



KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

**KRİZ İLETİŞİMİNDE KURUMSAL SAVUNCA KURAMI:
TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN
İNCELENMESİ**

GAMZE TERZİ KÖROĞLU

DANIŞMAN:DOÇ. DR. BURAK ÖZÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İSTANBUL, HAZİRAN, 2018

KRİZ İLETİŞİMİNDE KURUMSAL SAVUNCA KURAMI: TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN İNCELENMESİ

GAMZE TERZİ KÖROĞLU

DANIŞMAN: DOÇ. DR. BURAK ÖZÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi
Programı'nda Yüksek Lisans derecesi
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla
Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne
teslim edilmiştir.

İSTANBUL, HAZİRAN, 2018

Ben, GAMZE TERZİ KÖROĞLU;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI

GAMZE TERZİ KÖROĞLU

TARİH VE İMZA

02.07.2018

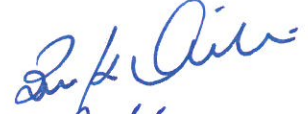


KABUL VE ONAY

GAMZE TERZİ KÖROĞLU tarafından hazırlanan, **KRİZ İLETİŞİMDE KURUMSAL SAVUNCA KURAMI: TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN İNCELENMESİ** başlıklı bu çalışma **04.06.2018** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Burak Özçetin (Danışman)

Kadir Has Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. N. Defne Karaosmanoğlu

Kadir Has Üniversitesi



Dr.Öğr. Üyesi Deniz Özçetin

İstanbul Aydın Üniversitesi



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Sinem Akgül Açıkmeşe

ONAY TARİHİ: 02/07/2018

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

TABLolar DİZİNİ.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
1. KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ	3
1.1. Krizin Tanımı.....	3
1.1.2. Krizin özellikleri	5
1.1.3. Krizlerde epistemolojik ve ontolojik belirsizlik.....	7
1.1.4. Krizi meydana getiren etmenler ve faktörleri.....	8
1.1.5. İç çevre faktörler.....	9
1.1.6. Dış çevre faktörler.....	10
1.1.7. Krizin şiddeti.....	12
1.1.8 Krizlerin sınıflandırılması.....	13
1.1.9. Kriz oluşum süreci ve aşamaları.....	14
1.1.10. Kriz öncesi dönem	17
1.1.11. Kriz dönemi	18
1.1.12. Kriz sonrası dönem.....	19
1.1.13. Kriz sürecinin sonuçları	19
1.2. Kriz Yönetimi	20
1.2.1. Kriz yönetimi yaklaşımı.....	22
1.2.2. Krizi engelleme yaklaşımı.....	22
1.2.3.Krizleri çözüm bulma yaklaşımı.....	23
1.2.4. Kriz yönetim planı.....	23
1.3. Kriz İletişimi.....	24
1.3.1. Kriz İletişim Yönetimi.....	25
2. KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARI.....	27
2.1. Kriz İletişimi Kuramlarına Genel Bakış.....	27
2.2. Kurumsal Savunca Kuramı (Corporate Apologia Theory).....	28
2.3. İmajın Yeniden İnşası (Image Restoration Theory: IRT).....	34

2.4. Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (Situational Crisis Communication Theory: SCCT).....	37
2.5. Retoriksel Arena Teorisi (Rhetorical Arena Theory: RAT)	43
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	45
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	45
3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	45
3.3. Araştırmanın Önemi.....	46
3.4. Araştırmanın Kapsamı	47
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
4. TÜRKİYE'DEKİ KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI	48
4.1. Türkiye'deki Kriz İletişimi Çalışmalarında Kurumsal Savunma Kuramı'nın Gereksinimi..	48
4.1.2. Genel değerlendirme	55
5. TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN İNCELEMESİ.....	57
5.1. Ülker Krizi Vaka İncelemesi.....	58
5.1.2. Ülker hakkında.....	58
5.1.3. Ülker 1 Nisan reklam kampanyası sosyal medya krizi	59
5.2. Metro Turizm Krizi Vaka İncelemesi	70
5.2.1. Metro Turizm hakkında	70
5.2.2. Metro Turizm cinsel saldırı krizi	71
5.3. Watsons Krizi Vaka İncelemesi	77
5.3.1. Watsons hakkında	77
5.3.2. Watsons krizi	77
5.4. Onur Air Krizi Vaka İncelemesi	83
5.4.1. Onur Air hakkında	83
5.4.2 Onur Air Van depremi krizi.....	83
SONUÇ	89
KAYNAKÇA.....	92
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo.1.1. Beklenmeyen Kriz Yapısı

