal etkinlikleri yeniden kurmak ve duygusal iyileşme sağlamak gerekmektedir.

Daha önce de değindiğimiz gibi krizler sonuçlarıyla bir kurumu, hedef kitlelerini, ürünlerini, hizmetlerini, ismini olumsuz etkileyebilecek olaylardır. Kriz normal işlemleri kesintiye uğratar ve bazen kurumun varlığını tehdit edebilir. Yine krizler önemi giderek artan konulardan birisidir. Bunun sebebi krizler toplumların büyük kesimini, bireyleri, aileleri, işletmeleri, kurumları, bankaları, ve hatta hükümetleri olumsuz yönde etkileme özelliğine sahip olmaktadır.

Kriz ortaya çıktığında ilk hedef riski azaltmak, ikinci adımda kurum imajına dair oluşan zararı en aza indirmek, üçüncü adımda ise kurum kültürünü pozitif yönde değiştirmeye çaba göstermektir (Özdemir, 2014:88). Kriz döneminde başarılı yönetilmeyen kriz maddi kayıplardan ziyade güvenilirlik, saygınlık, imaj gibi maddi olmayan varlıklara büyük zarar verecektir. Maddi varlıkların edinimi daha kolay, çabuk ve ucuz olabilir. Fakat maddi olmayan bu kavramların yapılandırılması ise çok daha zor olabilmektedir (Açıkgöz, 2009:259). Yine kriz döneminde, kurumsal imaj ve itibarın zarar görmesinin engellenmesinde iletişimde var olan dürüstlük, açıklık, medya ile kurum arasında kurulan iyi ilişkiler ve gerek duyulan tüm bilgiyi doğru ve eksiksiz yayabilecek iletişim ağlarının saptanması, başarılı olabilmek adına en önem arz eden aşamalar olmaktadır (Solmaz, 2006:72).

Kriz döneminde kriz yönetiminin en önemli noktası kriz iletişimidir. Kriz yönetimi, krizin nasıl ortadan kaldırılacağı, neden ve çözüm olanakları üzerine eğilirken, kriz iletişimi, kriz meydana geldiği dönemde gerçekleştirilecek iletişim taktik ve stratejileriyle ilgilenir (Peltekoğlu, 2012:455).

2.7.2.1. Krizi tespit etme

Krizin en az zararla atlatılabilmesi ve kurumun arzu ettiği imajı tekrar sağlaması adına kurum yönetiminin, ilk etapta krizi ortaya çıkaran nihai sorunları saptaması, öte yandan zaman harcamadan kriz iletişim faaliyetlerini işleme alması gerekmektedir. Kriz süresi boyunca iletişim faaliyetleri normal süreçten çok daha fazla önem kazanmakta ve daha fazla gereksinim duyulan bir uygulama haline gelmektedir (Akdağ, 2005:2).

Kurum yöneticilerinin zaman zaman yanılgıya düştükleri bir başka nokta, sorunu yanlış sınıflandırmaları, örneğin teknik konulara yönelip, algılama problemini görmezden gelmeleridir. Bu sebeple krizi doğru bir şekilde saptayabilmek için içeriden ve dışarıdan krize dair bilgi toplamak gereklidir (Augustine, 2000:26).

Kriz tespit edilirken sorulması gereken ilk soru, “suçlamalar ve şüpheler nelerdir?” olmalıdır. Kurum krize doğru bir şekilde yanıt verebilmek adına krizin doğasının bilincinde olması gerekmektedir (akt. Arklan ve Akdağ, 2014:223). Cevap aranması gereken bir diğer soru, kuruma yöneltilen suçun ağırlığının ne olduğudur. Krize ilişkin bilgi toplamak için kurumdaki tüm çalışanlara kulak vermek gerekir. Kriz hakkında bilgi edinirken kurum içi çalışanların yanı sıra kurum dışı kaynaklardan da

yararlanılmalıdır (Augustine, 2000:29). Bu şekilde tespit edilen kriz, kurumlara başarılı bir kriz yönetimi şansı vermektedir.

2.7.2.2. Krizin kontrol altına alınması

Kriz döneminde en önemli nokta krizin büyümeden, yeni krizlere yol açmadan kontrol altına alınmasıdır. Başarısız yönetilen krizler krizlerin büyümesini dahası yeni krizlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu noktada kriz yönetimine büyük görev düşmektedir. Kriz yönetim ekibi krizi tespit ettikten sonra kriz yönetim planının oluşturulması, uygulanması ve planda bulunmayan sorunların ele alınması gibi büyük önem arz eden bu üç görevi yerine getirmelidir. Önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi kriz yönetim ekibi karar verici ve uygulayıcılardan meydana gelir. Yine kriz yönetim ekibi karşı karşıya olduğu krizi yönetebilmek adına uzman ve yetkililerden oluşan bir takım olarak koordineli çalışmaktadır.

Krizin kontrol altına alınmasında, iletişim faktörü önemli yer tutmaktadır. Kurumsal imaj ve itibarın korunmasında iletişimdeki dürüstlük, şeffaflık, medya ile kurulmuş olan iyi ilişkiler ve gerek duyulan tüm bilgi akışını doğru biçimde yayan bir iletişim ağının saptanması, krizi kontrol altına alabilmek için atılacak en önemli adımlar olarak kabul edilmektedir.

Kriz anında yapılacak öncelikli faaliyetler şunlardır (Solmaz, 2006:72):

- **Sorunun doğru belirlenmesi:** Kriz yönetiminde en sık rastlanılan hatalardan biri yanlış soruna odaklanmaktır. Başarılı bir kriz yönetimi, bu sorunun kurumlardaki etkisine yönelmeli ve buna uygun prosedür ve politikalar geliştirilmelidir.

- **En kötü olaya hazırlanma:** Kriz yönetim ekibi her şeyden önce en kötü senaryoya hazırlıklı olmalı ve en kötü senaryonun sonuçları hakkında bir taslağa sahip olmalıdır.

- **Bilgi akışını yönetme:** Bilgi akışının yönetilmesi kriz yönetiminde kilit bir önem taşımaktadır. Kriz yönetim ekibinin her üyesi özel bir rol üstlenmelidir. Kriz süresince sorun raporu ve kriz iletişim stratejisi kriz yönetim ekibine yardımcı olacak en önemli etmendir.

- **Sorun raporu hazırlama:** Sorun raporu bir sorunun ve krizin kısa tanımını yapan kurum içi bir belgedir. Bu belge kriz sözcüsüne verilerek ihtiyaç olunan bütün bilgilerin istendiğini göstermektedir.

- **Kriz iletişim stratejisine hazırlanma:** Sorun raporu bir iki gün içinde hazırlanmalıdır. Buna dair stratejiler yazılı olarak belirlenmelidir. Kriz iletişim stratejisi; sorun geçmişi, amaç, hedef gruplar, diğer bağlantılı gruplar, belirlenen strateji, verilecek temel mesaj, temel mesajın konumu başlıklarını içermelidir.

Tekin ve Zerenler (2008:154)'e göre ise; kriz kontrol altına alınırken kurumun iç ve dış iletişim faaliyetleri adına yapılacak koordineli çalışmalar kesin bir şekilde kriz iletişim komitesi tarafından sağlanmalı, çeşitli dedikoduların oluşmasına fırsat verecek iletişim ortamları ortadan kaldırılmalıdır.

Kriz iletişim komitesi toplantılar yaparak şu bilgileri üretmelidir:

- Mevcut durum analizi ve kurumun bu analize göre konumlandırılması,
- Kurum yönetiminin ve kriz yöneten ekibin bu analize paralel doğrultuda oluşturacağı kısa ve orta vadeli politikalar,
- Belirlenen bu politikaların kurumun vizyonu ve misyonuyla örtüşme derecesi,
- Kurum kültürü de dikkate alınarak kararların nasıl günlük hayata uyarlanacağı.

Kriz kontrol altına alınırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta iletişim faktörüdür. Bu sebeple krizde iletişimi yönetmek ve denetim altına almak her zamankinden daha önemli olduğundan, haber medyası için bir kriz haber merkezi kurulmalı ve haber medyasına sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Kriz anında iletişimin iyi yönetilmemesi krizi kontrol altına almayı zorlaştıracak, bu sebeple oluşacak her boşluk dedikodu ile doldurulacak, dedikoduları giderip gerçekleri gün ışığına çıkarmak güçleşecektir.

2.7.2.3. Krizden kurtulma – kriz öncesine dönüş

Kriz süresince olumlu kurumsal imaja sahip olan bir kurumun, hedef kitlelere yönelik etkili bir iletişim gerçekleştirilmesiyle birlikte, kamuda olumlu ve kurum lehine bir algılanmanın sağlanacağı beklenmektedir (Penrose, 2000:167). Kriz kurum yönetiminin, güçlü yanlarını vurgulaması ve zayıf noktaları hakkında gerekli düzenlemeleri yapması ile kurum önceki ya da daha iyi bir istikrar durumuna kavuşturulur. Yani bu noktada kriz çözülür ve kurum normal iş akışına geri döner.

Kurum krizle mücadele ederken krizin neticelerinden doğan sorumluluğu reddederse ya da krizden dolayı zarara uğrayan kişiler ile kurumların endişelerini ortadan kaldırma konusunda yetersiz durumda kalırsa halkın kendisine karşı duyduğu destek

ve sempatisini kaybetmesiyle karşı karşıya kalacaktır. Örneğin Dow Corning krizinde hedef kitlenin endişesi giderilememiş bundan dolayı kurum faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. 1980'lerin sonunda güvenli olmayan silikon üretildiği ve kadınların sağlığı düşünülmeden bunların piyasaya sürüldüğü iddialarıyla karşı karşıya kalan Dow Corning, bu iddiaları destekleyici kanıt bulunmamasına rağmen bundan zarar görmüştür. Çünkü kamu, bu iddiaların ortaya atılmasından sonra kuruma olan inancını olumsuz yönde değiştirmiştir. Kurum bu iddialar karşısında bilimsel deney yapmış fakat bunu sınırlı kitlelerle paylaşmıştır. Medyaya karşı açık bir politika izlememiştir. Şirket adına yapılan açıklamalar da değişik kişiler tarafından yapılmıştır. Krizin büyümesiyle Dow Corning, bir takım düzenleyici eylemlerde bulursa da halkın olumsuz görüşünü olumlu yönde değiştirememiş ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.

Fakat Johnson and Johnson, Perrier, Odwalla ve Volvo gibi kurumlar güvenlik ve sağlık konusunda hedef kitlelerinin ve müşterilerin endişelerini gidermek amacıyla milyonlarca dolarlık ürünlerini pazardan geri çekmişler ve yaptıkları eylemlerle kamunun güvenini kazanmak adına büyük miktarda kayıplara hazır olduklarını göstermişlerdir. Bunun sonucunda da kamunun güvenini kazanmayı başarmışlardır.

Görüldüğü gibi kriz yönetim süreci doğru işlediği takdirde kurumların krizden kurtulmaları daha kolay olmaktadır. Ortaya çıkan krizi başarıyla yöneten kurumlar krizden kurtulmanın yanı sıra kurumsal algılarını müşteriler tarafından iyi yönde değiştirebilmektedir.

2.7.2.4. Kriz sonrası kriz yönetimi

Kriz sürecinin son bölümü olan bu aşama, kriz öncesinde ve kriz sonrasında yapılan çalışmaların gözden geçirildiği, değerlendirmelerin yapıldığı ve öğrenmenin gerçekleştiği dönemdir (Can, 1991:340).

Kriz sonrası döneme gelindiğinde kurum, faaliyetlerini yürüttüğü dış ortamdan ya da kendi içinden kaynaklı çevresel, sosyal, ekonomik v.b. nedenlerle yaşanan bir kriz engelini yeni aşmış, her bakımdan sarsıcı yorucu ve yıpratıcı bir süreci yeni atlattır. Kurumda farklı çeşitlerde bıkkınlık ve hırpalanma belirtilerinin gündeme geldiği, bu dönem içinde kurum yönetimi bir taraftan krizin etkilerini gidermeye ve tekrarlanmasını engellemeye çaba gösterirken öte yandan yine bir kriz ile karşılaşma

olasılığı durumunda yapılması gereken faaliyetlerin tespitine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Pira, 2005:125).

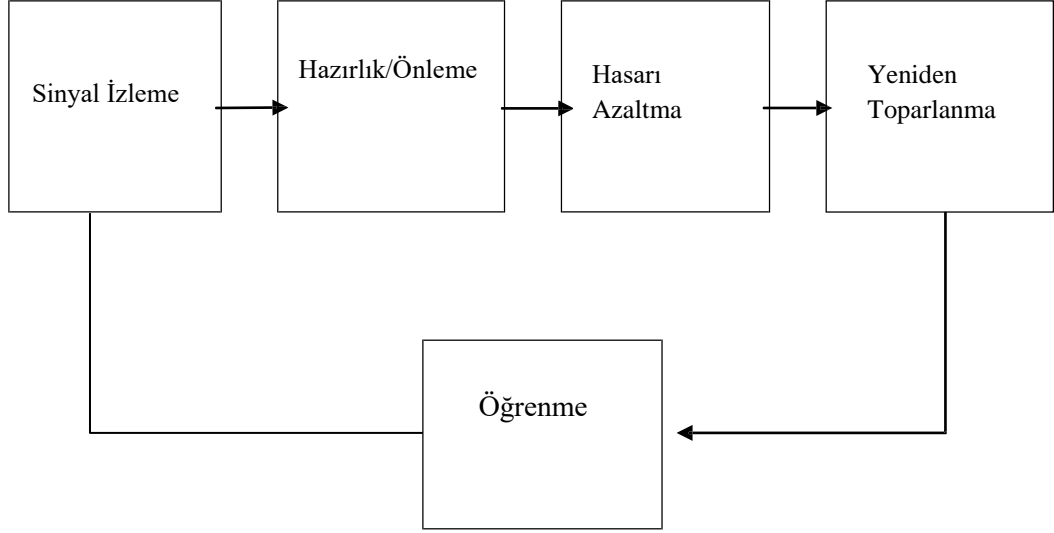
Bu bağlamda kurum içi ve kurum dışı olmak üzere her iki hedef kitle ile de yıpranan ilişkilerin ve iletişim yapılarının onarımı hakkında çalışılmalıdır (Göksel, 2010:127). Personele, hissedarlara, müşterilere, mali çevrelere, sektör mensuplarına, medyaya ve ilgili diğer kişi ve kurumlara, krizin kurum lehine atlatıldığına dair güvenceler argümanları ile gösterilmelidir.

Krizin en az hasarla atlatılabilmesi ve kurumun arzu ettiği kurumsal imajı tekrar sağlaması adına yönetimin, ilk olarak krize neden olan temel sorunları saptaması, öte yandan zaman kaybetmeden bir iletişim planını işleme alması gerekmektedir. Kurum yöneticileri krizin soğuma dönemlerinde “kriz bitti hadi işimize dönelim” anlayışı içinde olabilmektedirler. Bu anlayış kriz döneminden sonra yapılan en büyük hataların başında gelmektedir. Krizi yaşamış olan yönetimlerin asıl işi, krizi meydana getiren etmenleri günlük hayatın bir parçası durumunda değerlendirmek ve bu etmenleri işin sonuçlarıyla ilişkilendirebilecek bir anlayış sergilemektir.

Krizin sona ermesinin ardından kriz yönetim ekibi krizin başarıyla atlatıldığına dair güvencelerini kanıtlarıyla sunmalıdır. Bunun adına kriz yönetim ekibi bir basın toplantısı organize ederek; kriz etmenlerini, aldıkları önlemleri, yürütülen faaliyetleri, bu faaliyetlerden elde ettikleri sonuçları ve kurumun şu an içinde yer aldığı son durumu belgelere dayanarak açık bir biçimde belirtmelidir. Nihai bulgular, gelişmeler ve durum raporlaştırılarak ilgili tüm taraflara gönderilmelidir.

Kurum imajı zarara uğramış kurumlar ise sponsorluk faaliyetleri yürüterek olumlu bir imaja sahip olabilmektedirler.

Krizler, neden oldukları olumsuzlukların yanı sıra, yeni gelişmelerin ve fırsatların tohumlarını kendi içlerinde barındırmaktadır. Fırsatı yakalamak, örgütün kriz döneminin sonunda nerede olmak istediğini gösteren yenilenmiş vizyonu ve bu vizyona uyarlanacak eylem planlarını geliştirmesine bağlıdır.



Şekil 2.3: Kriz Yönetiminin Beş Temel Aşaması (Pauchant ve Mitroff, 1988: 135.)

Nardalı ve Çivi yaptıkları çalışmada 1994 yılında dünyada ve Türkiye’de yaşanan ekonomik krizden olumsuz etkilenen Tofaş’ın bu krizden dersler çıkardığı ve aldığı stratejik kararlarla 2001 krizine hazırlıksız yakalanmadığını belirtmektedirler. Bu noktada Tofaş’ın tüketicilere daha kaliteli hizmet sunabilmek adına pazarlama alanında bazı değişimler yaptığı ve radikal bir yapılanma sürecine girdiği ifade edilmektedir. Tofaş’ın krize rağmen Ar-Ge çalışmalarına da hiç ara vermediği de vurgulanmaktadır. Bu örneklerden yola çıkarak Tofaş’ın kriz ve kriz sonrası dönemi başarılı biçimde yönettiği söylenebilir (Balkan, 2014:282).

3.SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

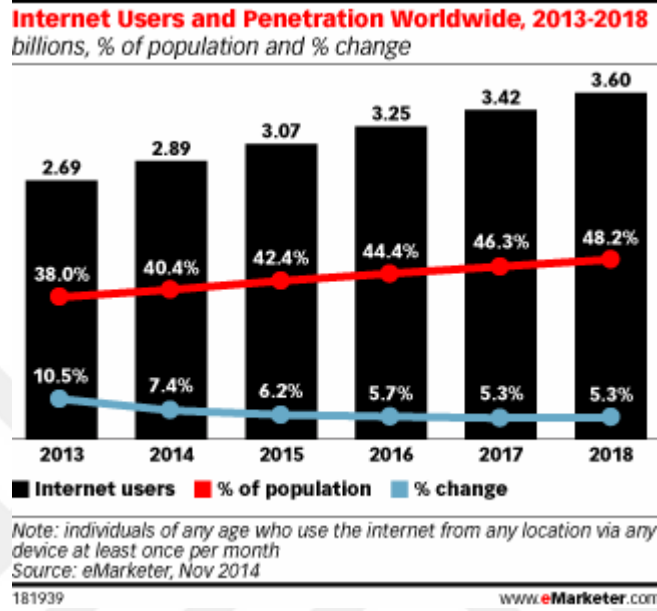
3.1.Internet Kavramı

1960'lı yılların başlarında öncü fikirleri ortaya konan internetin ilk hali ABD Savunma Bakanlığı'na bağlı Savunma İleri Düzey Araştırma Projeleri Kurumu'na (Defense Advanced Research Project Agency (DARPA) dayanmaktadır (Kahraman, 2010:17).

1969 senesinde yalnızca dört ayrı üniversitede bulunan ana bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan ARPANET'in faaliyete geçirilmesinden, günümüzde hepimizin kullandığı www (wold wide web) protokolünün 1991 yılında İsviçre CERN Enstitüsü'nde keşfedilmesine kadar, daha çok teknik gelişmelere odaklanan internet tarihi, 1993 yılından itibaren grafiğe dayalı tarayıcıların ortaya çıkmasıyla hızla etkisini arttırmaya başlamıştır. 1995 yılında ise servis sağlayıcı olarak çok sayıda ticari aktörün pazara katılmasıyla birlikte hayatımızda *internet çağı* başlamıştır.

Bünyesinde barındırdığı bilgilere kolay ve hızlı bir biçimde ulaşma imkanı sağlayan internet, dünya çapında ortak bir dil kullanarak birbiriyle iletişimde bulunan sanal bilgisayar ağıdır. İnternet'in bugün kaç kullanıcısının olduğu tam olarak bilinmemekte ancak 1980'li yıllardan günümüze İnternet'e bağlı kişilerin sayısının her ay %20 oranında arttığı tahmin edilmektedir. Merkezi bir yönetim biriminin bulunmaması ve bir bilgisayarı kaç kişinin kullandığının bilinmemesi, sistemde toplamda kaç bilgisayar olduğunun kesin olarak saptanmasını zorlaştırmaktadır. Tahminlere göre, 1988 yılında birbirine bağlı durumda olan 60.000 bilgisayar, 1990 yılında 300.000'e ulaşmış, 1996 yılında ise 150 ülkede 10 milyon kullanıcı bu iletişim ağından faydalanır hale gelmiştir (akt. Peltekoğlu, 2012:311). 2015 yılı itibariyle dünyada 3.148.774.415 internet kullanıcısı (<http://www.worldometers.info/tr/>), yer almaktadır. 2014 sonu itibariyle Türkiye'de ise yaklaşık 41 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır (<http://webrazzi.com/2014/11/21/emarketer-2015-3-milyar-internet-kullanicisi/>).

İnternet kullanımını günümüzde her yıl katlanan bir süratle artış göstermektedir. Aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere 2018 yılında dünya nüfusunun yaklaşık yarısının internet kullanıcıları haline gelmesi beklenmektedir (<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1011602>).