18



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil.1.1. Kriz Oluşumu	12
Şekil.1.2. Kriz Süreçlerinin İşleyişi	17
Şekil.1.3. İntereaktif Kriz Yönetimi	21
Şekil.2.4. Durumsal Kriz İletişimi Kuramı değişkenleri	42
Şekil.5.5. Ülker 1 Nisan Reklam Kampanyası Sosyal Medya Krizi	59
Şekil.5.6. Murat Ülker Twitter Paylaşımı	61
Şekil.5.7. Ülker Kamuoyu Bilgilendirmesi	62
Şekil.5.8. Ülker Twitter Paylaşımı	63
Şekil.5.9. Ülker Kamuoyu Duyurusu	64
Şekil.5.10. TBWA İstanbul Kamuoyu Duyurusu	67
Şekil.5.11. TBWA İstanbul Instagram Paylaşım	68
Şekil.5.12. Plasenta Kamuoyu Açıklaması	69
Şekil.5.13. Galip Öztürk Twitter Paylaşımı	72
Şekil.5.14. Metro Turizm Kamuoyu Açıklaması	76
Şekil.5.15. Watsons Krizi Basın Açıklaması	79
Şekil.5.16. Watsons Bilgilendirme	80
Şekil.5.17. Watsons Kamuoyu Açıklaması	81
Şekil.5.18. Onur Air Van Deprem Kampanyası	84
Şekil.5.19. Onur Air Açıklaması	85
Şekil.5.20. Onur Air Bilgilendirme	87

KISALTMALAR DİZİNİ

IRT	İmajın Yeniden İnşası Teorisi (Image Repair Theory)
SCCT	Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory)
RAT	Retoriksel Arena Teorisi
FETÖ	Fetullahçı Terör Örgütü



ÖZET

TERZİ KÖROĞLU, GAMZE.KRİZ İLETİŞİMİNDE KURUMSAL SAVUNCA KURAMI:TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN İNCELENMESİ, YÜKSEK LİSANS TEZİ, İstanbul, 2018.

İletişim teknolojilerinin gelişimiyle değişim göstererek genişleyen krizler, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkarak kaos ortamı yaratmaktadır. Kriz dönemleri etkin yönetilmediği takdirde, kurumlar için büyük sorunlara yol açarak itibar kayıplarına neden olmaktadır. Etkili bir kriz yönetim planı ve krizin her evresinde faaliyet gösteren kriz iletişimi uygulamaları sayesinde krizler, kurumlar için sorun olmaktan çıkarak fırsata dönüşebilmektedir. Kurumların yaşadığı krizlere yönelik verilen tepkilerin açıklanmasına ve olayların ön görülmesine kolaylık sağlayan kriz iletişimi kuramları, kriz evresinde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, Kurumsal Savunca Kuramı (Corporate Apologia) olarak nitelendirilen kriz tepki stratejilerinin literatür çalışmalarının yetersiz kalması ve kurumların kriz tepki stratejilerinin önemini tam anlayamamaları nedeniyle, kurumlar kendilerini savunacak tepki stratejileri geliştirememekte veya itibarlarını onaramamaktadırlar.