Şekil 3.1: 2013-2018 İnternet Kullanıcıları ve Nüfus Eğilimi (www.eMarketer.com)

3.2.WEB 1.0 ve 2.0 Kavramları

1990'lı yılların ikinci yarısında yaygınlaşan internet ilk olarak saniyede 14,4 kbs veri aktaran düşük hızlı cihazlar olarak ortaya çıkmıştır. Hızın bu düşüklüğü kullanıcıları sıkımsakta ve bir görsel görüntülemek için bile birkaç dakika beklemlerine neden olmaktadır. Bunun sonrasında 33.6 kbs modemlerin kullanıma dahil olmasıyla internette bir hız artışı görünse de bu süre hala uzun bir süre olarak kabul edilmektedir.

Web 1.0 dönemi internet için bir emekleme dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde internetin en önemli unsuru olan etkileşimli ortam bulunmamaktadır (Güçdemir, 2010:24).

Web 2.0 2004 yılında O'Reilly Media tarafından ikinci nesil interneti tanımlamak için ortaya atılan bir kavramdır. Web 2.0 dönemi internetin tekrar doğduğu dönem olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde gelişmiş olan internet teknolojilerine bağlı olarak mevcut kullanıcı kitlesinin daha önce sadece alışveriş ve okuma yapabildiği web

üzerindeki etkin durumu etkileşime bağlı olarak büyük oranda artış göstermiştir. Kullanıcıların teknik bilgiye gereksinim duyulmaksızın içerik oluşturabilmeleri ve oluşturdukları bu içerikleri paylaşabilmeleri mümkün hale gelmiş; interaktifliğe ve iletişim olgusuna dayanan bilgilerin hızlı ve özgür bir şekilde paylaşımını mümkün kılmıştır. Bu yeni web konseptine “Web 2.0” ismini ise 2004 yılında O’Reilly Media’nın kurucu üyesi Tim O’Reilly koymuştur (Kahraman, 2010:19). Web 2.0, kullanıcıların interneti kullanım şekillerini köklü bir biçimde değiştirmiştir. Web 2.0 ile hayatımıza giren başlıca unsurlar ise; sosyal bileşenler, segmentasyon, yaratıcılık, içerik paylaşımı ve ek işlevsel özellik bulunmaktadır. Bu işlevsel özelliğin sunduğu imkanlardan bazıları ise; web sitelerine daha kolay erişim ve iletişim ağı kurma, dosya paylaşımı, video ve bloglardır (Tasner, 2011:27).

Çizelge 3.1:Web 1.0 – Web 2.0 Karşılaştırması

Web 1.0	Web 2.0
Okuma	Yazma
Reklamcılık	Ağızdan ağza
Konferans	Sohbet
Web sitesi	Web hizmetleri
Profesyonel	Amatör
Şirketler	Topluluklar
Sahip olma	Paylaşım

Web 3.0 ise henüz hayatımızda olmayan fakat yakında gelmesi planlanan internet ağı teknolojisidir. Web 3.0 üçüncü nesil internet ağı teknolojisi olarak tanımlanabilmektedir. Web 3.0’da web sayfaları yalnızca sayfa olarak değil, sayfa içinde yer alan cümle ve kelimeler olarak ayrı bir anlam kazanacaktır. Arama motorları sayfa içerisinde bulunan kelime grubu ve cümlelerin neden bahsettiğini anlayabilecektir.

İnternet tarihinde önemli yer edinmiş Microsoft’un kurucusu Bill Gates Web 3.0’ı yapay zeka olarak tanımlamaktadır. Ünlü bilişim yazarı Nicholas Carr ise Web 3.0’ın insan gibi düşüneceğini belirtmiştir (<http://blog.milliyet.com.tr/web-3-0-akilli-internet/Blog/?BlogNo=133173>).

3.3.Sosyal Medya Kavramı

Her çeşit farklı görüş, bakış, perspektif ve yaklaşımı barındıran ve birçok çıkar gruplarından bağımsız olması sebebiyle göreceli bir şekilde tarafsız kabul edilebilen yeni medya, aynı zamanda kendi sistemlerine özgü araçları sayesinde büyük ölçüde paylaşımcı ve interaktif hale gelmiştir. Bu yeni medyanın adına sosyal medya denmektedir.

En genel tanımıyla sosyal medya, kullanıcıların birbiri arasında çevrim içi haber, fotoğraf, video, metin, içerik paylaşmasına olanak sağlayan web uygulamalarına verilen ortak addır (Demir, 2015:146). Katılım ve paylaşım, sosyal medyanın dayanak noktasını oluşturur. Aynı anlamda sosyal medya, Web 2.0 temelli hizmet uygulamalarının üretilmesine ve yayılmasına izin veren yeni iletişim ortamlarına verilen isimdir (Kırık, 2013:74). Yine sosyal medya, üretilen herhangi bir mesajın, fikrin, içeriğin, diğer kullanıcılarla eş zamanlı bir şekilde paylaşılmasını sağlayan ağlardır.

Bahnisch ve Bruns'a göre sosyal medya, internet teknolojileri üzerinde var olan, paylaşım, sosyal etkileşime izin veren web sayfaları olarak da nitelendirilmekte; kullanıcıların birbirlerini kolay bir şekilde etkilemesini mümkün kılan iletişim teknolojileri olarak da ifade edilebilmektedir (akt. Akar, 2010:17). Sosyal medya, içeriğin birlikte yaratılmasına yeni imkanlar sağlayan uygulamalar, sosyal ağlar, yorum ve beğenilerin paylaşımı, bağlantı ve kolektif zeka gibi web temelli şeffaf ve kolay çeşitli uygulamalarla, hizmetlerinden meydana gelmektedir (Kamiloğlu ve Yurttaş, 2014:136). Günümüzde bir yaşam tarzı haline bürünmüş, hatta birçok kişinin hayatının merkezinde bulunan sosyal ağlar, internet üzerine kurulu olarak, içerik ve iletişim oluşturulmasına imkan veren çevrimiçi uygulamalar ve platformlar web 2.0 teknolojisiyle birlikte sosyal medya olarak da tanımlanabilmektedir.

2008 yılının sonlarında sosyal medya kulüp şirketinin kurucusu Jason Fallas bu kulübü Twitter'da takip edenlerden sosyal medyayı iki veya daha az kelime ile açıklamalarını istemiştir. Gelen cevaplara bakılarak sosyal medyanın, genel olarak şu şekilde tanımlanmıştır; ilişki kurmak, etkileşim ve toplulukları temel alan sosyal medya, toplu katılım ve kitleye bağlanmayı meydana çıkarmak (Zafarmand, 2010).

3.3.1. Sosyal medyanın geleneksel medyadan farkları

Geleneksel medya, geleneksel yani yazılı ve görsel basın şeklinde tanımlanabilmektedir. Geleneksel medya insanlarla bünyesinde barındırdığı gazete, dergi, televizyon, açık hava araçlarıyla iletişim kuran bir iletişim ortamıdır. Geleneksel medyanın yayın organları genellikle tek yönlü bir iletişime izin vermektedir. Bu haliyle geleneksel medya gerek yayınlanan içeriğin, gerekse yapılan duyuru ve reklamların kesin bir şekilde hangi kitleye ne şekilde ulaştığını ve bu çalışmaların neticelerini ölçümleyemeyip sonuçlarını analiz edemeyen bir yapıdadır. Geleneksel medyayı tek başına ele aldığımızda içerik genel olarak tek yönlü alınabiliyorken, sosyal medyada çift taraflı ve interaktif bir akış söz konusu olmaktadır. Sosyal medyanın iletişim biçiminin hem işleyiş hem de işlevleri bakımından geleneksel medyadan; etkileşimcilik, anımsalılık, üreticinin tüketiciye tüketicinin üreticiye dönüşebildiği, ticari kazanç amacı güdülmemesi, ekonomik oluşu, bireysellik ve kitlesellik, küçük grup iletişimi, profesyonellik gerektirmemesi, hiyerarşik ilişkilerin önemsenmemesi, kozmopolitiklik, zincirleme iletişim, iletilerin değiştirilebildiği, çoklu medya uygulaması, uzamsızlık, zaman aşırılık, mülkiyet yapısındaki farklılık, fazla miktarda enformasyon sağlama, gibi farklı bir takım özellikleri bulunmaktadır (Güngör, 2011:312).

Çizelge 3.2: Sosyal Medyanın Geleneksel Medyadan Farkları

Geleneksel Medya	Sosyal Medya
Analog	Sayısal (dijital)
Tek Yönlü	Etkileşimli
Değiştirilemez	Değiştirilebilir
Yavaş	Anlık
Toplumsal	Bireysel
Bağımlı	Özgür
Karmaşık	Basit

Geleneksel medyada bilgi aktarımı kurumlardan kamuya şeklinde yürütülürken, sosyal medyada ise bu durum genişleyerek kurumdan topluma, toplumdan topluma, kurumdan kuruma olarak şekillenmektedir. Ayrıca arşive ulaşabilmek, sosyal medyada çok daha kolay hale gelmiştir. Yayımlanan bir bilgi ya da haberin değiştirilmesi de sosyal medyada daha kolay ve anlık bir işlem olmaktadır. Sosyal medyada aynı zamanda okuma izleme ölçümleri çok daha anlık yapılabilmekte, bunla ilgili olarak yayın stratejileri de çok daha kısa sürede belirlenebilmektedir (Taneri, 2014).

Sosyal medyanın geleneksel medyadan ayrıştığı noktalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Erişim:** Geleneksel medya da sosyal medya ortamları da tüm toplumun genel bir kitleye erişmesine imkan sağlar.

- **Erişilebilirlik:** Geleneksel medya için içerik oluşturmak genellikle hükümetlerin ve belli büyüklükte sermayeye sahip ticari kuruluşların sahipliğindedir. Sosyal medya araçları ise genel bir şekilde herkes tarafından maliyetsiz ya da az maliyetle kullanılabilir.

- **Kullanılrlık:** Geleneksel medya üretimi genellikle iyi bir eğitim ve uzmanlaşmış yetenek gerektirir. Birçok sosyal medya platformu için bu geçerli olmamaktadır ya da bazı şartlarda yetenekler kökten değişmiş ve yenidir. Yani herkes sosyal medya içerisinde içerik üretebilir ve bunları paylaşabilir.

- **Yenilik:** Geleneksel medya iletişimde var olan zaman farkı anlık etki ve tepki yaratan sosyal medya ile karşılaştırıldığında uzun sürebilmektedir. Günümüzde geleneksel medya da sosyal medya uygulamalarıyla uyumlu olmaktadır. Buna bağlı olarak yakın zamanda bu farklılık ortadan kalkacaktır.

- **Kalıcılık:** Geleneksel medyada içerik üretildikten sonra değiştirilemez, buna karşın sosyal medyadaki içerikler yayımlandıktan sonra değiştirilebilir, yeniden düzenlenebilir.

- **Özgürlük:** Geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki en önemli fark olarak nitelendirilir. Geleneksel medya gerek hükümetler gerekse reklam verenlerin baskısı altında kalabilmektedir. Buna bağlı olarak geleneksel medya içinde özgür bir şekilde yayın yapmak mümkün olmamaktadır. Sosyal medya, herkes tarafından eşit şekilde müdahale edilebilmesi, kolay erişilebilirliğe sahip olması, içeriklerin özgür bir şekilde üretilmesine imkan vermesi ve dünya çapında bir mecra olması

sebebiyle geleneksel medyadan çok daha özgürdür (https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya#Geleneksel_Medyadan_Farklar.C4.B1).

3.3.2. Sosyal medyanın işlevsel özellikleri

Sosyal medya, içinde birçok etmeni barındıran bir kavramdır. Blossom sosyal medyanın temel niteliklerini şöyle sıralamıştır (akt. Demir, 2015:147): Sosyal medya erişebilir, ölçeklenebilir ve kullanışlı bir teknolojidir. Sosyal medya bireysel- kitlesel iletişim oluşturmayı sağlamaktadır. Sosyal medya derin bir etkileme gücüne sahiptir. Boyd ise sosyal medyanın temel özelliklerini beş başlık altında toplamıştır (akt. Demir, 2015:147). Bunlar: Süreklilik, Tekrarlanabilirlik, araştırabilirlik, ölçeklenebilirlik ve konumsuzluktur.

İçerik ve uygulama bakımından ise sosyal medyanın çeşitli işlevsel özellikleri mevcuttur. Bu işlevsel özellikler, sosyal medya mecrasını diğer sanal ağlardan ayırmakta ve sosyal medya araçlarının kullanım düzeyini arttırmaktadır. Kietzmann sosyal medyanın değiştirdiği/etkilediği işlevsel özellikleri kimlik, diyalog, paylaşım, erişilebilirlik, ilişkiler, topluluklar olarak nitelendirerek altı başlıkta toplamıştır (Bat ve Yurtseven, 2014:199). Her bir işlevsel fonksiyon sosyal medyanın farklı bir yüzünü temsil etmektedir. Bu kavramları daha geniş olarak ele almak sosyal medyanın işlevsel özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını mümkün kılabilir:

Kimlik: Günümüzde sosyal medya kimlik olgusunun birincil anlamının değişmesine yol açmıştır. Sosyal medya ile birlikte gerçek kimliklerin yerini artık sanal kimlikler almaya başlamıştır. Sanal kimlik kişilerin sanal mecralarda kendilerine uygun gördüğü kimlikleri ifade etmektedir. Sosyal medya ile birlikte artık bireyler dilediği etnik kimliği ya da ulusu, savunabilmektedir. Fiziksel engeller ve mesafelerin ortadan kalkması ile birlikte de bireylerin kendi kimliğini kendilerinin belirlemesine izin verilmektedir. Fakat gerçek kimliklerin bireylerin belirlediği sanal kimlikler ile çatışması halinde oluşabilecek yasal sorunlara istinaden mahremiyetin korunması ve kimlik paylaşımı konularına hassasiyet göstermek, sosyal medya ortamı seçimi ve kullanımı sırasında bu konuları dikkatli bir biçimde göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Diyalog: Sosyal medyada kullanıcıların bilgiyi üretemeyip sadece alabildikleri bir mecradan enformasyon sağlayabildikleri, hatta tartışma ve sohbet yaratabildikleri bir mecraya geçişi söz konusu olmaktadır. Sosyal medya içerisinde diyalog, sosyal

medya kullanıcılarının birbirleri ile karşılıklı iletişim sağlamasını ifade etmektedir. Sosyal medya kullanıcıları arasında iletişimin sağlanması, bu mecranın birincil önceliği olarak kabul edilmektedir.

Paylaşım: Kişiler daha fazla arkadaş sahibi olmak, kendilerini daha fazla gruba ait hissetmek adına arkadaşlarıyla sosyal medya üzerinden paylaşımlarda bulunmaktadır. Buna bağlı olarak sosyal medya sayesinde kişiler arası bilgi paylaşımı önemli ölçüde artış göstermiştir.

Erişilebilirlik: Sosyal medya, gerçek dünya ile sanal dünya arasında bir köprü işlevi görmektedir. Kullanıcılar sosyal medya ile diğer kullanıcılarla iletişimde bulunabilmekte, gerçek dünyaya ait birçok bilgiye sosyal medya sayesinde ulaşabilmektedir.

İlişkiler: İlişkiler sosyal medyanın “sosyal” olmasının temel nedenidir. Sosyal medyayı geleneksel medyadan ayırtıran en önemli özellik bireylerin diğer bireylerle çift yönlü bir etkileşim kurmasına izin vermesidir. Bu bağlamda ilişkiler, sosyal medya yelpazesinin en önemli kanatlarından birini oluşturmaktadır.

Topluluklar: Sosyal medyada toplulukları meydana getiren bireyler etkili bir biçimde birbirleriyle ilişki kurmaktadır. Topluluk üyeleri, beğendikleri, ilgilerini çeken, ortak fotoğrafları, videoları, siyasi konuları ya da filmleri bu topluluklarda birbirleri ile paylaşmaktadır.

3.3.3. Sosyal medya türleri

Her medyada olduğu gibi sosyal medya da var olabilmek adına bir mecra gereksinim duymaktadır. Bu mecraları genel anlamda sosyal medya araçları şeklinde adlandırmak mümkündür. Farklı yöntemler ve değişik teknolojilerin kullanıldığı tüm bu araçların en önemli ortak paydası kullanıcılarına maksimum seviyede paylaşım hakkı tanınmasıdır. Bu araçları, sosyal ağlar, sözlükler, lokasyon bazlı servisler, wikiler bloglar, içerik paylaşım siteleri, mikro bloglama, veri küratörlüğü servisleri olarak sıralamak mümkündür.

3.3.3.1. Wikiler

Wikiler var olan tüm sosyal medya araçları içinde ülkemizde en az ilgi çeken mecralardandır. Wikiler sayfa ve içeriklerin sosyal medya kullanıcıları tarafından oluşturulduğu ve diğer bir kullanıcının oluşturulan bu içerikleri istediği şekilde

değiştirebildiği web siteleridir. Wiki yapısı altında ansiklopedi hizmeti veren wikipedia.org sitesi dünyada en çok bilinen ve en çok kullanılan sitelerin başında gelmektedir. Wikipedia 262 dil ve 12 milyondan fazla başlığı ile insanlık tarihinin paylaşımına açık en büyük bilgi kaynağı olarak kabul edilmektedir.

3.3.3.2. Bloglar

Bloglar sosyal medyanın vazgeçilmez araçlarından biridir. Önceden düşüncelerini deftere aktaran insanlar internetin ve sosyal medyanın gelişmesiyle artık duygu ve düşüncelerini internette oluşturdukları blog adı verilen kendi sayfalarına aktarmaktadırlar. Bloglar sosyal medya içerisinde kullanıcıların kendilerini ifade edebilecekleri, tamamen kendilerine ait olan bir alandır.

Blog kelimesi web ve log sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelen ve internet günlüğü olarak ifade edilen weblog kavramından çıkmış, süreç içerisinde yaygınlaşarak blog olarak adlandırılmıştır. Bloglar kişilerin yanı sıra görüşlerini, paylaşımlarını duyurmak isteyen kurumlar tarafından da kullanılmaktadır. Blogların tamamen kullanıcıya ait bir yer olması sebebiyle bir ya da birden çok kişi tarafından kullanılabilir, sık ve düzenli ya da düzensiz içerik paylaşılabilen mecralardır. Kullanıcıların tercihlerine göre karmaşık ve yoğun içerik barındıran profesyonel bloglar olabileceği gibi, son derece basit tasarlanmış bloglar da olabilmektedir.

Kahraman (2010:28)'a göre kullanıcıların blog tutmasının 4 nedeni vardır. Bunlar; ilgi duyulan konuları paylaşmak, bilgiyi paylaşmak, online pazarlama ve gelir elde etmektir. Blogların kullanımı 1999 senesinde Blogger sitesinin bu hizmeti vermesi ve daha sonra bunu ücretsiz olarak sunmasıyla yaygınlaşmıştır. 2003 yılı Şubat ayında Google'ın, Blooger'ı satın almasıyla Google'ın araç çubuğuna ziyaret edilen sayfanın adresini direkt olarak blog sayfasına girmeyi sağlayan "Blog This" tuşunun yerleştirilmesiyle blog kavramı çok geniş kitleler tarafından duyulmuş ve kullanımı yaygınlaşmıştır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Blog>).

Bloglar kullanım amaçlarına göre beşe ayrılmaktadırlar. Bunlar; Kişisel bloglar, temasal bloglar, portföy için oluşturulan bloglar, kurumsal bloglar ve topluluk bloglarıdır.

Kişisel bloglar: Bu tür bloglar kişisel kullanım amacıyla açılmış bloglardır. Genellikle kişilerin günlük gibi kullandığı, duygu ve düşüncelerini paylaştığı, açık ya da gizli kimlikle yayın yapılmasının mümkün olduğu blog türleridir.

Temasal bloglar: Belli bir konsepte sahip bloglar bu türün içine girmektedir. Moda, siyaset, pazarlama, yemek, dekorasyon, fotoğrafçılık, spor, kitap, sanat, reklam, alışveriş v.b. gibi çok çeşitli konularda blog tutulabilmektedir. Bu tarz bloglar tek konuya sahip olabileceği gibi birden fazla konuya da sahip olabilmektedir.

Pörföy için oluşturulan bloglar: Genellikle tasarımcıların, müzisyenlerin, mimarlar ve bu tür meslek gruplarının iş pörföyü oluşturmak amacıyla tuttıkları bloglardır. Bu bloglar çeşitli meslekleri icra eden insanların yaptıkları işi bloglarına taşıyarak seslerini potansiyel işverenlere veya müşterilere ulaştırma şansı tanımaktadır.

Kurumsal bloglar: Kurumların çalışanları ya da sosyal medya içerik uzmanları tarafından tutulan bloglardır. Kurumlar bu bloglar altında ürünler, düzenledikleri etkinlikler, aldıkları ödüller ve kurum haberleri gibi kendileriyle ilgili birçok şeyi takipçileriyle paylaşma şansı yakalamaktadırlar. Kurumlar sektörle ilgili içerikler oluşturabilir veya kendileri bir gündem oluşturabilme şansı yakalayabilirler. Blogların etkileşim özelliği sayesinde okuyuculardan geribildirimler alabilir, soruları yanıtlayabilir, karşılıklı bir iletişim ağı oluşturabilirler. Bu sayede okuyucuların kuruma olan ilgisini sürekli canlı ve olumlu yönde tutabilme şansı yakalayabilirler.