Türkiye’de analiz edilecek kurumların kriz esnasında karşılaştıkları durumlar karşısında kendilerini etkin ve doğru bir şekilde savunamamalarının yanı sıra, krizlere yönelik özür metinlerine gereken önemi veremedikleri de görülmektedir. Bununla birlikte, kurum yöneticileri sosyal medya ve görsel medyayı, yazılı medyaya oranla daha fazla kullandıkları ve krizlerin de sosyal medya üzerinden kartopu etkisiyle daha da büyüüp yayılması, büyük itibar zedelenmelerine de yol açmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’deki markalarda genel olarak kriz, kriz iletişimi, kriz yönetimi, kriz yönetim planı ve kriz tepki stratejileri açısından Proaktif bir yaklaşım uygulamadıklarından dolayı, krizlere karşı hazırlıksız yakalanarak savunma stratejisi kapsamındaki özür metinlerini doğaçlama hazırladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmayla birlikte, Türkiye’de krizlerle karşı karşıya kalan kurumların karakterine yapılan saldırıya verdikleri kriz tepki stratejisi olan (Corporate Apologia) Kurumsal Savunca, Özür Stratejisi kapsamında ele alınarak incelenecektir.

Bu çerçevede, Türkiye'deki dört markanın; Ülker, Metro Turizm, Watsons, Onur Air krizlerinin yönetilmesinde kullanılan kriz tepki stratejisi olan Kurumsal Savunma Özür stratejisi dâhilinde kurumların özür metinleri içerik analizi yöntemi ve nitel araştırmalar yapılarak değerlendirilecektir. Bu bağlamda, Türkiye'deki krizlerin kriz iletişim süreçlerindeki açıklamaları ve kamuoyu enformasyon paylaşımı kapsamında, kurumların özür metinleri analiz edilerek yapılan hataların neler olduğu ve nelere sebebiyet verdiği, esas olması gereken özür modeli içerikleri anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz İletişimi, Kriz İletişim Teorileri, Kurumsal Savunma, Apology (Özür), Kriz Yönetim Planı, Kriz Tepki Stratejileri,



ABSTRACT

TERZİ KÖROĞLU, GAMZE. *CORPORATE APOLOGIA THEORY TO CRISIS COMMUNICATION: EXAMINING THE TEXT OF THE APOLOGY CRISIS IN TURKEY*, MASTER'S THESIS, Istanbul, 2018.

Crises that have evolved through the evolution of communication technologies have emerged in unexpected times, creating a chaotic environment. The crisis periods lead to major problems for institutions if they are not effectively managed, leading to reputational losses. An effective crisis management plan and thanks to crisis communication practices operating in every phase of the crisis that the crises; instead of being a problem for the institutions, it can be transformed into a opportunity. Hence, because of the crisis response strategies described as Corporate Apologia are insufficient in their literature studies and institutions can not fully understand the importance of crisis response strategies, institutions can not develop the response strategies to defend themselves or repair their reputation. In Turkey, in the face of the crisis faced by the institutions their inability to defend themselves effectively and correctly as well as they are not to give the necessary attention to apology texts. As a result, the general crisis and crisis communications in the literature brands in Turkey, crisis communications, crisis management, crisis management plan and because of they did not have a proactive approach in terms of crisis response strategies, they were caught unprepared for crises and it has been determined that the apology texts prepared within the defense strategy are prepared for improvisation. In this research, in Turkey, the characters that face institutions against crises made the crisis response strategy they gave to the attack Corporate Apologia it will be examined within the extent of Apology Strategy. With the research, the four major brands in Turkey Country; Ülker, Metro Turizm, Watsons, Onur Air from managing the use of crisis communication practices of crisis Apologia, contents will be evaluated by the text analysis method and qualitative research.

The Apology strategy within the extent of Apologia Theory's includes informing the public, the acceptance of the responsibility of the realizing crisis and it includes an intimate apology of the case against the situation.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Crisis communication Theories, Corporate Apologia (Corporate Defense Theory), Apology Crisis Management Plan, Crisis Response Strategies.



GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Böylelikle geleneksel medya yerini yeni medyaya bırakmıştır. Bu durumu biraz açıklamak gerekirse, Marshall McLuhan küresel köy kavramıyla dünyanın küresel bir köy haline dönüştüğünü böylelikle yeni teknolojik gelişimlerle birlikte zaman ve mekân kavramının ortadan kalktığını ve insanların diledikleri bilgilere istedikleri zaman diliminde istenilen bilgilere ulaşabilmektedir. Kurumlar bu yeni teknolojik faaliyetlerinin gelişmesiyle birlikte başta hedef kitleleri olmak üzere, diğer tüm paydaşlarına yönelik çift yönlü, simetrik bir iletişim modelini tercih ederek tek yönlü iletişim faaliyetlerini terk etmek zorunda kalmışlardır. Çünkü, şirketlerin gelişen ve değişen bir dünya düzenine uyum sağlamaları ve bu değişim ve gelişimleri benimsemeleri, kuruluşların hayatta kalmaları bakımından oldukça önemlidir. Kuruluşlar değişen ve gelişen dünya düzenine kendilerini adapte edemez ve uyum sağlanmazsa kuşkusuz krizlerle karşı karşıya kalmak durumunda kalacaklardır. Özellikle, sosyal medya gibi alanların etkin, düzenli ve çift yönlü takip edilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca kuruluşların dikkat etmesi gereken bir diğer konuda, değişen dünyada maruz kalınan enformasyon bombardımanıdır. Kuruluşlar için oldukça önemli bir konu olan enformasyonun, hızlı bir şekilde yayılırken bilgi kirliliğine ve yanlış bilgilere dikkat etmeleri gerekmektedir. Kuruluşlar krizle karşı karşıya kaldıkları dönemlerde marka değerlerini, imaj ve itibarlarını korumak veya yeniden düzenlemek için belirlenen kriz tepkileri, kriz savunmalarına yönelik stratejileri ve taktikleri uygulamaktadırlar. Bu stratejiler Apologia (Corporate Apologia), Kurumsal Savunma, İmajın Yeniden İnşası (IRT), Durumsal Kriz İletişimi (SCCT) gibi modeller belirlenen strateji ve taktikler bilimsel bir bakış açısıyla ortaya konulmaktadır (Coombs, 2013, s.263).

Araştırmada, kurumsal savunma modeli temel alınarak incelenecektir. Kısaca Kurumsal Savunma, birey ya da kurumların yanlış bir eylem sonucunda suçlu bulduklarında personası'na yani kişiliğine ve karakterine yapılan saldırıya verilen savunma tepki stratejisidir. Apologia, itibara yapılan saldırı sonucunda kurum veya bireyin kendini savunması için devreye özür dilerim (Apologia) girmektedir. Türkiye'de belirlenen

kurumların özür metinleri tepki stratejisi kapsamında ele alınarak incelenecektir. Türkiye’de gerçekleşen kriz vakalarının; Ülker “1 Nisan Şakası”, MetroTurizm “Muavinin Cinsel Saldırısı”, Watsons’un “AVM’de Hırsızlık Suçlaması”ve Onur Air’in “Van Depremi Kampanyası” krizleri (Corporate Apologia) Kuramsal Savunma Kuramı stratejisi kapsamında özür metinlerini içerik analizi yöntemi ile ele alınacaktır.

Araştırmanın ilk bölümde;kriz kavramının kronolojik olarak tanımlanmasının yanında, ontolojik ve epistemolojik belirsizlikler, kriz oluşum süreçleri, kriz yönetimi, kriz yönetim stratejileri, modelleri ve kriz iletişimi terimleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, İmajın Yeniden İnşası, Durumsal Kriz İletişim Kuramı, Retoriksel Arena ve araştırmanın temelini oluşturan Apologia Kuramı detaylı bir literatür taraması yapılarak analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde,araştırmanın amacı, kapsamı, metodolojisi araştırma içerikleri yer almaktadır. Dördüncü bölümde, Türkiye’deki kriz iletişimi çalışmaları, Savunma Kuramı ile bağlantılı olarak literatür taraması yapılarak incelenmiş ve yaşanan krizlerin çoğunlukla hangi teorileri kapsadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise Apologia Savunma Kuramı çerçevesinde Ülker, MetroTurizm, Watsons ve Onur Air gibi firmaların yaşadıkları krizlerle ilgili kriz tepki stratejileri doğrultusunda kamuoyuna sunulan özür metinleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.Araştırmaya yönelik ilk olarak Ülker, MetroTurizm, Watsons, Onur Air şirketlerinin profilleri hakkında genel bilgilere ulaşılmış ve kurumların yaşadıkları krizler karşısın da verdikleri tepkiler ve bu doğrultuda kamuoyunu aydınlatmak için yazdıkları özür metinleri incelenmiştir. Başta incelenen kriz örneklerinden, Ülker 1 Nisan Şakası reklam kampanyası kriziyle ilgili kamuoyu bilgilendirme amaçlı yazılan özür metinleri kronolojik olarak incelenmiştir.İkinci olarak incelenen kurum Metro Turizm’in, 25 Mayıs 2016 tarihinde yaşanan cinsel saldırıya yönelik olayın kurum tarafından yapılan açıklamaları ve özür metinleri kronolojik olarak analiz edilmiştir. Watsons hırsızlık suçlaması ve Onur Air’in de Van depremi sosyal medya kampanyasının duyuru ve özür metinleri içerik analizi yöntemi kapsamında incelenmiştir.