Topluluk grupları: Bir kişi tarafından değil bir topluluk tarafından yazılan bloglardır. Yukarıda bahsettiğimiz tüm özelliklere sahip olabilirler. Genellikle sivil toplum örgütlerinin kullandığı bir blog şeklindedir.

Mikro bloglar: Günümüzde kullanılan en yaygın sosyal medya araçlarının başında gelmektedir. Anlık ve hızlı bir biçimde kolayca bilgi paylaşımı imkanı veren mikro bloglar sayesinde, kişiler istedikleri olayla, konuyla ilgili paylaşımlar yapabilmekte, takip ettikleri kişilerin de konuya dair yorumlarını görebilmektedir.

Mikro blogların çıkış amacının daha önceden kullanılan blogların geniş içerikli ve uzun yazıların yer aldığı mecralardan oluşması sebebiyle okunmasının zor olduğu kabul edilmektedir. Yine aynı şekilde blog yazarları için günlük yaşamda meydana gelen gelişmeler bir blog yazısı olamayacak kadar kısa veya kişisel olabilmesi mikro blogların ortaya çıkış nedenlerinin en başında gelmektedir.

Twitter 2006 senesinde, iletişimde duyulan bu ihtiyacı doldurmak adına ortaya çıkmış, kullanıcıların en fazla 140 karakter kullanabileceği metinlerle o anda neler yaptıklarını paylaşmalarına imkan veren bir servis olarak hizmet vermeye başlamıştır. Twitter ile hayatımıza giren mikro blog kavramı 2008 yılında ABD

başkanı seçilmiş Obama'nın seçim kampanyası sırasında etkin kullanımı sayesinde büyük ölçüde ilgi görmüş ve bunun sonucunda platformun birçok kullanıcı kazanmasına neden olmuştur.

Mikro blogların en fazla öne çıkan özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kök, 2012):

- Sanal ağ ortamlarında kullanıcıların fikirlerini hızlıca açıklamasını ve bir tartışma ortamının yaratılmasını mümkün kılmaktadır.
- Hiç beklenmedik zamanlarda ve konularda topluluklar oluşmasını sağlar.
- Süreç odaklı öğrenmeyi temel alan işbirlikçi bir çevre yaratır.
- Farklı disiplinlerden gelen insanların gruplaşmasını kolaylaştırır.
- Proje yönetiminde işbirliği yapmak veya öğrencilerin düşüncelerini değerlendirmek gibi durumlarda yararlı bir araçtır.
- Konferans ve benzeri etkinliklerde destekleyici bir rol oynar.
- Kişinin kendi kişisel öğrenme ağını kurmasını sağlar
- Konuşma dilinin kullanımını öğrenmeye, anlamaya yarar.
- Eğitim – öğretim süresince etkili olarak kullanılabilir.

3.3.3.3. Katılımcı sözlükler

Kelime anlamı ile sözlük, bir dilin bütün veya belli bir çağda kullanılmış kelime ve deyimlerini alfabe sırasına göre alarak tanımını yapan, açıklayan başka dillerdeki karşılıklarını veren eserler anlamını taşımaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>). İnternet ve sosyal medya kavramlarının hayatımıza girmesiyle de kullanıcılar “katılımcı sözlük” kavramıyla tanıştılar.

Katılımcı sözlükler her türlü kavram ve konu üzerinde, bünyesinde barındırdığı yazarların görüşlerini içeren ağ sayfalarıdır. 1999 yılında Sedat Kapanoğlu tarafından “sourtimes.org” adlı sitenin bir parçası olarak kurulmuştur. Kullanıcıların kendi oluşturduğu başlıklar ve bu başlıklara diğer kullanıcıların yazdığı yorumlar ile genişleyen ve çok geniş bir içerik yapısı bulunan sözlükler, özellikle internet üzerinden gündem yaratma potansiyelleri ile birçok geleneksel medya aracı ile yarışabilir hale gelmektedir.

Katılımcı sözlükler bünyesinde barındırdıkları “yazar” ismini verdiği kullanıcıların belirli konulara dair fikir ve görüşlerini beyan etmesine esasına dayanan, yazarların

sözlük kuralları dışında nispeten özgür olarak görüşlerini aktarmasına imkan veren özelliğiyle interaktif sözlüklerden farklı bir görünüm barındırmaktadır (Gürel ve Yakın, 2007:2).

Ekşi Sözlük'ün ardından kurulan İtü Sözlük(Instela), Uludağ Sözlük gibi örnekleri de bulunan bu sosyal medya araçları ülkemize özgü olarak adını duyurmakta ve yayın hayatına günümüzde de devam etmektedirler. Katılımcı sözlüklerin en önemli özelliği devamlı akış halinde olan başlıklarıyla güncel olması ve kullanıcılarına gündem hakkında tartışma olanağı sağlamasıdır. Bunun yanında katılımcı sözlükler bünyesinde marka ve kurumlar hakkında yazılan yazılar, markaların ürünlerini ve kurumsal kimliklerini dolaylı da olsa etkilemektedir.

3.3.3.4. Konum tabanlı servisler

Lokasyon bazlı servisler sosyal medya içerisinde ilk olarak mobil teknoloji uygulaması olan Foursquire ile girmiştir. Günümüzde akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan bu servisler kullanıcıların GPS teknolojisi ile buldukları yerleri anlık olarak takipçileriyle paylaşmalarına imkan tanımaktadır.

Lokasyon tabanlı servisler bu özelliklerinin yanı sıra kullanıcılara o an yakınlarında olduğu restoranları, kafeleri, otelleri, ulaşım araçları, eczaneleri, hastaneleri bulmasına imkan sağlamasıyla kısa sürede büyük takipçi kazanmıştır. Sosyal medyada bir devrim olarak adlandırılan lokasyon bazlı servisler daha sonra diğer sosyal medya araçlarına entegre edilerek çok yönlü kullanım imkanına olanak vermiştir.

3.3.3.5. Podcasting

Podcastlar RSS, web akışı oluşturmak için kullanılan XML ile yazılan veri biçimleridir. Podcast sözcüğü 2000'li yıllarda "iPod" kelimesinde pod (küçük kapsül) ve "broadcast" (yayın) kelimelerinden türemiştir. Podcastlar ilk olarak Apple şirketinin ürettiği iPod ürünü için geliştirilmiş olsa da günümüzde birçok aygıt tarafından kullanılabilir. Podcast sisteminin internetten bir programın ses veya video kaydını indirmekten farklı beslemelerin kullanılması ve bu şekilde her yeni bölümü özel yazılımların izleyerek otomatik olarak yükleniyor olmasıdır.

İnternet üzerinde harcanan zaman artış gösterirken, tüm kullanıcılara internet üzerinde televizyon veya radyo kanalı kurma işlevi gören bir teknoloji, RSS sistemi sayesinde düzenli takibi kolaylaştırırken, takipçilerin yeni yayınları kaçırmamasını

da sağlamaktadır (Özkaşıkçı, 2012:37). Günümüzde yaygın olarak kullanılan podcastlar çeşitli uygulamalara entegre edilerek kullanıcıların daha hızlı ve daha çeşitli hizmetler alabilmesine imkan sağlamaktadır.

3.3.3.6. Sosyal ağlar

Sosyal ağlar internetin ilk formlarıyla yaşamımıza dahil olmakla birlikte özellikle web 2.0 teknolojisinin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilebilmektedir. Web 1.0'da yer alan sohbet odaları, arkadaşlık siteleri ve forumlar, web 2.0 teknolojisi ve yeni paylaşım anlayışı ile evrimleşerek günümüzün MySpace, Facebook, Google gibi dev sosyal ağlara dönüşmüşlerdir.

Sosyal ağlar, bireylerin kendilerine ait bir ortam oluşturarak, sistemdeki diğer kullanıcılarla bir araya geldiği, kullanıcıların dijital alanlarda paylaşabileceği her türlü içeriği birbirleri ile paylaşmalarını ve etkileşim içine girmelerini sağlayan sanal ortamlardır. Sosyal ağlarda içeriğin büyük bir bölümü kullanıcılar tarafından oluşturulmakta ve kullanıcıların paylaşımlarıyla değer yaratılmaktadır (Özmen, 2009:146).

İlk sosyal ağ sitesi 1997 senesinde, SixDegrees.com adıyla kurulmuştur. Bu site kullanıcıların profil yaratma ve arkadaşlarını listeleme imkanı sunmuştur. 1998 yılında arkadaş listelerinde sörf yapmaya imkan tanımıştır. 1997 – 2001 yılları arasında çeşitli etkin grupların kişisel, profesyonel ve flört profillerini paylaştıkları siteler ortaya çıkmıştır. Dünyada birçok insan 2002'de faaliyete geçen Friendster'i ilk ciddi etki yaratan olarak görmektedir. Friendster'den sonra Facebook, Google Plus gibi birçok site faaliyete geçmiştir (Kara, 2012).

Sosyal ağlar kullanıcıların çevrimiçi profil oluşturabildikleri, ilgi alanlarını listeledikleri; duygu, düşünce fotoğraf ve videolarını paylaşabildikleri, arkadaşları ve tüm dünya ile bağlantı kurabildikleri web siteleridir (Gürsakar, 2009:70).

Özetle sosyal ağlar, kullanıcıların herhangi bir ilgi alanı, aktivite v.b. çerçevesinde bir araya geldiği, üye olmanın zorunlu olduğu, kullanıcıların kendilerine ait profil sayfalarının var olduğu çevrimiçi ortamlar olarak tanımlanabilir. Bu siteler bünyesinde var olan içerik bizzat kullanıcılar tarafından hazırlanmaktadır. Bu bağlamda anahtar kelime “paylaşım” olmaktadır. E-paylaşımdan söz edildiğinde sosyal ağlar uygulamaların gerçekleştiği başlıca platformlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2014:285).

Sosyal ağlar, kullanıcıların sistem içinde yarı açık ya da kapalı profil oluşturmalarına ve diğer sosyal ağ kullanıcılarının da profillerini görmesine izin veren web tabanlı hizmetlerin tümünden oluşmaktadır (Büyüksener, 2009). Microsoft ve Google gibi oluşumlardan sonra dünyadaki en büyük üçüncü web ortamı Facebook olarak kabul edilmektedir. Facebook dünyada var olan küresel kitlenin yüzde 55'ine ulaşmış durumdadır (Güçdemir, 2010:40).

İletişimin anlık olarak gerçekleştiği günümüzde insanlar artık her şeyi kontrol edebilmektedir. Geleneksel medya kullanılarak yapılan tüm iletişim tek yönlü gerçekleşirken, insanlar artık sosyal ağlar sayesinde çift yönlü iletişimde bulunabilmektedirler. Sosyal ağlar sayesinde enformasyona ulaşmak kolay ve hemen hemen maliyetsiz olurken, bunun yanında farklı kişilerin detayları farklı açılardan iletilmesiyle bilginin kontrolü de sağlanmaya başlanmıştır. Sosyal ağlar sayesinde somut bilgiye ulaşmak kolaylaşmış, bu noktada haberler insanların kontrolüne geçmiştir (Özkaşıkçı, 2012).

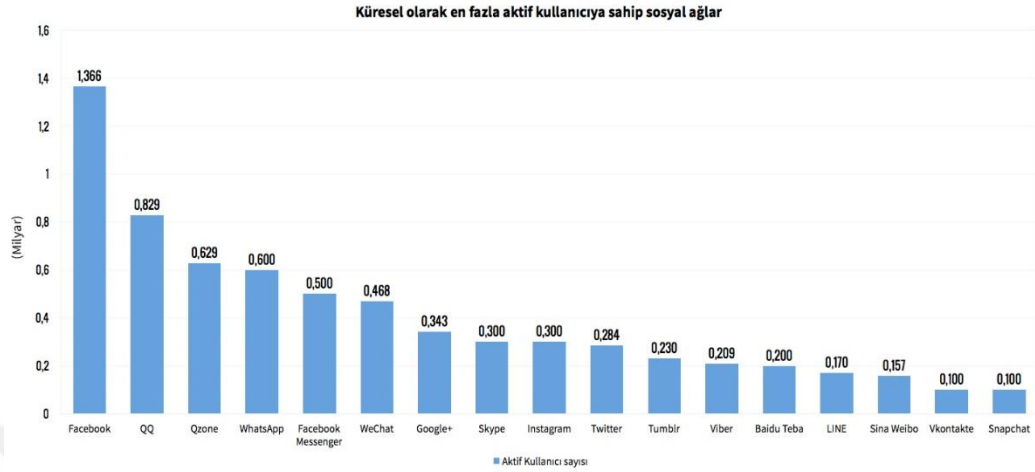
3.3.4. Günümüzde yaygın olarak kullanılan sosyal ağ mecraları

Sosyal medya ağları, 21. Yüzyılın en çok ilgi gören teknolojilerinden olarak görülmekte ve küresel anlamda en fazla ziyaret edilen web sayfalarının da başında gelmektedir (Kara ve Özgen, 2012:114). Günümüzün en yaygın kullanılan sosyal ağları; Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Instagram olarak tanımlamak mümkündür.

İnternet piyasası araştırma kurumları arasında büyük yer teşkil eden eMarketer'in yayınladığı rapora göre 2012 sonunda 1,43 milyar kişinin sosyal medya ağlarında aktif olarak bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam 2011 ile kıyaslandığında yüzde 19,2 daha fazla kullanıcı olması anlamına gelmektedir (Kartal, 2013:1).

Özellikle toplumun büyük bölümünü genç nüfusun oluşturduğu Türkiye'de ise sosyal medya giderek güçlenmektedir. İnternet ve sosyal medyanın yetişkinlerden daha çok genç kitle tarafından kullanıldığı düşünüldüğünde Türkiye'nin internet ve sosyal medya kullanım ortalamasının dünyada üst sıralarda bulunması şaşırtıcı olmamaktadır. Türkiye sosyal medya kullanımını açısından dünyada birçok ülkeyi geri de bırakarak üst sıralara yerleşmiştir. Twitter'in Gezi Parkı olayları sırasında yoğun kullanılması sonucunda Türk kullanıcılar, Twitter programcılarına 2015 yılında Periscope uygulamasını yaratmasına ilham vererek tüm dünyaya yeni bir sosyal

medya uygulaması kazandırmıştır. (<http://webrazzi.com/2015/03/26/gezi-eylemleriinden-esinlenen-twitterin-canli-yayin-uygulamasi-periscope-yayinlandi/>)



Şekil 3.2: Küresel olarak en fazla aktif kullanıcıya sahip sosyal ağlar
(<http://webrazzi.com/2015/02/09/sosyal-aglar-aktif-kullanici-webrazzi-pro/>)

3.3.4.1. Facebook

Facebook, 4 Şubat 2004 yılında Harvard Üniversitesi öğrencileri Mark Zuckerberg ve arkadaşları Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovits ve Chris Hughes tarafından sadece bu üniversitenin öğrencilerinin iletişime geçmeleri amacıyla kurulmuştur. Kuruluşunun ilk yıllarında sadece üniversite içerisinde kullanılabilen bu yazılım, 2006 yılı itibariyle diğer üniversitelerin öğrencilerinin de kullanımına açılmış ve giderek herkesin kullanabileceği bir sosyal ağ haline gelmiştir.

Facebook'ta kullanıcılar, kişisel bilgileri ve fotoğraflarının içerdiği bir çevrimiçi profil oluşturmaktadır. Kullanıcılar, Facebook'un sunduğu gizlilik ayarları sayesinde, oluşturdukları bu profil sayfalarını diğer kullanıcılara sunmada farklı izin seviyelerinden yararlanabilmektedirler. Paylaştıkları içerikleri herkese açık bir biçimde sunabilecekleri gibi kendilerinin belirlediği kullanıcılara açık biçimde de profillerini yapılandırabilmektedirler. Kullanıcılar, yayınladıkları ileti, yorum, fotoğraf, video gibi sosyal içeriklerin diğer kullanıcılar tarafından görüntülenebilmesi üzerinde de farklı gizlilik ayarlamaları yapabilmektedirler. Kullanıcılar ayrıca, sosyal ağ siteleri üzerinden diğer kullanıcıların profillerine ya da herhangi bir sosyal içeriğe ilişkin herkese açık ya da kapalı olarak yorum yazabilirler. Bu şekilde bir kullanıcıya

ait kişisel profil sayfası, o kullanıcının kendine ait ifadelerini ve diğer kullanıcıların o kullanıcı hakkındaki görüşlerini içeren, zamansal olarak tersten dizilmiş bir özgeçmiş sayfasına dönüşmektedir (Kuzu, 2014).

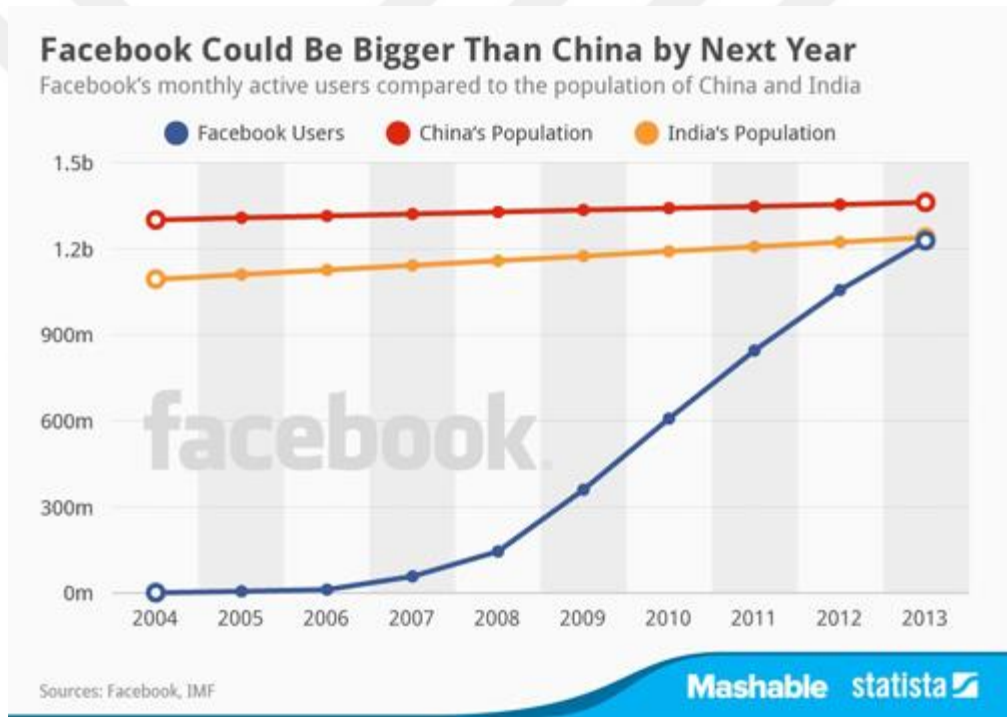
Facebook kendisini, insanların arkadaşları, ailesi ve meslektaşlarıyla daha etkin bir iletişim kurmasına imkan veren sosyal bir ortam olarak tanımlamaktadır. Facebook, insanların gerçekte olan sosyal bağlantılarının dijital dökümünü çıkararak, sosyal açıdan enformasyon paylaşımını kolay hale getiren çeşitli teknolojiler geliştirmektedir. Herkes her yerden Facebook'a girebilmekte ve tanıdıkları insanlarla etkileşimde bulunabilmektedir. Nitekim Facebook'un Türkiye'de yavaş yavaş ortaya çıkmaya başladığı dönemde insanlarda yarattığı ilk etki izini kaybettikleri arkadaşlarını kolaylıkla bulmasına imkan vermesi ve insanların bu arkadaşlarıyla iletişime geçmesine imkan vermesi olmuştur.

Facebook'un kullanıcı sayısı arttıkça ve insanlar Facebook iletişimini idrak etmeye başladıkça aynı şeyi markalar adına da kullanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yanlış olmasına rağmen yapılan ilk uygulama, markaların tıpkı şahıs profilleri gibi profiller oluşturarak, insanlara arkadaşlık teklifi göndermesi olmuştur. Bu eylem Facebook'un kuruluş mantığına aykırı bir durum teşkil etmekteydi. Bu sebeple Facebook tüzel kişiliklerin de platformda yer alabilmesi adına birinci olarak "grup"ları ortaya koydu. Gruplar aynı ilgi alanlarına sahip insanları aynı yerde buluşturarak paylaşımları tüm grup üyelerine yapabilme ve toplu mesaj gönderme imkanı sağlamaktaydı. Zamanla bu mesaj gönderme sürecinin amacının dışında kullanımıyla Facebook "sayfalar"ı uygulamaya koydu. Sayfalar, kullanıcıların ilgi duyup takip ettikleri kurum ve markaları beğenmelerine dayanan ve değişik bir algoritma ile çalışan yönetilebilir, işlevsel ve kişisel hesaplarla daha çok benzeşen bir yapıya sahip olmaktadır. Çok geçmeden bir çok marka Facebook'a dahil olup bu hizmetten yararlanmaya başladı (Sevinç, 2012:10).

Facebook 2013 yılında "Her birimiz, her yerde. İnternet'e bağlı" başlattığı sloganıyla başlattığı internet.org projesi ile dünyada internet erişimi olmayan 5 milyar insana interneti götürmeye ve bundan faydalanmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (<https://internet.org/>).

2004 yılından bu yana dinamik yapısıyla sürekli güncellenen Facebook'un günümüzde geldiği nokta ise dünyanın en çok kullanılan ve en çok kazanan sosyal ağ

sitesi olmasıdır. Facebook'un 2015 yılının ilk çeyreğine ilişkin açıkladığı verilere göre net geliri 3,5 milyar dolardır. Bu gelirin %53'ü ise ABD dışından gelmektedir. 2014 yılını 1 milyar 390 milyon aylık aktif kullanıcı sayısı ile kapatan Facebook, 2015'in ilk 3 ayında 51 milyon yeni kullanıcı kazanmış ve bünyesinde barındırdığı aktif hesabı 1 milyar 441 milyona ulaştırmıştır (<http://teknoyo.com/facebook-kullanici-sayisi-2015/>). Günlük aktif kullanıcı sayısı 936 milyona ulaşan Facebook şu anki kullanıcı sayısı ile Hindistan nüfusunu geride bırakmıştır. 2016 yılında ise dünyanın en kalabalık ülkesi olan Çin nüfusunu geride bırakacağı düşünülmektedir. Bu Facebook'un büyüklüğü ve sosyal ağ sitelerinin kullanım oranı adına bizlere önemli bilgiler vermektedir (<http://www.digitalage.com.tr/facebook-aktif-kullanici-sayisi-2015-yilinda-cin-nufusunu-gecebilir>).



Şekil 3.3: Facebook'un aylık aktif kullanıcılarının Çin ve Hindistan nüfusu ile karşılaştırılması (Facebook, IMF)

3.3.4.2. Twitter

Twitter, 2006 yılında Odea isimli bir web şirketinde çalışan Evan Williams, Biz Stone ve Jack Dorsey adlı üç girişimci tarafından kurulmuştur. İlk başta ikincil bir proje olarak oluşturulan Twitter, kullanıcı sayısının ve buna bağlı olarak kullanım sayısının artmasıyla bir şirket haline bürünmüştür. Günümüzde Twitter, Facebook'dan sonra en fazla kullanılan ikinci büyük sosyal ağ sitesidir. Twitter'ın

ziyaretçi sayısı Mart 2009'da 9.3 milyona ulaşmış, Şubat 2009'dan Mart 2009'a ise %131'lik bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bunun yanında sitenin ziyaretçilerinin sayısı Şubat 2008 – Şubat 2009 aralığındaki bir yılda %1381 artmıştır (Akar, 2010,60).

Twitter, kullanıcılarının en fazla 140 karakterlik kısa cümleler yazmalarına imkan vermektedir. Mesajlar internetten, akıllı telefonlar ile mobil ağ üzerinden ya da sms ile gönderilebilmekte, birbirlerini takip eden kullanıcılar ise birbirlerinin o anda nerede ne yaptığından haberdar olabilmektedir. Sosyal medya kavramında mikroblog çağını başlatan Twitter'daki en temel özellik en fazla 140 karakter ile duygu ve düşünceler hakkında ya da gündem hakkında yazılan yorumların ve fotoğrafların takipçiler ile paylaşılmasıdır (Güçdemir, 2010:42).

Twitter ilk başta mobil servis olarak geliştirilmiştir. Bu sebeple Twitter içinde yer alan iletiler bir cep telefonu metin mesajına sığabilecek boyutta tasarlanmıştır. Twitter'ın mobil teknolojilere yönelik olarak geliştirilmiş olması ve anlık kısa iletilerin paylaşılması için tasarlanmış olması kullanıcılar tarafından takip edilebilirliğini, erişebilirliğini ve erişim hızını arttırmaktadır. Twitter'ın e-mail anlık mesajlaşma, metin mesajlaşması, blogging, RSS, sosyal ağlar ve bunun gibi birçok uygulamalarla benzer özellikleri bulunmaktadır. Ancak birkaç özellik Twitter'ı bir bütün halinde diğerlerinden benzersiz kılmaktadır. O'Relly ve Mistein (2009:7)'e göre bunlar;

- Twitter'da gönderilen ve alınan mesajlar 140 karakteri geçemez ya da bir haber başlığı uzunluğundadır. Bu, yazma ve okumanın gerçekten kolay olduğu anlamını ifade eder.

- Twitter'da mesajlar blog gönderileri gibi geneldir ve yazılanların görüntülenmesi için insanlara izin verilmez. Bu, Twitter'da yeni insanlarla kolayca tanışabilme anlamına gelmektedir.

- Mesajlar kullanıcı seçimlidir ve insanlar başkalarının mesajlarını akıcı bir biçimde elde etmeyi seçmektedir.

Twitter'ın 2015'in ilk çeyreğinde açıkladığı rapora göre Twitter, 302 milyon aktif kullanıcıya ulaşmıştır (<http://www.prografik.pro/twitter-302-milyon-kullanici.html>). Facebook gibi Twitter'ın da kısa zamanda bu kadar çok kullanıcıya sahip olması marka ve kurumların ilgisini çekmiş ve kurumların birer Twitter profili oluşturarak kendileri hakkındaki gelişmeleri takipçileriyle paylaşmasına, yeni ürün hizmet ve

haberleri duyurmasına imkan sağlamıştır. Twitter 2013 yılında Ellen DeGeneres'in Oscar Ödül Töreni'nde paylaştığı fotoğrafla sosyal medyaya "selfie" kavramını getirerek bu akımın yayılmasını sağlamış, 2015 yılında ise mobil cihazlar için Periscope uygulamasını geliştirerek, yeni bir sosyal ağ uygulaması yaratmıştır.

3.3.4.3. Google Plus

Google Plus(Google+), Google şirketi tarafından yönetilen çevrimiçi sosyal ağ ve kimlik doğrulama hizmetidir. Google Plus Haziran 2011 tarihinde faaliyete geçmiş, Eylül 2011 tarihine kadar ise davetiye sistemiyle üyelik kabul etmiştir. Daha sonra kullanıcıların gerçek isimlerini kullanması ve 18 yaşından büyük olması şartıyla herkesin kullanımına açık bir hale gelmiştir.

Google Plus'ta kullanıcılar diğer sosyal ağ sitelerinde olduğu gibi fotoğraf ve kişisel bilgilerden oluşan çevrimiçi bir profil oluşturarak özel ya da herkese açık bir şekilde bu sayfaları diğer kullanıcılarla paylaşabilmektedir. Google Plus'un sosyal ağlara kazandırdığı "çevreler" özelliği bireysel sosyal ağ kavramı yerine kullanılmaktadır. Bu özellik sayesinde kullanıcılar çevrelerine ekledikleri diğer kullanıcıları günlük hayatlarındaki farklı ilişki derecelerine göre gruplayabilmektedirler. Böylece kullanıcılar, paylaştıkları bir içeriğin farklı çevrelerce farklı gizlilik ayarlamaları ile sınırlandırılabilmesi olanağına sahip olmaktadır. Google Plus tüm bu hizmetlerin yanı sıra diğer Google ürünleriyle de (Youtube, Google, Blogger, Hangouts, Gmail, Drive, Maps, Chrome, v.s.) entegre olarak kullanılabilirdiğinden tek bir Google hesabıyla tüm ürünlere erişim sağlayabilen kullanıcılar tarafından da kullanılabilir. Bunun sonucunda Google Plus Facebook'un ardından en çok kullanılan sosyal ağ sitesi olmaktadır. Google verilerine göre Google Plus'un aktif 540 milyon kullanıcısı bulunmaktadır (<http://sosyalmedya.co/google%E2%80%99in-aylik-aktif-kullanici-sayisi/>). Google'ın 2014 yılında açıkladığı verilere göre ise Google Plus 2013 yılından 2014 yılına %10 aktif kullanıcı kazanmıştır (<http://shiftdelete.net/google-sasirtti-52747>). Bu sayının bu kadar yüksek olmasının sebebi yukarıda da belirttiğimiz üzere Google Plus'un ek hesap oluşturmaksızın tek bir Google hesabı olan herkes tarafından kullanılabilmesidir. Dünyada çok yaygın olarak kullanılan Google Plus'un, 2011 verilerine göre Türkiye'de ise 370 bin aktif kullanıcı sayısı bulunmaktadır. Bu verilerden yola çıkarak Google Plus'un tüm ülkeler içinde Türkiye'de en çok kullanılan 9. Sosyal ağ sitesi olduğu ve yeterince ilgi görmediği anlaşılmaktadır. Google Plus'un kullanıcılarına sunduğu hizmetler;

çevreler, sohbet, video sohbet, hızlı yükleme, konular, oyunlar, sayfalar, etkinlikler, keşfedin, yerel, fotoğraflar ve hangsouts'dur (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Google%2B>). Google Plus yukarıda adı geçen hizmetlerden çoğunu sosyal ağlara kazandıran ilk sosyal ağ sitesi olarak kabul edilmektedir.

3.3.4.4. Youtube

Youtube, 2005 yılı Şubat ayı ortalarında Steve Chen, Chad Hurley ve Jawed Karim adlı üç eski PayPal çalışanı tarafından kurulmuş olan video paylaşım sitesidir (Brown, 2009:10). Youtube, dünyanın en büyük video paylaşım sitesidir. Youtube kullanıcıların video yükleyebildiği, diğer kullanıcılar tarafından yüklenen videoları izleyip, yorum yapabildiği ve paylaşabildiği bir platformdur. Büyük bir kullanıcı kitlesine sahip olmasını kurulduktan bir yıl sonra 1,65 milyar dolara Google tarafından satın alınmasına borçlu olan Youtube, dilimize UGC (user generated content – kullanıcı tarafından oluşturulan içerik) kavramını dilimize kazandırmıştır. Müziklerin ve video kliplerin platforma yüklenmesiyle bir dönem telif hakları ile başı derde giren Youtube'un bu sorunları giderdikten sonra sadece video paylaşma ve izlenme konularındaki başarısıyla değil, aynı zamanda dünyanın ikinci büyük arama motoru haline gelmesiyle büyük bir başarı yakalamıştır.

Youtube kullanıcılarının aldıkları ürün hakkında yorum, inceleme ve şikayet videoları yayınlamasıyla markaların dikkatini çekmiştir. Markalar, Youtube üzerinde hesap oluşturarak, ürün hizmet duyurularını eğlenceli videolar halinde kullanıcılara sunmuş, ve milyonlarca lira ödemesi gereken reklamı kullanıcıların paylaşımlarıyla bedelsiz olarak gerçekleştirmiştir. Bir anlamda Youtube kurumların marka iletişim çalışmalarına dahil olmuştur. Youtube, viral reklam kavramının da çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Viral reklam, internet bünyesinde genellikle video paylaşımı olarak, video paylaşım sitelerinde yayınladıkları veya e-posta yolu ile kullanıcıların ağızdan ağza yöntemi ile sosyal ağlarda yaydıkları bu sebepten dolayı da viral yani virüse benzetilen kendi kendine yayılan yeni nesil bir reklam metodudur (https://tr.wikipedia.org/wiki/Viral_reklam). Türkiye'de bir kız çektiği bir videoda eski sevgilisinden kalan eşyaları gittigidiyor.com üzerinden satışa çıkaracağını belirten ve sevgilisine kızan bir video yayınlamıştır. İçinde gittigidiyor.com'un sık sık adı geçen bu video Youtube sitesinde yayınlanmış ardından rekor paylaşım sayısı

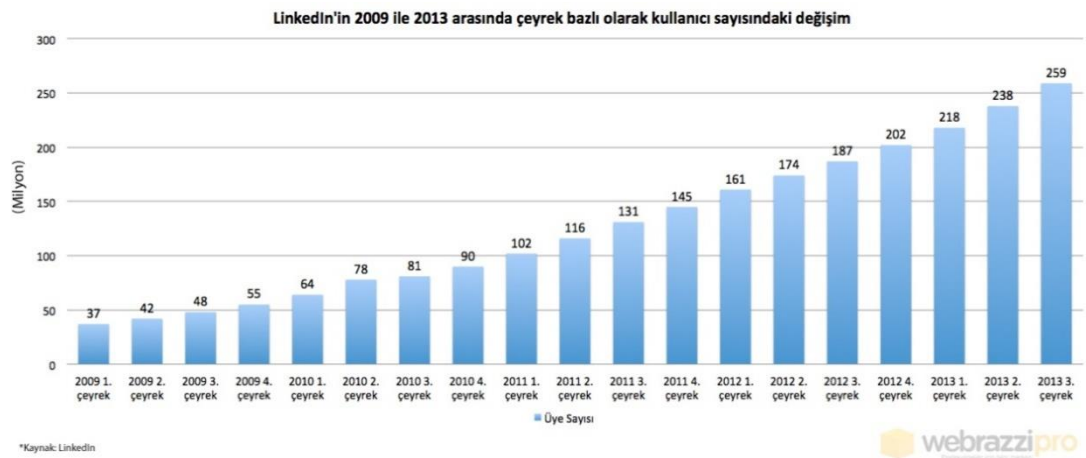
olarak bahsi geçen markanın dolaylı yoldan reklamını yapmıştır. Bu Youtube sayesinde Türkiye’de yapılan ilk viral reklam denemesi kabul edilmektedir.

Günümüzde sosyal medyada önemli bir yer teşkil eden youtube benzeri birçok site olmasına karşın ilk olması ve diğer Google sitelerine entegre bir şekilde çalışabilmesi sayesinde diğer video sitelerine oranla en fazla kullanılan site olmaktadır.

3.3.4.5. LinkedIn

LinkedIn, 2002 yılında Reid Hoffman’ın fikriyle gündeme gelmiş ve 5 Mayıs 2003 yılında resmi olarak açılmıştır. Günümüz dünyasında kariyer sahibi olan kişilerin, profesyonel hayatları ile ön planda yer aldığı sosyal bir iş ağıdır (Sevinç, 2012:109). LinkedIn’in amacı profesyonel kişilerin birbiri ile iletişim kurmalarını sağlayarak hem daha başarılı hem de daha verimli olmalarını sağlamaktır. LinkedIn’e üye olan kişiler, yaptıkları işle ilgisi olan kişilerle iletişim kurmak, iş ilanlarına, haberlere ve güncellemelere erişim imkanına sahip olmaktadır (<https://www.linkedin.com/about-us>).

LinkedIn ile üyeler, konusunda uzman olan kişilerle bilgi paylaşımında bulunabilmekte ve onların mesleki tavsiyelerine ulaşabilmektedir. Bunun yanında LinkedIn’de bulunan gruplara üye olarak da profesyonel çevrelerini genişletme şansı yakalayabilmektedir. LinkedIn’de kurumlar da kendilerine profil oluşturabilmektedir. Kurumlar, LinkedIn sayesinde kendilerine ait haberleri takipçileriyle paylaşabilmekte, ilgilendikleri takipçilerine iş teklifinde bulunup kendilerine istihdam yaratma şansı yakalayabilmektedir.



Şekil 3.4: LinkedIn’in 2009 ile 2013 arasında çeyrek bazlı olarak kullanıcı sayısındaki değişim (<http://webrazzi.com/2014/01/12/linkedin-300-milyona-yakin-kullanicisindan-nasil-para-kazaniyor-webrazzi-pro/>)

LinkedIn'in açıkladığı raporuna göre üye sayısı 2012 yılı verilerine göre 187 milyondur. Kullanıcı sayısı 2013'ün üçüncü çeyreği itibariyle ise %40 oranında artış göstererek 259 milyon seviyesine ulaşmıştır (<http://webrazzi.com/2014/01/12/linkedin-300-milyona-yakin-kullanicisindan-nasil-para-kazaniyor-webrazzi-pro/>).

3.3.5. Taşınabilir (mobil) sosyal ağ ortamları ve mobil sosyal ağ ortamlarında en çok kullanılan uygulamalar

Taşınabilir (mobil) sosyal ağ ortamları teknolojinin gelişmesiyle birlikte akıllı telefonların üretilmesiyle hayatımıza girmiş bir kavramdır. Cep telefonlarının icadı ile gelişmeye başlayan mobil teknolojiler, iletişim alanında çok büyük bir devrim yaratmıştır. İnternet ve mobil teknolojilerindeki gelişim sürecinin ardından insanlar “mobil internet servisi” ile tanışmışlardır. Mobil internet günümüzde web'e ve sosyal ağlara akıllı telefonlar gibi mobil cihazlar üzerinden, tablet bilgisayarlardan uygulamalar aracılığıyla erişim imkanı tanımaktadır. Köroğlu, (2002:10)'na göre bir mobil internet servisi:

- Cep telefonları veya ufak mobil cihazlar ile kullanılacak biçimde özelleştirilmiştir.

- Kullanıcının ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve hizmeti alabileceği biçimde kişiselleştirilebilir.

- Kullanıcının sabit bir konumda bulunmasını zorunlu kılmaz. Kullanıcı mobil şebeke sisteminin kapsadığı alan dahilinde olan her yerden herhangi bir kablo veya bilgisayar bağlantısına gereksinim duymadan bu servislere erişilebilir.

Akıllı telefonlar ise mobil teknolojilerdeki evrimin günümüzde geldiği son noktadır. Sadece sesli görüşme ve mesaj yollamanın ötesinde, internete erişebilme olanağıyla ve işletim sisteminin bir bilgisayarinkine yakın yazılımda olmasıyla sosyal ağ ortamlarına uygulamalar aracılığıyla girmeyi mümkün kılmıştır. Taşınabilir akıllı telefonlar kullanıcıların birçok ihtiyacını karşılayarak günlük hayatın önemli bir parçası haline gelmiştir (Şahan, 2013:25). Bu iki teknolojiyi birleştirdiğimizde ise karşımıza mobil sosyal ağ ortamları çıkmaktadır. Günümüzde kişisel bilgisayarlar yavaş yavaş yerini akıllı telefonlara ve tabletlere bırakmaktadır. Bunun sonucunda ise mobil uygulamalara olan ilgi günden güne artış göstermektedir. IDC şirketinin 2013 araştırmasına göre 2012'de 697 milyon olan toplam akıllı telefon satışı, 2013 yılının ilk üç çeyreğinde 712,5 milyona yükselmiştir. Bu büyüme doğrultusunda 3.

çeyrekte tüm dünyada gerçekleşen 467,9 milyon telefon satışının yüzde 55,2'sini akıllı telefon satışları oluşturmuştur. Mobil uygulama pazarını araştıran Gartner'in raporuna göre ise 2013 yılı içinde uygulama mağazalarından indirilen uygulama sayısı 102 milyara ulaşmıştır (<http://sosyalmedya.co/2013un-en-cok-kullanilan-akilli-telefon-uygulamaları/>). Yukarıda saydığımız sosyal ağ sitelerinin uygulamaları haricinde mobil sosyal ağ ortamlarında en çok kullanılan uygulamaları Whatsapp, Instagram, Foursquare, ve Periscope olarak öne çıkmaktadır.

3.3.5.1. Whatsapp

Whatsapp Messenger, akıllı telefonlarda kullanılan bir anlık mesajlaşma programıdır. Kullanıcıların telefon numaralarıyla birbirine bağlandığı bu ağda, kullanıcılar birbirleriyle metin, fotoğraf, video ve ses kayıtları paylaşabilmektedir. Eski Yahoo çalışanları Brian Acton ve Jan Koum tarafından Kaliforniya (ABD)'de kurulan Whatsapp, kısa zamanda büyük bir kullanıcı sayısı kazanmıştır. We Are Social dergisinin 2015 raporuna göre Whatsapp uygulamasının 600 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. Whatsapp Facebook tarafından 4 milyar dolar karşılığında satın alındıktan sonra Whatsapp Web özelliğini kazanmış, Kullanıcılar akıllı telefon uygulamasındaki QR kodu web tarayıcısına okutarak bilgisayar üzerinden Whatsapp'ı daha hızlı ve işlevsel olarak kullanma şansı yakalamışlardır.

3.3.5.2. Instagram

Kevin Systrom tarafından 2010 yılında kurulan Instagram, kullanıcılarına çektikleri bir fotoğrafı düzenleme ve sosyal ağlarda paylaşma imkanı tanıyan bir fotoğraf paylaşım uygulamasıdır. Instagram'da kullanıcılar fotoğraflar çekebilmede, onlara kolayca efektler ekleyip çektikleri fotoğrafları sosyal ağlarda kolay ve hızlı bir şekilde paylaşabilmektedir (Sevinç, 2012:128). Instagram fotoğraf düzenleme ve filtreme özelliği sayesinde kısa sürede büyük kullanıcı sayısına ulaşmış bunun sonucunda da Facebook'un dikkatini çekerek 21 Nisan 2012 tarihinde Facebook tarafından yaklaşık 1 milyar dolara satın alınmıştır.