BÖLÜM 1

KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

1. KRİZ NEDİR VE KRİZİN TANIMI

Örgütler zaman içerisinde kriz kelimesine değer vermeye başlamışlardır. Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili stratejiler her geçen gün değişim göstermekte, örgütlerde bu değişime ayak uydurmak ve krizlerden mümkün olduğu derecede en az zararla etkilenmek ya da krizi faydaya çevirmektedir. Kernisky krizi: “Bir örgütün beklentileri ile çevresindeki gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır” (1997, s.843). Krizi ortaya çıkaran birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; doğal afetler, savaşlar, ekonomik, siyasal, sosyolojik, psikolojik faaliyetler gibi pek çok farklı kriz çeşidi ve sınıflandırmaları yer almaktadır.

Günümüzde Kriz, Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi, işletmeler için önemli stratejik alanlardır. İşletmeler sahip oldukları konumlarını korumak ve sürekliliklerini sağlamak için kriz yönetimi alanına yatırım yapmaktadırlar. Kriz yönetimine sadece anlık kriz anlarında başvurmayı düşünen kuruluşlar, krizleri başarılı bir şekilde yönetememektedirler. Krizin meydana geldiği an itibarıyla, yönetim kadrosu ve çalışanlar tarafından “bunalım, buhran, tehdit ve “dönüşüm, dönüm noktası, fırsat” olarak da algılanmaktadır. Kriz olumsuzlukları da kendi içerisinde barındırmış olsa da krizin iyi yönetilmesi ve doğru bir planlama doğrultusunda fırsatları da barındırmaktadır.

1.1. Krizin Tanımı

Kriz kelimesinin tam anlamıyla genel bir tanımı bulunmamaktadır. Kriz kelimesi eski Yunancada “karar vermek, seçmek anlamına gelmektedir. Etimolojik kökeni olarak incelendiğinde tıbbi bir terim olarak “hastalığın seyrindeki belirleyici anı” hastalıkla ilgili dönüm noktası yahut son evresini ifade etmektedir. Krinein’, ‘karar vermek, ayırmak, muhakeme etmek’ anlamına gelmektedir.

Kriz sözcüğü, 1600'lü yılların ortalarına kadar tıp alanında hastalıkların kritik dönemlerini açıklayabilmek için kullanılmıştır. Hastalığın dönüm noktası olarak ifade edildiğinden, hastalık iyi yönetildiğinde hastanın durumu iyileşecek, iyi yönetilmediği takdirde ise hastada fiziksel hasara neden olabilecek ya da hasta hayatını kaybedecektir. Kriz kavramı literatür bakımından incelendiğinde risk ve sorun kavramlarını kendi çerisinde barındırmaktadır (Çınarlı, 2016, ss.25-27). Çince “weixian”(tehlike) ve “jihui”(fırsat) kelimelerinden meydana gelen “wei-ji” krizi ifade etmektedir (Okay, 2012, s.352). Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Öyle ki Wei'nin;” tehlike, tehlikeli, tehlikeye atmak, tehlikeye sokmak, riskli, yüksek korku” anlamına geldiği, li'nin ise “fırsat, önemli nokta” anlamını taşıdığı belirtilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004, s.23).

Günümüzde kullanılan crisis kelimesi, 15.Yüzyılda İngilizce diline yerleşip, Türk diline de İngilizce crisis sözcüğünden geçmiştir. Cambridge ve Oxford Sözlüklerinde krizin tanımı ise buhran, bunalım, büyük bir zorluk veya tehlike anına ulaşan durum; belirsizlik ve sıkıntı zamanı olarak ifade edilmektedir. Tanımlardan da bilindiği üzere İngilizce'de kriz kelimesi, buhran, bunalım tehlike ve belirsiz anlamlarını içermektedir. Bununla birlikte crisis sözcüğünün İngilizce'den Türkçe'ye çevrildiğinde, çeviri karşılıkları olarak kriz, bunalım, buhran, dönüm noktası, nöbet, hastalığın seyri esnasında iyiliğe veya kötülüğe doğru önemli değişme evresi, toplumsal, ekonomik, politik bunalım, kararsızlık veya önemli değişme evresi olarak çıkmaktadır (Zargana Sözlük, 2018).¹

Bir olayın kriz olduğunu söyleyebilmek için, var olan durumun örgütün hedeflerini tehdit etmesi, kısıtlı zamanda karar süresine imkân tanınması ve sürpriz olarak ortaya çıkması gerekmektedir. Dönüm noktası olarak düşünebileceğimiz kriz, dengesizlik döneminde veya normal zamanda net bir değişime ortam yaratan faaliyetler bütünüdür (Keown-McMullan, 1997, s.4).

¹<http://www.zargan.com/tr/q/crisis-ceviri-nedir>

Farklı tanımlara göre kriz, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve yine beklenmeyen zaman içerisinde kuruluşu tehdit edip, bütün organizasyon şemasını etkisiz hale getiren bir olaylar zinciridir. Bazı tanımlara göre de kriz, tehdit veya fırsat olarak da algılanmaktadır. Kurum veya kuruluşun varlığını tehdit ettiği ve tüm yönetiminde karşılaşılabilecek tüm olumsuz etkileri en aza indirmek için hızlı, dikkatli, rasyonel bir şekilde harekete geçilmesi gerektiğinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Kriz literatürlerinin incelendiğinde, kuruluşlar açısından sadece tehlike meydana getirdiği üzerine durulmuştur. Ancak, yaşanan krizlerin kuruma belirli fırsatları yaratabileceğinin pek fazla üzerinde durulmadığı görülmektedir (Okay, 2011, s.352). Kriz ve kriz yönetimi alanında uzman olan Regester:“Kuruluşun hissedarları, sendikalar, çevre baskı grupları, dışsal gruplar ve medyanın büyük ölçüde dikkatini çeken, kuruluşun aleyhine gerçekleşen olaylardır” şeklinde ifade etmektedir (Regester, 1995, s.159).

Bazı araştırmacı yazarlar krizi, ansızın gerçekleşen olayların üstesinden gelme zorunluluğu ve önceliği üzerinde dururken, krizin genel kabul edilen anlamında ise kriz, örgütün hayatını ve iş yapış düzenini tehdit eden bir durum olarak algılanmasıdır (Can, 1994, s.300). Herhangi bir durumu kriz olarak anlayabilip çözüm üretebilmek için, krizin temel özelliklerini ve temel unsurlarının da açıklamak yararlı olacaktır.

1.1.2. Krizin özellikleri

Kriz, nedenleri kurumun iç etmenlerinden kaynaklandığı gibi dış etmenlerden de kaynaklanabilir. Kriz, işletmeleri belirgin olmayan bir durumun içine sokmakta ve bu sebeple hem örgütü hem de çalışanlarında doğru yönü bulmalarında çeşitli belirsizliklere neden olmaktadır. Kriz, belirsizlik yaratan bir düzensizlik durumu yaratmakta ve bu düzensizlik durumu kriz öncesi dönemden başlayıp, kriz sonrası döneme kadar örgütte etkili olmaktadır. Kurum için bir belirsizlik ortamı yaratmasının dışında krizin dikkat çeken diğer önemli üç özelliği; tehdit, sürpriz, zaman baskısı. Kriz, örgütün hedefleri, işleyişi, yönetimi ve süreçlerini tehdit altına almaktadır. Tehdittin etkisi, krizin oluşumuna, kriz türüne, örgütün hedef kitlelerinin gelişen olaylara verdiği tepkilere göre farklılık gösterebilmekte ve bu etki krizin sonuçlarını ve alınması gereken önlemlere

ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010, s.26). Aniden gerçekleşen olaylar bütünü olan krizin en belirgin özelliği, belirsizlik ve gerilim yaratmasıdır. Bu durumu tetikleyen birden fazla etken bulunmaktadır.