Günümüzde Facebook'un desteğini de arkasına alan Instagram görsel ve etkileyici özelliklerinin yanı sıra basit olmasıyla herkesin her yerden fotoğraf paylaşabileceği bir uygulama haline gelmiştir. Instagram'daki bu yükseliş markaların da dikkatini çekmiş, büyük markaların profil oluşturarak ürün ve etkinlik fotoğraflarını bu uygulama üzerinden duyurmasına olanak sağlamıştır.

3.3.5.3. Foursquare

Foursquare kullanıcıların akıllı telefonlar ile buldukları mekanı takipçilerine duyurmalarına, buldukları mekanla ilgili fotoğraf ve yorumları birbirleriyle paylaşmalarına izin veren yer bildirim bazlı bir sosyal ağ uygulamasıdır. Foursquare sayesinde kullanıcılar işletmeler hakkında iyi ya da kötü yorum yapabilmekte bu o işletmeyi görüntüleyen tüm kullanıcılar tarafından okunabilmesi sebebiyle işletmelerin tutumlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır. Foursquare 2013 yılında yayınladığı Swarm isimli uygulamasıyla lokasyon paylaşımını kendi bünyesinden swarm uygulamasına aktarmış ve bu sistemi geliştirerek birbirini takip eden tüm kullanıcıların o an nerede olduğunu kullanıcının izin vermesi halinde takipçilerine anlık duyurma imkanı sağlamıştır.

Lokasyon bazlı ve yüksek takipçiye sahip olması sebebiyle kurumların da dikkatini çeken Foursquare, kurumların reklam, tanıtım, sosyal sorumluluk projelerini bu uygulamada gerçekleştirmesine olanak tanımıştır. Foursquare uygulaması sosyal ağ ortamlarına “lokasyon bazlı sosyal ağ” kavramını sokmuş tüm sosyal ağ sitelerinin bünyesine kullanıcıların konum bilgisini eklemesine yol açarak bu alana öncü bir yenilik getirmiştir.

3.3.5.4. Periscope

Periscope Türkiye’de yaşanan Gezi Parkı Olaylarında Twitter’ın yaygın kullanımının ardından Twitter’ın yazılım ekibine ilham olarak 2015 yılında doğmuş; kullanıcıların internet üzerinden mobil cihazları ile canlı yayın yapmasını sağlayan sosyal bir platform olarak karşımıza çıkmıştır.

Bir Twitter projesi olan Periscope’un en önemli özelliği kullanıcıların dünyanın her yerinden internet üzerinden canlı yayın yapması ve bu yayınları yine dünyanın her yerinden insanların izleyebilmesidir. Basit bir kullanıma sahip Periscope’da yayın yapacak kullanıcılar bir profil oluşturarak Twitter takipçilerini uygulamaya aktarmakta; mobil cihazlarının kameraları ve GPS özelliği aracılığıyla dünya üzerinde buldukları her noktada canlı yayın yapabilmektedir. Bunun yanında markalar, spor kulüpleri, yazarlar, sanatçılar bu uygulama sayesinde takipçileriyle canlı olarak iletişime geçebilmekte, takipçilerinden gelen soruları canlı yayında anlık olarak yayımlayabilmektedir.

4. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ

4.1.Sosyal Medyada Kriz Yönetimi Kavramı

Sosyal medyanın global ve yerel seviyede var olan bilgi ve enformasyona erişimi kolay hale getirmesi, düşük maliyetli iletişimi desteklemesi, karşılıklı etkileşim yaratması, bilginin sınırsız paylaşımı gibi yararlar sağlaması sebebiyle kurumlar için önemi büyük olmaktadır. Bu ortamlarda kriz yönetimi, sanal ortamın sınırsız özellikte olması ve diğer sahip olduğu nitelikler sebebiyle önemli ölçüde dikkat gerektirmektedir. Sosyal medyaya karşı olan ilginin içinde bulunduğumuz son on yıl içinde katlanarak devam etmesi, her kesimden bireyin direkt ya da dolaylı bir şekilde bu medyayla etkileşiminin olması, kurumların da bu ortamlarda ortaya koyacakları çalışmaların takibini ve bu çalışmalarını ölçerek sürdürmelerini zorunluluk haline getirmiştir (Bat ve Yurtseven, 2014:248).

Yeni medyadan önceki dönemlerde, krizler sadece geleneksel medya araçlarıyla topluma ulaşmakta ve etkilerini bu ölçüde arttırabilmekteydi. Günümüzde iletişim teknolojilerinin günden güne gelişmesi ve yaygınlaşmasından sonra ise krizler, toplumsal duyarlılıklarla ilgili konuların sosyal ağ ortamlarında hızlıca yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Son yıllarda internet teknolojisi ve buna bağlı olarak kullanımın küresel olarak hızlı bir şekilde yaygınlaşması neticesinde dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir kriz çok hızlı bir biçimde herkese ve her yere ulaşabilmektedir (Okay ve Okay, 2012:345).

Günümüzde sosyal medya sağladığı hız ve etkileşimle meydana gelen krizlerin seviyelerini büyük ölçüde genişleterek daha da içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir. Bu gün çok sayıda sosyal medya içinde yer alan ve etkilerinin giderilmesi oldukça zaman alan krizlere şahit olunabilmektedir. Sosyal medyaya yansıyan ya da orada meydana gelen krizlerin en büyük tehlikesi aniden ve çok hızlı

olmalarıdır. Bunun sebebi var olan içeriğin kontrolsüzce oluşturulması ve yine kontrolsüzce yayılabilmesidir (Suher, 2013:136).

Daha önceki konularda da bahsettiğimiz üzere geleneksel medya tek yönlü bir iletişim kanalıdır. Sosyal medya ise tüm kullanıcıların kendi iletilerini oluşturabildiği, anlık, interaktif bir yapıdadır. Sosyal medyanın bu ayırıcı özellikleri onu kriz ortamlarında aranan ve yararlanılan bir araç konumuna getirmektedir (Balcı ve Bekiroğlu, 2014:153).

Var olan literatürde sosyal medyada kriz yönetimine dair ortaya konmuş herhangi bir model bulunmamaktadır. Fakat yapılan incelemeler ve araştırmalar neticesinde sosyal medya içerisinde yaşanabilecek krizler iki şekilde ele alınabilir. Birincisi kurumda yaşanan krizin kurum içinden ya da dışından biri/birileri tarafından sosyal medya mecralarına aktarılmasıyla yaşanan ve asıl mücadelenin gerçek hayatta verildiği krizlerdir. Bu krizlerin sosyal medya içerisinde yönetilmesi, krizin sanal ortamlarda gelişim sürecini takip ederek ve yapılan ufak çaplı müdahalelerle mümkün olabilmektedir. Sosyal medyaya yansıtılan krizlerin ana kaynağı belli olmamakta ve dikkat çekiciliği bakımından az önem taşımaktadır. Fakat sosyal medyanın paylaşım noktası olduğu ele alındığında farklı krizlerin kaynağını oluşturabileceğini de dikkate almak gerekmektedir (Bat ve Yurtseven, 2014:199).

Sosyal medya kurumların hedef kitleleri bilgilendirmesi bakımından önemli bir haber kaynağı görevini üstlenmektedir. Bunun yanında sosyal medya, kurum karşıtlarına imkan tanımadan kurumun imaj ve itibarına hasar verebilecek yorum ve içeriklere engel olmak adına yapılacak çeşitli faaliyetleri zorunlu hale getirmektedir (Ülger, 2003:292). Sosyal medyada karşılaşılabilecek ikinci tür kriz ise doğrudan sosyal ortamlarda başlamış ve yine bu ortamlarda devam eden krizlerdir. Bu tür krizlere sosyal medya temelli olması nedeniyle sosyal medya kullanıcı kitlesinin ilgisi çok daha fazla olmaktadır. Bununla birlikte krizlerin mücadele edildiği ortam sosyal medya olması sebebiyle, profesyonel bir biçimde oluşturulmuş olan sosyal medya kriz planının devreye sokulması ve bu planın üst yöneticiler tarafından devamlı kontrol edilmesi gerekmektedir. Sosyal medyada başlayan krizlerde kurumlar, kullanıcıların yazdıkları içerikleri dikkate almalı ve bu içeriklere agresif bir şekilde yaklaşmak yerine en kısa sürede çözüm üretmek için çaba göstermelidir. Aksi takdirde kriz, sosyal medya ortamında daha da büyüyecek ve kurumun sosyal

ağlardaki algısı, kurumun doğrudan müdahalede bulunamayacağı farklı ağlara aktarılacak ve bunun sonucunda kurum, itibar kaybına uğrayabilecektir.

4.2. Sosyal Medya Krizlerinin Ortaya Çıkış Türleri

Günümüz dünyasında sosyal medya kullanımını artık milyarlarla ifade edilmektedir. Sosyal medya ortamında duygu ve düşüncelerini ifade eden bu kadar çok kullanıcının var olması, marka ve kurumlar hakkında olan duygu düşünce ve tutumların bu ortamda konuşulması ve paylaşılmasını mümkün hale getirmiştir. Bu paylaşım süreci, bazı zamanlar kurumları krize sokabilecek içerikler ile gündeme gelebilmektedir. Krizler, sosyal medya ortamlarından kurumlara iki şekilde ulaşabilmektedir. Suher (2013:137)'e göre bunlar:

- Kullanıcıların çevrimiçi içerik üreterek bu içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşmaları yoluyla ortaya çıkan krizler.
- Kullanıcıların çevrimdışı ürettikleri içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşmaları yoluyla ortaya çıkan krizler.

Danone internet krizi Türkiye'de yaşanan ilk sosyal medya krizlerindedir. Bu kriz Danone ürünleri içinde çocukların zihinsel ve bedensel gelişimlerini etkileyen bir madde olduğu içeriğine sahip bir e-postanın binlerce kişiye ulaşması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu yapısı itibari ile kullanıcılar tarafından çevrimiçi içerik oluşturularak ortaya çıkan bir kriz olmaktadır.

Yine Domino's Pizza firmasının iki çalışanın, kurumun ürünleri hakkındaki uygunsuz görüntüleri Youtube sitesine yüklemesiyle patlak veren kriz, sosyal medya ortamlarında kısa sürede binlerce kişi tarafından görüntülenip, paylaşılmıştır. Bu kriz ise yapısı itibariyle kullanıcıların çevrimdışı içerik oluşturularak ortaya çıkan bir kriz olmaktadır.

4.3. Sosyal Medya Kriz Yönetiminde Kriz İletişimi

İnternet'in halkla ilişkiler sürecinde etkin bir biçimde kullanılmaya başlanması, kriz dönemi iletişim stratejilerinin yeniden planlanmasını gerekli kılmaktadır. Ancak bunun kadar önemli bir diğer gerçek, bizzat İnternet'in yarattığı sanal ortamın, bir kriz kaynağı olmasıdır. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulamacıları, kişi ya da kuruma yönelik muhalif tepkilerin yaratabileceği beklenmedik krizleri anında görebilmek

açısından Internet ortamını sürekli izlemeli ve gerekenleri yerine getirmelidirler (Sayımer, 2008:242).

Sosyal medya anlık iletişim özelliğine sahip ortamlardır. Bu sebeple kurumlar açısından kriz iletişimi kavramı sosyal medya krizlerinin yönetilmesinde en büyük etmen olmaktadır. Birinci bölümde yapılan kriz tanımında olduğu gibi kriz, bir organizasyonu, şirketi, ürünü, çalışanları negatif etkileme potansiyeline sahip kontrol dışı gelişen ve aniden ortaya çıkan büyük bir olgudur. Kriz iletişiminde ise bu ani beklenmedik ve kontrol dışı ortaya çıkan olayların iletişim aracılığıyla yönetilmesini ve böylelikle kontrol edilebilir hale dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Bu sebepten dolayı, kriz yönetimine ilişkin sürecin başarısı; iletişim ve kitle iletişimi aracılığıyla devam eden, ivedi ve interaktif biçimlerde bilgi ve haberlerin akışıyla doğru orantılıdır. Sosyal medya yapısı itibariyle bireyselliğe daha fazla izin veren bir iletişim platformu olduğunu göz önüne aldığımızda bu mecrada ortaya çıkan veya bu mecraya taşınmış bir kriz diğer mecralarda meydana gelen krizlerden daha şiddetli olmakta; bu sebeple denetlenmesi, kontrol altına alınması ve çözümlenmesi daha zor olmaktadır. Bu, sosyal medyada başarılı bir kriz yönetimi için başarılı bir kriz iletişim süreci oluşturmayı gerektirmektedir.

Yapılan araştırmaların sonucuna göre günümüzde tüketicilerin %67'si ağızdan ağza iletişime inanmakta ve bu iletişim kanalıyla duydukları kurum ve kurumun ürünleri hakkında verilen bilgilere güvenmektedir. Bunun sonucunda ise gerçek tüketici deneyimlerine inanma eğilimi taşımaktadırlar (Chaney, 2009:4). Kriz iletişimi bünyesinde yeni medya, kurum hakkında neler konuşulduğunu takip etmek, olası krizleri sezmek, kriz sırasında hedef kitleler ile iletişim kurmak gibi hedeflere hizmet etmektedir. Yeni medya içinde karşılaşılabilecek krizlerin kurumsal itibara, marka imajına uygun bir şekilde nasıl değerlendirilmesi gerektiği planlanmalı ve daha sonrasında ise anlık bir şekilde nasıl harekete geçilmesi gerektiği belirlemelidir (Suher, 2013:138).

Kriz iletişim sürecinde bilhassa kurumlar açısından itibarın zarar gördüğü, var olan güven ortamının kaybedilmeye başladığı görülmektedir. Kurumun faaliyetlerinin sonlanmasına yol açabilecek kritik zamanlarda internet üzerinde gerçekleştirilecek toplu çalışmalar ile en etkili iletişim yolları kullanılarak hasarlar azaltılmaya veya fırsata dönüştürülmeye çalışılmalıdır (Kuşay, 2005). Kullanıcıların beğeni ve şikayetlerini özgürce dile getirebildiği ve diğer kullanıcıların satın almaya yönelik

kararlar ve algılarını etkileyebildiği sanal mecralar, ilgili şikayetleri tespit edebilme ve çözebilme amacıyla değerlendirilmeye alınmalıdır. Sosyal medyanın kriz iletişimi yönetimi adına tüketicilerin şikayetlerine karşı izlenecek yolları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Negatif haberler hızlı bir biçimde yayılabildiği için mümkün olan en kısa sürede bu haberlere cevap getirilerek yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılmalıdır.

- Oldukça fazla kişi tarafından görüntülenebilecek cevaplar son derece anlaşılır ve kibar bir dille yazılmalıdır.

- Kriz dönemlerinde yararlı olacağından haber gruplarının moderatör ve yöneticileri tanınmalıdır.

- Diğer kullanıcıların şikayetlerine haber ağlarında yanıt verebilecek müttefik kullanıcılar bulunmalıdır.

- Bilgi gerçek ve müşteri haklı ise sorun kabullenilerek çözümler üretilmelidir.

- Negatif yorumlardan kaçınmanın en basit yolu, ürün ve hizmetlerle alakalı kullanıcı yorumlarını geri bildirim olarak kabul etmektir. Bu sayede, şikayetler haber ortamlarında yer bulmadan önce ortadan kaldırılabilir.

- Haber grupları ile kurulan ilişkiler sonlandırılmadan devam ettirilmelidir.

4.4. Sosyal Medyada Etkili Kriz Yönetimi Süreci

İnternet'in bireysel ve kurumsal yaşam alanlarına girmesiyle birlikte web siteleri, bloglar, sosyal ağlar gibi sosyal medya uygulamaları her tür organizasyon ve kamuoyunun tanıdığı kişiler için bir kriz yaratma potansiyeli taşımaktadır. İnternet'in bir krize sebep olma potansiyeli hakkında Sanders şu saptamaları yapmıştır (akt. Sayımer, 2008:246):

- İnternet, sağladığı anlık iletişimle, organizasyona zarar verebilecek haber ve yorumların medyaya, endüstriye ve tüketicilere hızla ulaşmasına neden olabilir.
- Bir kriz süresince bloglar web sitesi yazarlarına, web ortamını kullanarak gazetecilerin ilgi duyacakları şekilde bir organizasyonu eleştirme olanağı verir.
- 1990'lı yılların ortalarından beri medyada yer alan haberler İnternet sayesinde arşivlere girmiştir. Blog dünyasında konuşulanlar ise 2003'ten bu yana kalıcı

birçok haberleri barındırmaktadır. Dolayısıyla eski haberlere ulaşmanın getirdiği kolaylık, yeni krizler yaratabilecek potansiyel taşımaktadır.

Sosyal medya krizleri önceki konularda değinildiği üzere çok hızlı yayılan ve önlem alınmadığı takdirde kurum itibarının zarar görebileceği hatta kurumun yok olmasına neden olabilen krizlerdir. Sosyal medya krizlerini önlemenin en önemli şartı kurumun tam anlamıyla sosyal medya içerisinde var olması ve kendisi hakkında sosyal medyada çıkan haberleri takip etmesinden geçmektedir. Sosyal medyada kriz yönetim sürecinin üç temel aşaması bulunmaktadır. Bunlar; krize hazırlık, krize müdahale ve kriz sonrası toparlanmadır (Balcı ve Bekiroğlu, 2014:160). Sosyal medya kriz yönetiminde kurumların sosyal medyayı etkin kullanarak çevrimiçi ağ ortamlarında konuşulan konu ve haberleri dikkati bir şekilde izlemeli ve kurumla hakkında söylenen şeylere önem vermelidirler. Bu bağlamda sosyal medya içinde kurum hakkında çıkan haberleri yakından takip etmek kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirebilmek adına önemli rol oynamaktadır. Kurumun sosyal medyada çıkabilecek olası krizlere kulak vermemesi belli konuların krize dönüşmesine neden olabilmektedir. Kurum sosyal medya da çıkabilecek bu tarz önemsiz gibi görünen haberleri, görüşleri önemsemediğinde önceden sorunun nereden baş göstereceğini sezinleyerek müdahalede bulunabilmektedir. Bu davranış da oluşabilecek krizleri meydana gelmeden önce engelleyebilme fırsatı sunmaktadır. Kurumlar kendileri hakkında sosyal medyada konuşulanlara kendi sosyal ağ hesaplarının yanı sıra Google, Bing, Yahoo gibi arama motorlarından ve Facebook, Twitter gibi sosyal ağ ortamlarından ulaşabilmektedir. Sosyal medyada krize hazırlıklı olmak için kurum kendi bünyesinde sosyal medya ile ilgilenecek bir sosyal medya uzmanı istihdam etmeli ya da danışmanlık şirketlerinden bu konuda hizmet almalıdır.

Kriz zamanlarında ise kurum sosyal medya yöneticisiyle koordineli olarak çalışmalı ve krizin nedenlerini araştırmalıdır. Bu noktada kriz yönetiminin etkili olması adına Sherman'ın dört önerisi mevcuttur (Suher, 2013:140). Bunlardan ilki reaksiyon olarak adlandırılan, var olan durumun kabullenilmesi ve meydana gelen sorun için özür dilenmesidir. İkinci adım problemin en kısa sürede çözüme kavuşacağını ve çözüldükten sonra da herkese duyurulacağını bildirilmesidir. Sherman'ın üçüncü adım önerisi ise soruna dair yorum yapan, içerik oluşturan herkese özel bir şekilde mesaj atılması ve problemin giderildiğinin özel olarak duyurulmasıdır. Son adımda

kurum, sosyal medya ortamlarında ulaşamadığı kişilerin elektronik posta adreslerine ya da başka sosyal ağ hesaplarına ulaşmaya çalışarak bilgi aktarımı sağlamalıdır.

Bu yaklaşımda üstünde durulması gereken en önemli olgu her kriz tipinin saydığımız bu dört adımın hepsini gerektirmeyeceğidir. Zaman zaman ortaya çıkan bazı krizlerde kurumlar hatalı olmadıkları halde suçu kendi üzerlerine alabilmekteler. Kurumun hatalı olmamasına rağmen özür dilemesi kurumu bizzat yeni problemlerle karşı karşıya getirebilir. Her şeyden önce kriz yönetimi kavramında da anlattığımız gibi sosyal medya kaynaklı krizlerin yönetiminde de bir eylem planı hazırlanıp uygulanmalıdır. Sosyal medyada ortaya çıkan kriz herhangi bir hata yüzünden meydana geldiyse yapılan hatanın sorumluluğu kabullenilerek sorun hızlı ve etkili biçimde çözüme ulaştırılmaya çalışılmalıdır. Bu çözüm sürecinde de meydana gelen sorundan zarar gören kitleler başta olmak üzere kullanıcıların etkisizleşen veya olumsuzla dönen tutumlarını tekrardan olumluya dönüştürmek adına çalışmalar yürütülmelidir. Kriz dönemlerinde sosyal medya kurumlara güçlü avantajlar sunmaktadır. Kurumun takipçilerine yönelik güncel bilgi akışı hem az hızlı hem de az maliyetli olabilmektedir. Kriz anında kurumlar sosyal ağ hesapları üzerinden takipçilerine krizle ilgili hangi noktada olduklarını, çözümün nasıl gerçekleştirileceği bilgisini verebilmekte, çözüm için aldığı yolu takipçileriyle anlık olarak paylaşabilmektedir. Sosyal medyanın interaktif özelliği sayesinde ise kurum, kriz hakkında takipçilerinden gelen istek ve önerileri değerlendirebilir, soruları cevaplayabilir ve kendi duyurularını yayınlatabilmektedir.

Sosyal medyada baş gösterebilecek krizler neticesinde kullanıcılar kurumlara yapıcı, olumsuz, saldırgan, etkisiz, yaklaşabilmektedirler. Kullanıcıların yaklaşımı ne olursa olsun kurumların kriz anında yapmaması gereken eylemler şunlardır:

- Kurumlar tartışmalara girmemelidir.
- Kullanıcılara yalan ya da eksik bilgi vermemelidir.
- Kullanıcıların yaptığı yorumları silmemeli ve kullanıcıları engellememelidir.
- Rüşvet vermeye kalkmamalıdır.
- Kurumsal sayfa ya da sosyal ağ hesaplarını kapatmamalıdır.

Bu eylemlerin yapılması halinde kriz daha da büyüyecek ve yapıcı ve etkisiz kullanıcıların kuruma yönelik algısını olumsuz yönde değiştirecek, krizin daha da

büyüyük daha geniş kitlelere ulaşmasına neden olacaktır. Bunun sonucunda krizin çözümü daha da uzun zaman alacak, meydana gelen kriz kurumu daha fazla meşgul edecektir.

Suher (2013:142)'e göre sosyal medyada ortaya çıkan kriz anında yapılması gerekenler şunlardır:

- Zaman yaratılmalı,
- Acil bir şekilde tarama (online monitoring) başlatılmalı,
- Krizin kaynağına odaklanarak kriz tespit edilmeli,
- Krizin yayılma kanalları saptanmalı,
- Anlık bir şekilde durum analizi yapılmalı (yayılma hızı izlenmeli)
- Krize ne şekilde yaklaşılması gerektiği üzerine strateji geliştirilmeli
- Diyaloğa hazır olunmalı,
- Şeffaf olunmalı
- Çevrimiçi ve çevrimdışı entegrasyon yapılmalı,
- Harekete geçilmeli,
- Kurumun vereceği cevap, mesaj ve duyuruların sosyal medya içerisinde yayılması sağlanmalı.
- Reklam, dijital ajanslar, PR, kurumsal iletişim bölümü ve yöneticiler ile koordineli çalışılmalıdır.

Sayımer (2008:247-248) ise krize neden olmamak ya da oluşan bir krizi zararsız atlatabilmek için şu hususları ön plana çıkarmıştır:

- Nazik bir dil kullanılmalı: Yazılan mesajlar çok sayıda insan tarafından okunacağı ve kalıcı bir algı yaratacağı için yazılı metinlerde nazik bir dil kullanılması çok önemlidir.
- Mesleki ya da hukuki jargonlar kullanılmamalı: Böyle bir dil iyi anlaşılacak için organizasyonla kurumlar arasında soğukluk yaratabilir.
- Kimlikler ortaya çıkarılmalı: Halkla ilişkiler uygulamacıları yanlış enformasyonu düzeltirken kimliklerini saklamayıp, doğrusunu açıklamalıdır. Başka bir müşteriymiş gibi davranma alışkanlıklarına rastlanılmakta, ancak

bu gerçek ortaya çıktığı zaman kurumun itibar kaybı yaşaması söz konusu olmaktadır.

- Müttefikler bulunmalı: Böyle zamanlarda özellikle sadık müşterilerden, bazı şikayetlere yanıt vermeleri, kendi olumlu deneyimlerini paylaşmaları gibi yardımlarda bulunmaları istenebilir.
- Moderatörleri tanımak gerekir: Haber gruplarının moderatörleri, kriz dönemlerinde kurumlara yardımcı olabilirler. Onlarla uygun tartışma konularında düzenli olarak e-posta yoluyla haberleşme sağlanmalıdır. Haber grubunun bir üyesi olmakla zor zamanlarda diğer üyelerin desteğini almak mümkündür.
- Problemin varlığı kabul edilmeli: Herhangi bir konuda müşterinin haklılığı kanıtlanırsa, derhal durumun gerçeği kabul edilerek, özür dlenmeli ve problemi çözmek için ne gerekiyorsa yapılmalıdır.
- Şikayetçi olanlarla kontak halinde olmaya devam edilmeli: Herhangi bir konuda şikayetçi olan müşteri, sorunu çözülse bile kurumla ilgili olumsuz tavrını sürdürebilir ya da ona karşı daha dikkatli olmaya devam eder. Böyle kişilere haber grupları aracılığıyla olduğu kadar kişisel olarak da iletişimi sürdürmek, onların konuşmalarını sağlayarak düşünce ve duygularındaki gelişmeleri öğrenmeye devam etmek gereklidir.
- Geri bildirim talep edilmeli: Eleştirilere ve krizlere maruz kalmamak için önleyici tedbirler almak gerekir. Tüketicinin düşüncelerini öğrenmek yoluyla alınan geri bildirimler, yapıcı bir eleştiri olarak kabul edilmeli ve değerlendirilmelidir.
- Haber gruplarına sürekli enformasyon sağlanmalı: Problem olduğu zamanlarda haber gruplarına mümkün olduğu kadar hızlı problemin saptandığı bildirilmeli ve nasıl çözümleneceğine dair enformasyon sağlanmalıdır.

Kriz sonrasında ise kurum bir kriz durum değerlendirmesi yaparak hangi noktada olduğunu görmelidir. Krizin ortaya çıkış sebeplerini, kaynağını ve kriz yönetim sürecini inceleyerek buna göre önlemler almalı, olası krizlerin tekrarlanmaması adına çalışmalar yürütmelidir. Kurumlar başarılı bir sosyal medya kriz yönetiminde takipçilerin algısını olumlu yönde değiştirebilmekte ve krizden fırsat yaratabilmektedirler. Kurumlar krizin sona ermesinden sonra kullanıcılarının aklında

soru kalmamasına adına krizin çözüm sürecinde neler yaptıklarını, krizin nasıl çözüldüğünü ve aynı krizin tekrar olmamasına adına hangi önlemleri aldıklarını duyurmalıdır. Bu yaklaşım kullanıcıların kuruma olan bakış açısını olumlu yönde değiştirecek ve kurumun kullanıcıları önemseyip ve değer verdiği mesajını verecektir.



5.SOSYAL MEDYADA MEYDANA GELEN KRİZ ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ

5.1. Onur Air Sosyal Medya Krizi İncelemesi

Onur Air 1992 yılında kurulmuş Türkiye merkezli bir havayolu firmasıdır. Onur Air 1992 yılı Mayıs ayından itibaren ilk uçuşlarına başlamış, bugün 20 ülkede 80 noktaya, iç hatlarda ise 12 noktaya seferler düzenlemektedir. Yılda 1,4 milyon yolcu taşıyan Onur Air 2013 yılında 250 milyon dolara satılmıştır. Türkiye’de EN9110:2005 kalite ve standardizasyon belgesine sahip ilk havayolu şirkettir. Onur Air sosyal ağlarda aktif olarak yer almakta, 20 Haziran 2015 tarihi itibariyle kurumsal Facebook sayfasının 578.000, kurumsal Twitter sayfasının 56.300, Google Plus sayfasının 22.184, Youtube kanalının ise 1748 takipçisi bulunmaktadır.

Onur Air 2011 yılında Türkiye’nin Van ilinde gerçekleşen deprem felaketinden sonra Facebook ve Twitter hesabında “Van’da meydana gelen felaketten dolayı tüm vatandaşlarımıza geçmiş olsun diyor ve hayatını kaybedenlere rahmet, yakınlarına sabır diliyoruz.” şeklinde bir mesaj yayınlamıştır. Bu mesaj Facebook’da 389 kişi tarafından beğenilmiş, kullanıcılardan “Bu yetmez, yardım etmelisiniz” şeklinde talepler gelmeye başlamıştır. Onur Air daha sonra başlattığı kampanyaya göre Van’da bulunan depremzedelere göndermek amacıyla Facebook’daki her bir takipçi için 0,5TL bağış yapacağını ve her yeni takipçi için de aynı miktarda bağışta bulunacağını, amacın 250.000 TL bağış yapmak olduğunu açıklamasıyla kullanıcılar tepki vermiş ve kriz başlamıştır.

5.1.1. Onur Air sosyal medya krizi yönetimi

Sosyal medya kullanıcıları Onur Air’in bu kampanyasını sosyal sorumluluk dahilinde değil şartlı yardım olarak değerlendirerek kurum hakkında olumsuz içerikler girmeye başlamıştır. Onur Air’in ise bu içeriklere yanlış müdahalelerde bulunarak negatif içerikli yorumları silmesi kullanıcıların tepkisini çekmiş ve kullanıcıların olayı Twitter’a taşınmasıyla olay Twitter’da en çok konuşulan konular arasına girmiştir.

Twitter’da olaydan haberi olmayan kullanıcıların da duymasıyla olay bu noktada krize dönüşmüş Onur-Air sosyal medya krizi başlamıştır.



The image shows a Facebook post from Onur Air. The post title is "Onur Air, takipçileriyle el ele Van depremzedeleri ve şehitlerimizin ailelerine yardım ediyor" (Onur Air, with its followers, helps Van earthquake victims and the families of our martyrs). The post is dated 25 Ekim 2011 Salı, 13:04 tarihinde Onur Air tarafından eklendi. The main text of the post reads: "Facebook sayfamızın değerli takipçileri: Dev bir aile olmamızı sağlayan 220.000 kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 TL'lik bedelle toplam 110.000 TL'lik (55.000 TL Kızılay'a, 55.000 TL Mehmetçik Vakfı'na) yardımı bugün yapıyoruz. Amacımız, şehit ailelerimize ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulmuş acılara dikkat çekmek. Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına www.facebook.com/onurair adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız. Bugün yardım elini uzatma günü. Sizler, bu hassasiyete katılarak sadece duyarlılığınızı gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım. Hedefimiz 250.000 TL bağış. Bu paranın yarısı Van depremzedeleri için Kızılay'a diğer yarısı ise şehit ailelerimize ulaştırılmak üzere Mehmetçik Vakfı'na bağışlanacaktır. İlk etapta yatırılacak 110.000 TL'lik ve sonrasındaki katılımı elbirliğiyle katlanarak artıracığımız toplam bağışlarımızın makbuzları da sayfamızdan yayınlanacaktır. www.facebook.com/onurair".

Şekil 5.1: Onur Air Kampanya Mesajı (Sosyalmedya.co Onur-Air’den Özür Bekliyoruz <http://sosyalmedya.co/onur-air/>)

Tepkilerin artması ve olayın kontrolden çıkması üzerine Onur Air özür dileyip karşılıksız bağış yapacağını duyurmak yerine kullanıcılara tepki göstermiş ve bu kampanyaya tepki gösteren kullanıcılarını sağduyu sahibi olmamakla ve kampanyayı anlamamakla suçlamıştır. Onur Air’in bu noktada sert ve tepkileri önemsemez çıkışı olayın daha da büyümesine neden olmuş,

Bunun üzerine Onur Air takipçilerine şöyle bir mesaj yayınlamıştır:



The image shows an apology message from Onur Air. The message starts with "Onur Air" and "Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerimize yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızın ilki ekte, diğeri de gün içerisinde yayınlanacaktır. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz." The message ends with "Like · Comment · Share · 44 minutes ago".

Şekil 5.2: Onur Air’in Kampanya Sonlandırma Mesajı (<http://sosyalmedya.co/onur-air/>)

Onur Air'in takipçilerine yönelik yayınladığı bu iğneleyici mesaj sosyal medyada olayın daha da büyümesine neden olmuş kullanıcıların tepkisini şahsi Facebook ve Twitter hesaplarından duyurmasına, Onur Air'e boykot çağrısında bulunmasına ve çevreleriyle bu olayı paylaşmalarına neden olmuştur. Olayın takipçilerinin Onur Air'den özür beklerken bu mesajla karşılaşmaları kullanıcıların sinirlenmelerine, bunun sonucunda krize karşı etkisiz ve yapıcı yaklaşan kullanıcıların bile tepkisini çekerek kuruma karşı olumsuz bir tutum takınmalarına neden olmuştur.

Yaşanan doğal felaketten dolayı uyguladığı şartlı yardım kampanyasıyla Onur Air kullanıcıların tepkisini çekmiş, uyguladığı hatalı kriz yönetimiyle geri adım atmaz krizin daha da büyümesine neden olmuştur. Bu noktada yapılan en büyük hata Onur Air kendisinden beklenenin dışında şart koşarak yardım yapmayı duyurmasıdır. Onur Air uyguladığı bu yanlış kriz yönetimi yerine hatasını kabul edip karşılıksız yardım yapacağını duyursaydı şüphesiz krizin bu noktalara gelmesini büyük ölçüde engelleyebilecekti.

5.1.2. Onur Air sosyal medya krizi değerlendirmesi

Onur Air takipçilerinin taleplerine yanıt vermemiştir. Onur Air depremden birkaç saat sonra Facebook ve Twitter'da başsağlığı mesajı yayınlamasına karşın kendisinden beklenen yardım taleplerine yanıt vermemiş, görmezden gelmiştir.

Onur Air hızlı aksiyon alamamıştır. Olayın yaşandığı Pazartesi günü Onur Air Facebook ve Twitter'da hiçbir şey yapmamış, bu hızlı aksiyon alınması gereken bir dönemde yavaş kalmalarına neden olmuştur.

Onur Air Facebook'daki olumsuz yorumları silmiştir. Onur Air'in kampanyasına yönelik Facebook'da kendilerine yapılan olumsuz yorumlar silinmiş, yorumlarının silindiğini gören kullanıcıların tepkilerini Twitter'a taşıyarak gündem oluşturmalarına neden olmuştur. Onur Air'in Twitter'a müdahale etmesi teknik açıdan mümkün olmaması sebebiyle olay daha hızlı ve daha kolay bir şekilde büyüerek yayılmıştır.

Onur Air'in yaptığı açıklama özür niteliği taşımamaktadır. Kampanya sonucunda kuruma gelen yoğun tepkilere karşı Onur Air'in kampanyayı durdurarak yaptığı açıklama kullanıcıları suçlar şekilde yazılmıştır. Mesajda "siz anlamasanız da biz yine bağış yaptık" tavrı hakimdir. Son cümlede ise "yanlış anlaşılmalara için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz" diyerek kendilerini eleştirenleri

önemsemedikleri mesajını vermişlerdir. Açıklamanın yapılmasından yarım saat sonra ifadeyi “yanlış anlaşılmalara için özür dileriz” şeklinde değiştirdilerse de bu kullanıcıların tepkisini azaltmaya yetmemiş ve olayın daha da büyümesine sebep olmuştur.

Onur Air, yaptığı diğer yardımları açıklamadı. Onur Air’in kampanyayı durdurduğu son mesajına bakıldığında “bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları sürmektedir” şeklinde bir mesaj yer almaktadır. Takipçilerin Onur Air’den beklentileri de zaten bu yöneydi. Eğer Onur Air bu bilgileri daha önceden takipçileriyle paylaşmış olsaydı bu kadar tepki çekip olayın fazlasıyla büyümesine engel olabilirdi. Dahası şartlı kampanya yapmak yerine sadece bu bilgileri takipçilerine duyurarak kurumsal imajını olumlu yönde değiştirebilir, sosyal ağlarda daha fazla takipçi kazanabilirdi.

Onur Air, insanların hassasiyetini doğru analiz edemedi. Yaşanan olayın doğal bir felaket olması nedeniyle insanlar bu olayda birlik olarak tüm kurumlardan bölgeye karşılıksız yardım etmesi beklentisi içerisindeydiler. Onur Air bu hassasiyeti iyi kavrayamamış, insanların yorumlarını silmiş, artan tepkiler sonucunda kampanyayı sonlandırırken bile böylesine yaşanan doğal bir felakette insanların hassasiyetine gereken önemi vermeyen açıklamalarda bulunmuştur.

İnceleme sonucunda Onur Air’in yaşanan doğal fekalet sonucu oluşturduğu şartlı yardım kampanyası sosyal medyada kuruma karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına neden olmuştur. Birçok insan kurumdan karşılıksız yardım etmesini beklerken Onur Air’in yaptığı bu şartlı yardım kampanyası büyük tepki toplamıştır. Bu doğrultuda Onur Air’in oluşan tepkileri görmezden gelmesi, takipçilerine cevap vermemesi, hızlı aksiyon alamaması, olumsuz yorumları silmesi, özür dilememesi, yaptığı diğer yardımları duyuramaması, insanların hassasiyetine uygun hareket etmemesi ve kampanya sonucunda geri adım atmayıp kullanıcıları eleştirerek anlayışsız olmakla suçlaması olumsuz tepkilerin artarak büyümesine ve neticesinde krizin başarısız bir şekilde yönetilmesine neden olmuştur.

5.2. Domino’s Pizza Sosyal Medya Krizi İncelemesi

Domino’s Pizza 1960 yılında Thomas Monaghan tarafından ABD’nin Michigan eyaletinde kurulmuştur. 2011 yılı verilerine göre 70 ülkede 10.000’den fazla bayisi bulunan Domino’s Pizza, Pizza Hut’dan sonra Amerika’nın en büyük ikinci pizza

zinciri konumundadır. Evlere dağıtım noktasında ise dünyanın en büyük pizza firmasıdır. Domino's Pizza Türkiye, mevcut Domino's Franchising sisteminde Hindistan, İngiltere ve Avusturalya'yı takip ederek 4. Sırada yer almaktadır. 10000. Şubesini Türkiye'de açan Domino's Pizza şu an Türkiye'de 380 şube ile hizmet vermektedir. Domino's Pizza'nın büyümesindeki ana unsur 30 dakika teslimat garantisi vermesidir. Buna göre kurum eğer pizzayı 30 dakikanın üzerinde teslim ederse herhangi bir ücret talep etmemektedir. Bu tüketicilerin Domino's Pizza'ya olan ilgisini büyük ölçüde arttırmıştır (<http://www.dominos.com.tr/kurumsal/sirket-profil.aspx>). 2014 yılında mobil teknoloji ve uygulamalarıyla "kolay sipariş" ve "sesle sipariş" uygulamalarını geliştiren Domino's Pizza, Google Wallet sistemiyle ödeme kabul etmeye başlamış ve Kenya'da şube açan ilk Pizza şirketi olmuştur (<https://biz.dominos.com/web/about-dominos-pizza/>). Domino's Pizza'nın 30 Haziran 2015 itibari ile Facebook'ta 7.478.412, Twitter'de 560.000 Google Plus'da 21.256, Youtube'da 6.427, Instagram'da ise 322.000 takipçisi bulunmaktadır.

2009 yılında Domino's Pizza'nın ABD'deki bir şubesinde iki çalışanın uygun olmayan görüntüleri Youtube sitesine yüklemesiyle kriz meydana gelmiştir. Bahsi geçen videoda ürünleri hazırlayan çalışan sandviçlerin içine koyulacak rendelenmiş kaşar peyniri parçalarını burnuna sokarak ekmeklerin üzerine koymuş, dilimlenmiş olan salamları vücudunun hijyenik olmayan bölümlerinde gezdirerek yine siparişlerin içine eklemiştir. Videoyu kayda alan çalışan ise "5 dakika sonra bu siparişler gönderilecek ve birileri bunu yiyecek kaşarları burnuna soktuğunu ve salamların üzerinde öldürücü gaz olduğunu hiçbir şekilde tahmin edemeyecekler. Çünkü Dominos'ta işler böyledir" demektedir.



Şekil 5.3: Domino's Pizza Çalışanlarının Yayınladığı Görsel (Former Domino's employee picks up last paycheck <https://www.youtube.com/watch?v=nRuzjl9YhJA>)

Video, Youtube sitesine yüklenmesinden sonra kısa süre içinde 500 bin kez görüntülenmiştir. 48 saat sonunda ise bu sayı 1 milyonu geçmişti. Binlerce insanın bu uygunsuz videoya tepki göstermesi üzerine Domino's Pizza sosyal medya krizi başlamış oldu. İnsanlar videoyu kendi sosyal ağ hesaplarında paylaşarak Domino's Pizza hakkında boykot çağrısı başlattılar. Konunun geleneksel medya araçlarında da yayınlanması neticesinde olay Domino's Pizza açısından küresel boyutta bir krize dönüştü. Bu sayede interneti aktif olarak kullanmayan kitlelerin de olaydan haberi oldu ve bunun sonucunda tüm dünyada Domino's Pizza'nın kurumsal itibarı büyük ölçüde zarar gördü.

5.2.1. Domino's Pizza sosyal medya krizi yönetimi

Domino's Pizza krizle ilgili bir durum değerlendirmesi yaparak 48 saat içinde bir yönetim planı hazırladı. Bunun sonucunda ilk olarak Domino's Pizza yönetim kurulu başkanı Patrick Doyle'un Youtube'ta 2 dakikalık bir videosu yayınladı.