Kriz durumu, örgütün beklemediği bir sorunu hızlı bir şekilde ele alması gereken, önceden sezilemediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz durumunun ani olması, kurum ve kuruluşların kriz anında yaşanan değişikliğe hızlı cevap vermesine, mevcut rutin işleyişin, var olan bilgi ve tecrübenin dışına çıkmasına neden olmaktadır. Örgüt yönetimindeki başarısızlıklar sonucunda krizin meydana geldiği söylenebilir. Krize sebep olan dış faktörler hariç, tamamen örgütün iç faktörlerinin de meydana getirdiği krizlerde, etkili bir yönetim uygulanarak kriz öncesi dönemde tehdit sinyalleri alınabilir (Dinçer, 1998, s.383).

Günümüzde örgütleri etkileyen faktörler her geçen gün artmaktadır. Enformasyon ve iletişim kaynaklarındaki artış, bilgi topluluğunun yönetimi, örgütlerin genel hedeflerini büyüten küreselleşme olgusu, insan hakları, çevreye hassasiyet, sosyal sorumluluk, etik gibi konular daha da önem arz etmektedir. Bu önemli konularda örgütlerin yönetim süreçlerini, özelliklerini ve işleyiş biçimlerini daha da karmaşıklaştırmıştır.

Örgütlerin yaşamını devam ettirebilmeleri için, öngörülmeleyen olaylarla her an karşılaşma riskini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Ön görülmeyen, ansızın gerçekleşen olaylar neticesinde örgütlerin kaos ve kriz durumuyla karşılaşmaları mümkündür. Krizi doğasına uygun yönetip, önlem almak günümüzün örgüt yönetiminin ve yöneticilerinin önemli görevlerindedir (Nişancı, 2015, s.249). Örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi için iç ve dış çevre faktörlerinin de bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Gelişen dünyayla birlikte örgütler artık açık organizasyon sistemiyle yönetilmeye başlamıştır.

Kapalı sistem; kendi kendine yetebilen ve çevresinden ayrılmış bir yapısal özellik gösterir. Bu sebeple, bütün kapalı sistemlerin bozulup, dağılmaya eğilimi vardır. Açık sistem ise çevre ile arasında enerji, bilgi materyal alışverişi ve etkileşimi daima vardır.

Kapalı sistemler için, çevreyle ilişkiler önemsiz seviyedeysen açık sistemde, çevre büyük önem taşır. Çünkü çevre, sistemi etkileyip değiştirecek olan faktörleri içerisinde barındırır. Örgütleri etkileyen dış faktörler arasında, çevre faktörü de yer almaktadır. Bu faktörlerin bazıları örgütün işleyiş ve yönetsel süreçlerini tümünden etkileyen kritik kriz ortamları yaratabilirken, bazıları ise neredeyse hiç örgütün işleyişini etkilememektedir (Koçel, 2001, p.192). Krizin ortaya çıkma sebebi, krizin çeşidini belirlemektedir.

Kısaca krizi ortaya çıkaran etmenler şunlardır:

- Kurumun varlığını tehlikeye sokması,
- Kurumun yönetim mekanizmasının yetersiz kalması,
- Hızlı müdahale ile anında tepki verilmesi,
- Bir anda ve beklenmedik şekilde ortaya çıkması,
- Korku, endişe, buhrana ve paniğe yol açması,
- Kurum disiplinini etkisiz hale getirmesi,
- Kriz öncesinde iç ve dış etmenlerin hızlıca araştırılıp sonuç odaklı ilerlemesi,
- Kısa ve doğru seçimlerin yapılması,
- Krizler kısa ya da uzun vadeli olabilirler,
- Gerilim ve belirsizlik yaratır,
- Kontrol edilme güçlüğü olması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- Örgütün yönetim kadrolarını, insan kaynakları, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi
- Kurum itibarını tehdit etmesi.