Şekil 5.4: Domino's Pizza Başkanının Cevap Görseli (Domino's President Responds To Prank Video <https://www.youtube.com/watch?v=dem6eA7-A2I>)

Bu videoda toplumun soru ve tepkilerine cevap veren başkan, konuyu değerlendirerek halktan özür dilemiş, konuyu geniş çaplı olarak halkla paylaşınca alınan tedbirleri dile getirmiştir. Bahsi geçen çalışanların iş akdinin feshedildiğini duyuran başkan, aynı zamanda bu çalışanlar için suç duyurusunda bulunduğunu belirtmiştir. Video'nun ardından Domino's Pizza kriz döneminde kullanıcılarla iletişim kurulabilmesi adına daha önce kullanılmalarına rağmen bir Twitter hesabı oluşturmuşlardır. Bu hesap üzerinden kullanıcılara düzenli bilgi akışı sağlamış, bilgi dezenformasyonu ve yanlış bilgi dağılımını engellemişlerdir. Domino's Pizza kurumsal web sitelerine bir bağlantı koyarak web sitelerine giren kullanıcıları bilgilendirmek adına olayla ilgili bir soru ve cevap bölümü oluşturmuştur. Bu şekilde Domino's Pizza'nın web sitesine giren kullanıcılar sosyal ağ hesapları olmasa dahi olayla ilgili bilgi alabilmiştir. Domino's Pizza tüm çalışanlarına ve bayilerine durumu e-posta ile iletmış ve iletişimi arttırmıştır. Konu ile ilgili sosyal medyada yüksek takipçisi olan önemli blog yazarlarına ve geleneksel medya mensuplarına röportajlar vermiş, olayın hangi aşamada olduğunu, neler yaptıklarını ve bir daha meydana gelmemesi adına hangi planları oluşturduklarını anlatmışlardır. Yine Facebook, Twitter gibi sosyal ağ sitelerine, haber merkezlerine, elektronik basın bülteni servisi veren haber ajanslarına dijital bülten göndererek durum hakkında bilgilendirme mesajı yayınlamışlardır. Kurumsal Facebook sayfalarını aktif olarak

kullanarak hiçbir eleştiri mesajını silmemiş, kullanıcıları engellememiş, kullanıcılara elinden geldiğince cevap vermeye çalışmıştır.

Bunun yanında SEO (arama motoru optimizasyonu) yapan kurum, yayınladıkları 2 dakikalık videonun görülmesi amacıyla cevap videosunu çalışanların çektiği krize yol açan videonun adını ekleyerek internette yaymış, bunun sonucunda arama motorlarında ilgili videoya ulaşmak isteyen kullanıcılarını kendi cevap videosuna yönlendirmeyi sağlamıştır.

5.2.2. Domino's Pizza sosyal medya krizi değerlendirmesi

Domino's Pizza'nın sosyal medya kriz yönetimini değerlendirdiğimizde kurumun krizi başarıyla atlattığını söylemek mümkündür. Kurum krizin ortaya çıkmasından sonra bir yönetim planı oluşturarak hızlıca krize müdahale etmiştir. Krizin ortaya çıkmasına neden olan videoya, aynı sosyal ağ üzerinden cevap niteliği taşıyan bir video ile yanıt vererek sosyal medyayı etkin kullanmıştır. Bu videoda özür dileyerek olayı tüm açıklığıyla anlatmış, kamuoyu olayın tüm yönleri hakkında bilgilendirilmiş ve ilgili çalışanların ilişiği kesilerek resmi makamlara suç duyurusunda buldukları bilgisini paylaşmıştır.

Domino's Pizza daha önce kullanmamasına karşın olay hakkında kullanıcıları bilgilendirmek ve bilgi kirliliğinin önüne geçmek adına Twitter hesabı açmış, Facebook ve Twitter sayfalarında hiçbir mesajı silmemiş mümkün olduğunca kullanıcılarının sorununa yanıt vermeye çalışmıştır. Bu sayede kullanıcılara önemsendiği mesajı verilmiş, bu davranış da kullanıcıların kuruma daha ılımlı yaklaşımlarına neden olmuştur. Gıda gibi insanların hassasiyetinin üst düzeyde olduğu bir olayda Domino's Pizza insanların hassasiyetini doğru analiz etmiş ve yaptığı kriz yönetimiyle insanların kendilerine duyduğu güveni geri kazanmayı başarmıştır. Kurum bu krizde başarılı bir kriz yönetim örneği sergilemiş ve krizden en az zararla çıkmayı başarmıştır. Domino's Pizza günümüzde hala dünyanın en büyük pizza zincirlerinin başında gelmektedir.

5.3. Onur Air Sosyal Medya Krizi ve Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi Karşılaştırması

Bu iki krizi doğru bir şekilde karşılaştırmak adına 5N, 1K analizi yapmamız yararlı olacaktır. Aşağıdaki tabloda Onur Air sosyal medya krizinin analiz tablosu yer almaktadır.

Çizelge 5.1: Onur Air Krizi Nedir?

Ne? Onur Air Krizi Nedir?	Onur Air sosyal medya krizi kurumun Van'da yaşanan depreme beğeni karşılığı para yardımı yapacağını söylemesiyle kullanıcılar tarafından şartlı yardım tepkisinin önemsenmemesi sonucunda oluşan bir krizdir.
Neden? Onur Air Krizi Neden Yaşanmıştır?	Kurumun Facebook adresinde yayınladığı başsağlığı mesajından sonra kullanıcılardan gelen yardım talebinin ardından yanlış bir şekilde oluşturulan kampanya yüzünden yaşanmıştır.
Nasıl? Onur Air Krizi Nasıl Gerçekleşmiştir?	Kampanyanın kurumun sosyal ağ hesaplarında duyurulmasının ardından gelen tepkilere kurum, yorumları silerek ve yorum sahiplerini sayfadan engelleyerek durdurmaya çalışınca tepki artmış, olay başka sosyal ağ sitelerine taşınmıştır. Olay kontrolden çıkınca kurumun kampanyayı sonlandırırken yazdığı iğneleyici mesaj ile kriz daha da büyümüş bunun sonucunda kurum hakkında binlerce olumsuz içerik sosyal ağ sitelerinde yayılmıştır.
Nerde? Kriz Nerede Yaşanmıştır?	Kriz, ilk olarak kurumun resmi Facebook sayfasında başlamış fakat krizin başarısız yönetimiyle diğer sosyal ağ sitelerine, bloglara ve sözlüklere yansımıştır.
Ne Zaman?	Onur Air sosyal medya krizi 25 Ekim 2011 tarihinde başlamış ve Kasım ayı sonuna kadar devam etmiştir.
Kim? Krizi Kim Yönetmiştir	Kriz sürecinde Onur Air Facebook sayfasını Sanal Kart Ajans ve Onur Air yetkilileri yönetmiştir.

Çizelge 5.2:Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi Analiz Tablosu

Ne? Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi Nedir?	Domino's Pizza sosyal medya krizi kurum çalışanlarının sipariş hazırlarken çektikleri uygunsuz ve hijyenik olmayan görüntüleri Youtube sitesine yüklemesiyle ortaya çıkan bir krizdir.
Neden? Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi Neden Yaşanmıştır?	Kriz, kurumda çalışan elemanların eğlenmek amacıyla çektikleri videonun Youtube sitesinde yayınlanması sonucu 1 milyonu aşkın kullanıcı tarafından görüntülenmesi neticesinde kullanıcıların bu görüntülere tepki vermesiyle yaşanmıştır.
Nasıl? Domino's Pizza Sosyal Medya Krizi Nasıl Gerçekleşmiştir?	Kurum krizin ortaya çıkmasının ardından yine aynı sosyal ağ sitesi üzerinden özür dileyerek bir bilgilendirme videosu yayınlamış, sosyal ağ hesaplarını aktif olarak kullanmış, halkı düzenli olarak kriz süreci hakkında bilgilendirmiş, şeffaf bir yönetim anlayışı izlemiştir.
Nerede? Kriz Nerede Yaşanmıştır?	Kriz Youtube isimli sosyal ağ sitesinde ortaya çıkmış, olayın büyümesinin ardından diğer sosyal ağ siteleri ve geleneksel medya araçlarına taşınmıştır.
Ne Zaman? Kriz Ne Zaman Yaşanmıştır?	Kriz Nisan 2009'da yaşanmış ve devam etmiştir.
Kim? Krizi Kim Yönetmiştir?	Kurum her ülke için farklı ajanslarla çalışmaktadır. Kriz anında kurum uzman bir ajansla çalışmış bunun yanında kendi bünyesinde 5-6 kişiden oluşan sosyal medya ekibinden de destek almıştır.

Çizelge 5.3:Onur-Air Krizi – Domino’s Pizza Krizi Karşılaştırma Tablosu

Onur Air	Domino’s Pizza
Herhangi bir kriz yönetim planı oluşturmamış. Krizi kabullenmemiştir.	Krizi kabullenerek, krizle yüzleşmiş bir yönetim planı oluşturarak kriz yönetim sürecini başlatmıştır.
Hata yaptığını kabul edip geri adım atmamış, bunun yerine yayınladığı mesajla kullanıcılara “anlayışsız” mesajı vermiştir.	Hatasını kabul edip kullanıcılardan özür dilemiş, aynı hatanın tekrarlanmaması adına önlemler aldığını belirtmiştir.
Facebook hesabında yazılan olumsuz içerikli yorumları silmiş, kullanıcıların mesajlarına yanıt vermemiş, kullanıcıları engellemiştir.	Facebook ve diğer sosyal ağ hesaplarında kullanıcılara düzenli olarak bilgi akışı sağlamış, kullanıcıların olumsuz içerikli yorumlarını silmemiş, tüm mecralardan gelen olumsuz yorumlara olabildiğince yanıt vermeye çalışmıştır.
Olay hakkında yaptıkları diğer yardımları açıklamamışlardır.	Kriz süresince yaptıklarını anlık olarak takipçileriyle paylaşmış, çalışanların akıbeti ve olayın hangi aşamada olduğunu konusunda kurumsal web sayfaları dahil tüm ortamlardan anlık bilgi akışı sağlamışlardır.
İnsanların hassasiyetini doğru analiz edememişlerdir.	İnsanların hassasiyetini analiz edebilmiş, bu konuda çalışmalarını anlık olarak duyurmuştur.
Gelen tepkileri önemsememiş, takipçilerine iğneleyici mesaj yazarak kampanyayı sonlandırmış bunun sonucunda kurumsal itibarı zarar görmüştür.	Olay hakkında özür dileyerek, gelen tepkileri sürekli önemsemiş, başarılı bir kriz yönetimi örneği sergilemiş, bunun sonucunda kurumsal itibarının zedelenmesine mani olmuştur.
Kriz döneminde sosyal medyayı etkin kullanmamış, sessiz kalarak sadece izleme ve engelleme politikası gütmüştür. Bunun sonucunda olay Facebook’dan kontrol edemeyeceği bir mecra olan Twitter’a taşınmış, krizin	Kriz döneminde sosyal medyayı etkin kullanmış, aynı mecra üzerinden bir cevap videosu yayınlamış SEO yönetimi sayesinde bu videonun arama motorlarında görüntülenebilmesini sağlamıştır.

çok daha büyümesine neden olmuştur.	
Bütünleşik bir çalışma örneği göstermemiş, krizi sadece Facebook sayfasından yönetmeye çalışmış, kurumun diğer birimleriyle ortak hareket etmemiştir.	Bütünleşik bir çalışma örneği sergilemiş, ajanstan yardım alırken aynı zamanda kendi içinde barındırdığı sosyal medya uzmanlarından destek almış, kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ve üst yönetimle koordine bir şekilde çalışmıştır.

Yukarıda görülebileceği üzere Onur Air kriz yönetimine yeterince önem vermemiş ve kriz sonucunda kurumsal itibarının zarar görmesine ve takipçilerin boykot çağrısı sebebiyle uzun vadede müşteri kaybına uğramasına neden olmuştur. Domino's pizza ise krizin baş gösterdiği ilk andan itibaren koordineli bir şekilde çalışıp kriz yönetim planı oluşturup bu doğrultuda hareket ederek krizi kontrol altına almış, meydana gelen bu krizi en az hasarla atlattığı başarımıştır.

5.4. Onur Air ve Dominos Pizza Krizlerinin Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeline Göre İncelenmesi

Önceki konularda bahsedildiği üzere kriz yönetimi modellerinden biri de Littlejohn'un altı adım kriz modelidir. Littlejohn'un altı adım kriz modeli;

- kriz yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmak,
- kriz yönetim ekibini oluşturmak,
- simülasyon ve eğitim araçları kullanarak kriz ekibini eğitmek,
- bir kriz durumu yaratarak kontrol etmek,
- olası kriz senaryolarını değerlendirerek bir acil durum planı oluşturmak
- krizi yönetmek

adımlarından oluşmaktadır.

Çizelge 5.4: Onur Air ve Dominos Pizza Krizlerinin Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeline Göre Karşılaştırılması

Littlejohn'un altı adım kriz modeli	Onur Air	Dominos Pizza
Kriz yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmak.	Kriz yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmamıştır. Krize hazırlıksız yakalanmıştır.	Kriz yönetim ve organizasyon yapısını oluşturmuştur. Kurum "24 saat krize hazırlık" fikriyle hareket etmektedir.
Kriz yönetim ekibini oluşturmak.	Kriz yönetim ekibini oluşturmamıştır. Kurumun mevcut sosyal medya yönetimi devam etmiş. Kurum krizi kabullenmeyi reddetmiştir.	Kriz hemen kabullenilerek bir kriz yönetim ekibi oluşturulmuş, içeriden olduğu gibi dışarıdan da destek alınarak harekete geçilmiştir. Kurumun bünyesinde 5-6 kişiden oluşan sosyal medya ekibi ve onlara destek olarak çalışan bilgi teknolojileri departmanından 20'ye yakın çalışanı bulunmaktadır.
Simülasyon ve eğitim araçları kullanarak kriz ekibini eğitmek.	Simülasyon ve eğitim araçları kullanıldığına dair herhangi bir bulgu yoktur.	Kurum "24 saat krize hazırlık" fikriyle hareket etmekte olduğundan sosyal medya ekibi sürekli bir eğitime tabi tutulmaktadır.
Bir kriz durumu yaratarak kontrol etmek.	Bir kriz durumu yaratarak kontrol sağlanmamıştır.	Bir kriz durumu yaratarak kontrol sağlanmamıştır.

Olası kriz senaryolarını değerlendirerek bir acil durum planı oluşturmak	Olası kriz senaryoları değerlendirilerek bir acil durum planı oluşturulmamıştır. Uyguladığı kriz yönetiminden bu açıkça anlaşılmaktadır.	Kurum, kriz senaryolarını değerlendirerek bir acil durumu planı oluşturmuştur. Sosyal medyada doğabilecek krize sosyal medya kanalıyla yanıt verilmesi fikrini benimseyerek uygulamıştır. Kurum sosyal medyada tüm dünyadaki şubeleriyle ortak hareket etmektedir.
Krizi yönetmek	Kurum krizi yönetmede başarısız olmuştur. Krizi iyi yönetememiştir.	Kurum altı adımın çoğunu başarıyla yerine getirmiş bunun sonucunda meydana gelen krizi başarıyla yönetmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Dominos pizza altı adım kriz modelini başarıyla uygulayarak yaşadığı krizi başarıyla atlattığı, uyguladığı kriz yönetimi ile hedef kitesinin takdirini toplamıştır. Onur Air ise bu adımları uygulamakta başarısız olmuş bunun neticesinde var olan krizden başarıyla çıkamamıştır.

Littlejohn'un altı adım kriz modeli, kriz yönetimi konusunda kurumlara başarıyı getiren önemli bir modeldir. Model yüzeysel bir yapıya sahiptir. Gelişen teknoloji ve sosyal medyanın dinamik yapısı ve geleneksel medyadan farkları nedeniyle bazı yönlerden eksik kalmaktadır. Literatürde "sosyal medyada kriz yönetimi"ni kapsayan herhangi bir model bulunmamaktadır. Bu modele ek olarak kurumların sosyal medyada yaşanan krizlerde başarılı olabilmesi için aşağıdaki şu adımları da barındırması doğru olacaktır:

Hız olgusu: Sosyal medya anlık iletişimin var olduğu bir mecraadır. Dolayısıyla kurumların yapacakları kriz yönetim faaliyetlerinde bu olguyu göz önünde bulundurarak bu doğrultuda hareket etmelidirler. Hız olgusunun var olmadığı bir kriz yönetiminde, bilgi kirliliği olacak ve önlem alınmadığı takdirde bu kirlilik hızla büyüyecektir. Bunun sonucunda kriz içinden çıkılmaz bir hale dönüşebilecek ve yeni krizlerin oluşumuna zemin hazırlayabilecektir. Kurumların "krizin yönetilmesi" başta olmak üzere bu altı adımın tümünde hız olgusuna önem vermesi gerekmektedir.

İnteraktivite (Etkileşim): Sosyal medya interaktif yani etkileşimli bir ortamdır. Kurumların modelde var olan altı adımı uygularken buna göre bir plan geliştirmeleri gerekmektedir. Nitekim Domino's Pizza'nın yaşadığı kriz sosyal medya kaynaklı bir krizdir. Kurum bu sebeple kriz yönetim faaliyetlerini sosyal medya kanalıyla yürütmüştür. Bu Domino's Pizza'yı başarıya götüren en önemli etken olmuştur. Sosyal medya krizlerinde Littlejohn'un altı adım modeli uygulanırken interaktivite kavramına dikkat edilmesi ve adımların bu doğrultuda atılması büyük önem taşımaktadır.

Müttefik kullanıcılar: Altı adım modelinde müttefik kullanıcılardan oluşan bir grupla birlikte çalışılması gerek potansiyel krizlerin önlenmesinde gerekse meydana gelen krizlerin yönetilmesinde önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Sosyal medyanın geleneksel medya gibi tek yönlü bir iletişim alanı olmadığını göz önünde bulundurduğumuzda bu adımların uygulanmasında müttefik kullanıcıların da bulunması krizlerin yönetimi adına kurumlara büyük kolaylık sağlayacaktır.

Kullanıcıların dikkate alınması: Littlejohn'un altı adım modelinin "krizi yönetme" aşamasında ele alınması gereken en önemli etkidir. Sosyal medyada meydana gelen krizi yönetirken kullanıcıların dikkate alınması; kullanıcıların önemsenmesi, olumsuz tepkilere yol açacak dilden kaçınılması, kullanıcılardan gelen taleplerin değerlendirilmesi, kullanıcıların sorularına cevap verilmesi, kullanıcıların yazdığı olumsuz yorumların silinmemesi gibi maddeleri kapsamaktadır. Özellikle krizi yönetirken kullanıcıların yorumlarının silinmesi yönetim aşamasında yapılacak en büyük yanlış olmaktadır. Bu maddenin uygulanmaması "streisand etkisi"ne yol açacaktır. Literatürde yer almayan bu kavramı kısaca açıklamak gerekirse adını 2003 yılında A.B.D'li şarkıcı ve oyuncu Barbra Streisand'dan alan Streisand etkisi internet ortamında silinen olumsuz yorumların istenilenin tam aksine yol açacağını söyleyen bir kavramdır. Nitekim Kenneth Adelman adında Amerikalı diplomat 2003 yılında Kaliforniya – Malibu kıyısındaki yalı erozyonuna dikkat çekmek için havadan çektiği 12.000 fotoğrafı pictopia.com isimli fotoğraf paylaşım sitesinde yayınlamaya başlar. Çekilen fotoğraflar arasında Barbra Streisand'ın malikanesinin de fotoğrafı bulunmaktadır. Streisand "mahremiyetin ihlal edildiğini" gerekçe göstererek fotoğrafların siteden kaldırılması için 50 milyon dolarlık dava açar. Olay medyaya yansır ve büyür. O ana kadar sadece 6 kişi tarafından görüntülenen fotoğraflar olayın medyaya yansısıyla 420.000'in üzerinde görüntülenir. Benzer bir olay da

Türkiye’de meydana gelmiştir. Ekşi sözlük sitesinde Başbakanlık müşaviri Yusuf Yerkel isimli şahıs 13 Mayıs 2014’de Manisa’nın Soma ilçesinde meydana gelen maden faciasında hayatını kaybeden 301 kişinin ölmesine karşı toplanan ve olayı protesto eden halktan bir kişiyi yerde tekmelemiş ve bu olay halkta büyük bir öfkeye neden olmuştur. Ekşi Sözlük’te bu konu hakkında daha önce yazılmış giriler(entry) ve fotoğraflar mahkeme kararı ile sildirilmiş fakat bu sansürleme çabası olayın daha da büyüyerek halkta büyük bir kızgınlığa yol açarak olayın hakkında yazılmış yazıların sayısını arttırdığı gibi olayın daha geniş kitlelere yayılmasına neden olmuştur.

Onur Air örneğinde ise yapılan en büyük hatalardan biri kullanıcıların yorumlarının silinmesi ve kibar olmayan bir dil kullanılmasıdır. Olumsuz yorumların Onur Air tarafından silinmesi olayın daha da büyüyerek Twitter’e taşınmasına neden olmuş, olay gündem (trend topic) listesine girerek kısa sürede geniş kitlelere ulaşmıştır. Özetle kullanıcıların dikkate alınması kriz yönetiminin başarıya ulaşması adına dikkat edilmesi gereken en önemli kavramdır. Littlejohn’un altı adım kriz modeline dahil edilecek bu maddeler ile model, sosyal medya için daha uygun ve işlevsel bir hale gelmektedir.

6.SONUÇ

Kriz kavramı bir kurumun olağan sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan kuruma zarar veren hatta kurumun hayatını tehdit eden bir acil durum olarak tanımlanmaktadır.

Halkla İlişkiler biliminin uzmanlık alanlarından birisi olan kriz yönetimi kavramı ise daha önceki bölümlerde ortaya konulduğu üzere meydana gelebilecek bir kriz durumuna karşı önlem alma, meydana gelen krizlerde ise krizin, kurum üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri azaltma doğrultusunda krizi meydana getiren etkenlere karşı plan yapabilme organizasyonudur.

Sosyal medya kavramı hayatımıza girmeden önce meydana gelen krizler daha geç yayılmakta ve krizi sona erdirme, engelleme konusunda kuruma daha fazla imkan sunmaktaydı. Teknolojiye bağlı olarak Web 2.0 kavramının gelişmesi ile ortaya çıkan sosyal medya kavramı hızlı ve dinamik yapısı sebebiyle krizlerin daha kolay yayılmasını sağlamakta ve meydana gelen krizlerin kısa süre içinde milyonlara ulaşmasına altyapı sağlayarak kurumların krizlere karşı hızlı ve etkili bir tepki vermesini gerekli kılar.

Geleneksel medyada içerik tek taraflı alınabiliyorken sosyal medyada çift yönlü ve etkileşimli bir akış söz konusudur. Bu bağlamda sosyal medya erişim, erişilebilirlik, kullanılabilirlik, yenilik, kalıcılık ve özgürlük bakımından geleneksel medyadan kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Bu ayrım sosyal medyada meydana gelecek krizlere karşı etkili önlem ve yönetim adına daha farklı bir kriz yönetimi ihtiyacını doğurmuştur. Bu sebeple etkili kriz yönetimi için sosyal medyada kriz yönetimi kavramı doğmuştur. Krizler sosyal medyaya iki türlü yansımaktadır. Bunlar; kullanıcıların çevrimiçi içerik oluşturarak bu içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşmaları yoluyla ortaya çıkan krizler ve kullanıcıların çevrimdışı ürettikleri içerikleri çevrimiçi ortamlarda paylaşmaları yoluyla ortaya çıkan krizlerdir. Danone ürünleri içerisinde çocukların zihinsel ve bedensel gelişimlerini olumsuz etkileyen bir madde olduğu içeriğine sahip e-postanın binlerce kişiye ulaşmasıyla ortaya çıkan Danone internet

krizi ilk türe örnektir. Domino's Pizza firmasının iki çalışanın kurumun ürünleri hakkında uygunsuz görüntüleri Youtube sitesine yüklemesiyle patlak veren kriz ise ikinci türe örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar her iki türe karşı da olası kriz senaryoları oluşturarak önlem almalı ve planlarını bu doğrultuda yaparak krizin etkilerini azaltıcı çalışmalar yaparak olası krizlere hazırlıklı olmalıdırlar.

Sosyal medya kriz yönetiminde en etkili kavram kriz iletişimidir. Kullanıcı kitlesi günümüzde milyarlarla ifade edilen sosyal medyada yer alan krizler binlerce kullanıcının kısa zamanda kuruma karşı örgütlenip kurum aleyhine içerik üretmesi sebebiyle kurumları ciddi ölçüde zor durumda bırakmaktadır. Sosyal medya ortamlarının anlık iletişim özelliğine sahip olması sebebiyle yüzlerce kaynaktan sosyal medya ortamına yayılan bu bilgilerin oluşturduğu bilgi kirliliği içerisinde kullanıcıların doğru bilgiye ulaşmasının zorluğu kurumun imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple kriz iletişimi kavramı sosyal medyada kriz yönetiminde önemli yer teşkil etmektedir. Kriz iletişiminde bu ani beklenmedik ortaya çıkan olayların iletişim aracılığıyla yönetilmesini ve böylelikle kontrol edilebilir hale dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Bu sebepten dolayı kriz yönetimine ilişkin sürecin başarısı; iletişim ve kitle iletişimi aracılığıyla ilerleyen, ivedi ve interaktif biçimde bilgi ve haberlerin akışıyla doğru orantılı olmaktadır. Günümüz tüketicilerinin %67'sinin ağızdan ağza iletişime inandığı ortamda kurum, tüketicileri ile arasında etkili ve şeffaf bir bilgi ağı oluşturarak doğru bilginin tek kanaldan yayılmasını sağlamalıdır.

Etkili bir kriz yönetiminde kurumlar acilen tarama yapmalı, kriz yönetim ekibi oluşturmalı, krizin kaynağına odaklanarak krizi bulmalı, yayılım kanalları tespit edilmeli, anlık olarak durum analizi yapmalı, krize karşı nasıl yaklaşılması gerektiği üzerine strateji geliştirmeli, diyaloga hazır olmalı, şeffaf olmalı, çevrimiçi ve çevrimdışı entegrasyon yapmalı, harekete geçmeli, kurumun vereceği cevap ve duyuruların tıpkı krizi meydana getiren olay gibi sosyal medya içerisinde yayılmasını sağlamalı ve kurumsal iletişim bölümü ile bütünleşik çalışmalıdır. Bunlar yapılmadığı takdirde kriz daha da büyüyecek ve kurumun tüketici gözündeki imajını olumsuz yönde etkileyerek kurumun güvenilirliğini zedeleyecektir. Meydana gelen krizi başarıyla yöneten bir kurum kriz yönetim faaliyetlerini sonlandırmamalı aksine durum değerlendirmesi yaparak krizin ortaya çıkış sebeplerini kaynağını ve kriz

yönetim sürecini inceleyerek buna göre önlemler almalı, olası krizlerin tekrar yaşanmaması adına çalışmalar yürütmelidir.

Nitekim üçüncü bölümde incelediğimiz Onur Air 2011 yılında yaşadığı sosyal medya krizinde kriz yönetiminin gerekliliklerini yerine getirmeyerek kurumsal imajına büyük ölçüde zarar vermiştir. Söz konusu krizde kurum, Türkiye'nin 2011'de yaşadığı Van depreminden sonra Facebook ve Twitter hesapları üzerinden kullanıcılarına takipçi başına 0,5TL bağış yapacağını duyurmuş bu şartlı yardım kullanıcıların büyük tepkisini çekmiştir. Kurum bu kriz süresince kriz yönetim aşamalarından hiç birini uygulamamış; bilgi akışı sağlamamış, kriz iletişiminin hiçbir unsurunu yerine getirmeyerek tepkilerin daha da büyümesine neden olmuştur. Kurumun kullanıcıların mesajlarını silmesiyle kriz, Twitter'a taşınmış ve dünya gündeminde en çok konuşulan konular arasına girmiştir. Tepkilerin çığ gibi büyümesinin ardından geri adım atmayan Onur Air, yayınladığı sert bir mesajla kampanyasını sonlandırarak krizin sebebinin kampanyayı anlamayan sosyal medya kullanıcıları olduğunu belirtmiş ve ikinci bir krize neden olmuştur. Tüm bu süreç içerisinde kurum büyük ölçüde prestij kaybı yaşayarak kurumsal imajını büyük ölçüde zedelemiştir.

Domino's Pizza'nın yaşadığı sosyal medya krizinde ise kurum, 2009 yılında iki çalışanın hijyene uygun olmayan görüntüleri Youtube sitesinde yüklemesiyle meydana gelmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan krizle hemen yüzleşen Domino's Pizza krizi kabullenerek bir kriz yönetimi oluşturmuş, kriz yönetimi ve kriz iletişiminin bütün gerekliliklerini yerine getirerek yaşadığı imaj kaybını olumlu ölçüde değiştirmiş hatta müşterilerine değer verdiği, onları önemseydiği mesajıyla kurumsal imajını büyük ölçüde arttırmıştır.

Bu iki kurumun yaşadığı krizler Littlejohn'un altı adım kriz modeli çerçevesinde incelenmiş ve Domino's Pizza bu modelleri uygulayarak krizden başarıyla çıkmıştır. Bunun yanında modelin sosyal medyada kriz yönetimi açısından bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Modele; hız olgusu, interaktivite, müttefik kullanıcıların çalışmalara dahil edilmesi ve kullanıcıların dikkate alınması adımları eklenmelidir. Bu sayede model daha işlevsel hale gelecek ve sosyal medyada uygulanabilirliğini arttırmış olacaktır.

İncelediğimiz örneklerden görüldüğü üzere sosyal medyada kriz yönetimi günümüzde kurumlar için bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir. Sosyal medyada etkili bir kriz yönetimi uygulamayan kurumlar bu mecralarda yaşanacak krizler karşısında güçsüz kalmakta ve kurumsal imajına büyük ölçüde zarar vermektedir. Sosyal medyada kriz yönetimi kavramına önem vererek bu doğrultuda hareket eden kurumlar ise kurumsal imajlarının zarar görmesini engellemenin yanı sıra tıpkı diğer krizlerden fırsat oluşturabildiği gibi sosyal medya krizlerinden de kurumsal imajlarını olumlu yönde etkileyecek fırsatlar yakalamaktadır.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Akar, Erkan,** (2010). *Sosyal Medya Pazarlaması: Sosyal Webde Pazarlama Stratejileri*, Efil Yayınevi, Ankara.
- Akdağ, Mustafa, Arklan, Ümit,** (2014). *Kriz Yönetimi: İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*, Literatürk Academia, 2014.
- Akat, İ, Budak, G, Budak, G,** (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul,
- Akat, Ö,** (2000). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Aksu, Metin,** (2010). *Kriz Yönetimi, Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Augustine, Norman R,** (2000). *Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek*, Çev: Salim Atay, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Kriz Yönetimi, İstanbul.
- Aydede, Ceyda,** (2002). *Halkla İlişkiler Kampanyaları*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Aydede, Ceyda,** (2007). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Balcı, Şükrü, Bekiroğlu, Onur,** (2014). *Kriz Yönetimi, İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar: Kriz İletişiminde Sosyal Medya*, Literatürk Acedemia Yayınları, Konya.
- Balkan, Ömer,** (2014). *Kurumsal İmaj ve Kriz Yönetimi*, Literatürk Academia Yayınları, Konya.
- Booth, Simon,** (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*, London: Routledge, 1993.
- Brown, Rob,** (2009). *Public Relations and the Social Web: Using Social Media and Web 2.0 in Communications*, Kogan Page, United Kingdom, 2009.
- Can, Halil,** (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Chaney, P.,** (2009). *The Digital Handshake Seven Proven Strategies to Grov Your Business Using Social Media*, John & Sons Inc, New Jersey.
- Demir, Müge,** (2015). *İletişimde Sosyal Medya Sosyal Medyada Etkileşim*, Kalkedon Yayıncılık, İstanbul.

- Dinçer, Ömer**, (2003). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Erol, Mehmet, Seyfettin, Efeğil, Ertan**, (2012). *Krizler ve Kriz Yönetimi*, Barış Kitabevi, Ankara.
- Genç, Nurullah**, (2004). *Yönetim Organizasyon - Çağdaş Sistemler Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Goffe, R, Jones, G**, (2002.) *Kurum Kültürü*, Çev: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara.
- Göksel, Ahmet Bülend**, (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Göztaş, Aylin**, (1997). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir.
- Güçdemir, Yeşim**, (2010). *Sanal Ortamda İletişim: Bir Halkla İlişkiler Perspektifi*, Derin Yayınları, İstanbul
- Güngör, N**, (2011). *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürsakar, Necmi**, (2009). *Sosyal Ağ Analizi*, Dora Yayınları, Bursa.
- Haşit, Gürkan**, (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kahraman, Murat**, (2010). *Sosyal Medya 101 2.0*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Kadıbeşegil Salim**, (2001). *Kriz Geliyorum Der*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş, İstanbul.
- Kara, Tolga, Özgen, Ebru**, (2012). *Sosyal Medya Akademi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karakulakoğlu, Selva, Ersöz**, (2015). *İletişimde Sosyal Medya Sosyal Medyada Etkileşim*, Kalkedon Yayıncılık, İstanbul.
- Kırık, Ali, Murat**, (2013). *Gelişen Web Teknolojileri ve Sosyal Medya Bağımlılığı, Sosyal Medya Araştırmaları*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Korkmazürek, Haluk, Basım, H. Nejat**, (2009). *İş modeli ve Kriz Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- L.J Mullines**, (1989). *Management and Organizational Behaviour*, Payman Publishing, A Division of Longman Group UK Limited.
- Lessem Runnie**, (1990). *Managing Corporate Culture*, Gowe Publishing Company Ltd, USA.
- Littlejohn R.F**, (1983). *Crisis Management: A Team Approach*, AMA Membership Publications, New York.
- Meyers, G,C**, (1986). *When It Hits The Fan: Managing The Nine Crisis Of Business*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Mitroff, Ian**, (1988). *Break-away Thinking: How to Challenge Your Business Assumptions (and why you should)*, John Wiley and Sons Corp, New York.

- Okay, Ayla, Okay, Aydemir**, (2012). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*, DER Yayınları, İstanbul.
- O'Relly, T, Milstem, S**, (2009). *The Twitter Book*, O'Really Media INC, California.
- Örnek, Ali Şahin, Aydın, Şule**, (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özkaşıkçı, Irmak**, (2012). *Sosyal Medya Pazarlama: Yeni Çağda Sosyal Medya Kullanımı ve Performans Ölçümü*, Şahsi Yayın, İstanbul.
- Özmen, Şule**, (2009). *Ağ Teknolojisinde Yeni Ticaret Yolu: E-Ticaret*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Özutku, Fatih**, (2014). *Sosyal Medyanın ABC'si*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Pearson M. Christine, Harrington, Katherine**, (1996). *The Essential Guide to Corporate Crisis*, Oxford University Press, New York,
- Peker, Ö, Aytürk, N**, (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Peltekoğlu, Filiz Balta**, (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Pira, Aylin**, (2005). *Halkla İlişkiler için Okumalar*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri
- Pira, Aylin, Sohodol, Çisil**, (2015). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester Michael**, (2002). *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page Publishers, London.
- Sayımer, İdil**, (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sevinç, Salih Seçkin**, (2012). *Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya*, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Suher, İdil, K**, (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Tasner, Michael**, (2011). *Anında Pazarlama: Web 3.0 Pazarlama Kılavuzu*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Tekin, Mahmut, Zerenler, Muammer**, (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Konya.
- Tutar, Hasan**, (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, Melek, Vergiliel**, (2004). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ülger, Billur**, (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, Der Yayınları, İstanbul.
- Varol, Muharrem**, (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınlan No: 2, Ankara.

MAKALELER

- Açıköz, Banu,** (2009).Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde Sırasında ve Sonrasında İletişim, *Kamu-İş*, Cilt:10, Sayı:3.
- Akdağ Mustafa,** (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14.
- Akdağ, Mustafa, Arklan, Ümit,** (2011). Kriz Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi/Katkısı, *e-Journal of New World Sciences Academy(NWSA)* Volume:6.
- Bat, Mikail, Turan, Yurtseven, Çağla,** (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S.3, Gümüşhane.
- Burnett John J.,** (1998). A Strategic Approach to Managing Crises, *Public Relations Review*, Vol.24, Num,4.
- Büyükşener, Ercüment,** (2009). Türkiye’de Sosyal Ağların Yeri ve Sosyal Medyaya Bakış, *Bilgi Üniversitesi Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri*.
- Ernest, Zander,** (1990). Geleceğin İşletme ve Personel Politikası, çev: Mustafa Yaşar Tınar, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, cilt 5, no:1-2, İzmir.
- Gürel, Emet, Yakın, Mehmet,** (2007). Ekşi Sözlük: Postmodern Elektronik Kültür, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 4. Sayı. 4.
- Kamiloğlu, Fatma, Yurttaş, U, Özge,** (2014). Sosyal Medyanın Bilgi Edinme ve Kişisel Gelişim Sürecine Katkısı ve Lise Öğrencileri Üzerine Bir Alan Çalışması, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, S.21.
- Kartal, Mehmet,** (2013). Türkiye’de Sosyal Medya Raporu, *Akademik Hakemli Dergi*, Sayı 1.
- Mitroff Ian, L,** (1987). Effective Crisis Management, *The Academy Of Management Executive*, Vol 1, No:3.
- Okay, Aydemir,** (2002). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı:12.
- Özdemir, Lütfiye,** (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı:23.
- Öztürk, Eda,** (2014). Sosyal Ağlar ve E-Paylaşım: Kalitatif Bir Analiz, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, S,36, İzmir.
- Penrose, John M,** (2000). The Role of Perception in Crisis Planning, *Public Relations Review*, Vol.26, No:2.
- Solmaz, Başak,** (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3.

William Weitzel, Ellen Johnson, (1989). Decline In Organizastions A Literature Integration and Extention, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No:1 New York.

TEZLER

Bayraktar, Ceyhun, (2013). *Sosyal Medyanın Kriz İletişim Aracı Olarak Kullanılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.

Kara, Yasemin, (2012). *Sosyal Ağların Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hazır Giyim Sektörü Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kök, Ayşegül, (2013). *Günümüz Toplumsal Ortamında Kişilerarası İlişkilerdeki Dönüşümün Sosyal Medyayı Kullanan Çocuklar Üzerinden İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Araştırmaları Anabilim Dalı, İzmir.

Köroğlu, Osman, (2002). *Mobil İletişim, Etkileşimci Yayıncılık ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Kuzu, Elif Buğra, (2014). *Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adayları Arasında Çevrimiçi Sosyal Ağların Öğretim Amaçlı Kullanımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Şahan, Habibe, (2013). *Lokasyon Bazlı Sosyal Ağlar Aracılığıyla Selektif Benlik Sunumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Medya ve İletişim Sistemleri Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Taneri, İdil, (2014). *Yeni Direniş ve İletişim Biçimlerinde Sosyal Medyanın Rolü: Gezi Parkı Direnişi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı, İzmir.

Zafarmand, Nafiseh, (2010). *Halkla İlişkiler Alanında Yeni Mecra ve Uygulamaların Yeri ve Önemi: Sosyal Medya ve PR2.0*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Url-1https://tr.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_kazası, alındığı tarih: 4 Mart 2015.

Url-2<http://www.worldometers.info/tr/>, alındığı tarih: 02.04.2015.

Url-3<http://webrazzi.com/2014/11/21/emarketer-2015-3-milyar-internet-kullanicisi/>, alındığı tarih: 02.04.2015.

Url-4<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1011602>, alındığı tarih: 02.04.2015.

Url-5<http://blog.milliyet.com.tr/web-3-0-akilli-internet/Blog/?BlogNo=133173>, alındığı tarih: 03.04.2015.

Url-6https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya#Geleneksel_Medyadan_Farklar.C4.B1, alındığı tarih: 05.05.2015.

Url-7<https://tr.wikipedia.org/wiki/Blog>, alındığı tarih: 10.05.2015.

Url-8<http://www.tdk.gov.tr/>, alındığı tarih: 12.05.2015.

Url-9https://tr.wikipedia.org/wiki/Eksi_Sozluk, alındığı tarih: 12.05.2015.

Url-10<https://tr.wikipedia.org/wiki/Podcast>, alındığı tarih: 12.05.2015.

Url-11<http://webrazzi.com/2015/02/09/sosyal-aglar-aktif-kullanici-webrazzi-pro/>, alındığı tarih: 30.05.2015.

Url-12<https://internet.org/>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-13<http://teknoyo.com/facebook-kullanici-sayisi-2015/>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-14<http://www.digitalage.com.tr/facebook-aktif-kullanici-sayisi-2015-yilinda-cin-nufusunu-gecebilir>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-15<http://www.prografik.pro/twitter-302-milyon-kullanici.html>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-16<http://sosyalmedya.co/google%E2%80%99in-aylik-aktif-kullanici-sayisi/>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-17<http://shiftdelete.net/google-sasirtti-52747>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-18<https://tr.wikipedia.org/wiki/Google%2B>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-19https://tr.wikipedia.org/wiki/Viral_reklam, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-20<https://www.linkedin.com/about-us>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-21<http://webrazzi.com/2014/01/12/linkedin-300-milyona-yakin-kullanicisindan-nasil-para-kazaniyor-webrazzi-pro/>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-22<http://sosyalmedya.co/2013un-en-cok-kullanilan-akilli-telefon-uygulamalari/>, alındığı tarih: 31.05.2015.

Url-23<http://sosyalmedya.co/onur-air/>, alındığı tarih: 20.06.2015.

Url-24<https://biz.dominos.com/web/about-dominos-pizza/>, alındığı tarih: 21.06.2015.

Url-25<http://www.dominos.com.tr/kurumsal/sirket-profili.aspx>, alındığı tarih: 21.06.2015.

Url-26<https://www.youtube.com/watch?v=nRuzjl9YhJA>, alındığı tarih: 22.06.2015.

Url-27<https://www.youtube.com/watch?v=dem6eA7-A2I>, alındığı tarih: 22.06.2015.

Url-28<http://webrazzi.com/2015/03/26/gezi-eylemleriinden-esinlenen-twitterin-canli-yayin-uygulamasi-periscope-yayinlandi> alındığı tarih: 19.03.2016