1.1.3. Krizlerde epistemolojik ve ontolojik belirsizlik

Her kriz belirli bir ölçüde belirsizliği beraberinde getirir. Kriz esnasındaki genel sorular belirsizlik ortamında kurumun nasıl bir iletişim kurulacağı ile ilgilidir. Krizin doğal bir felaket mi, gıda kaynaklı bir hastalık mı yoksa salgın mı, olduğu bu belirsizliği uzman

bir kriz iletişimcinin yönetmesi gerekmektedir. Kriz kaynaklı belirsizlik, insanların ve örgütlerin günlük olarak yaşadığı belirsizlik türlerinden farklıdır.

Krizler genellikle epistemolojik ve ontolojik belirsizlik yaratmaktadır. Epistemolojik sorunlar; genellikle krizin gerçekleştiği anda krize neden olan etmenleri araştırma safhasındaki bilgi eksikliğidir. Krize sebep olan olaylar, anlık değişebilir ve karmaşık olarak gözüktüğünden, yönetim sürecinde nasıl yöneticiliğine dair bilgiler kısıtlı barınmaktadır. Bundan dolayı da krizlerde karar verme ve kavrayışı kısıtlayan bilgi açığı meydana getirirler. Ontolojik belirsizlikler, kurumun gelecek ile geçmişi arasındaki ilişkinin çok az ya da hiç olmaması halindeki belirsizliktir. Bir olayın somut ve soyut olgularının tespit edilememesi, kuruluşun ve paydaşlara etki edecek zararların anlaşılabilmesi krizin yönetsel süreçlerinde büyük sonuçlar doğuracaktır(Ulmer vd., 2015, ss.90-92).

1.1.4.Krizi meydana getiren etmenler ve faktörleri

Kurum ve kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilmeleri için, işletme dünyasında oluşan hızlı gelişim ve değişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Krize yakalanan kurumlar, genellikle sektörde meydana gelen teknolojik gelişmeleri yakından takip etmemesi ve yönetsel süreçlerde teknolojiye uygun stratejiler geliştirmemesinden kaynaklıdır. Kriz sürecine giren işletmeler, kriz oluşum sürecinden itibaren hızlı ve tempolu çalışmalar gerçekleştirerek krizden kurtulma, sıyrılma amacına girerler. Bu süre zarfında, hızlı karar mekanizmalarının devreye girmesi ve uygulamaya sokulması, kurumu daha derin bir kriz kaosuna sürüklemektedir. Kriz meydana gelmeden önce, krize karşı hazırlıklı olunmalıdır.

Krize karşı hazırlıklı olabilmek için, kurumun iç ve dış faktörlerinin sürekliincelenmesi ve alınan sinyallerin dikkatlice analiz edilmesi gerekmektedir. Rutin durumlardan krizi ayıran en önemli özellik, çabuk hareket etme ve acil cevap verme durumudur (Tüz, 1996, s.9).

1.1.5. İç çevre faktörler

Kurumun geniş yelpazesi: Bir kurum büyüyüp genişledikçe yönetsel, iletişimsel ve iş süreçleri zaman almaktadır. Kurum bu durumda karmaşalar, belirsizlikler yaşamaktadır. Bu durumlar, kurum veya kuruluşları krizlerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Kurumun hayat evresi: Kurum veya kuruluşlar kuruldukları başlangıç yıllarında deneyim ve sektörel faaliyetlerden dolayı, çeşitli krizlere yakalanma konusunda daha kolay krizle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bununla birlikte, şirketler olgunluk safhalarında bu krizleri kolaylıkla yönetebilmektedirler.

Kurum iş akışının özellikleri: Kurumun faaliyet gösterdiği sektör veya sektörler, çeşitli krizlerde etkilenmeye yatkın olabilmesinin yanı sıra dış kaynaklı etmenlerden de etkilenmektedir.

Yetersiz iletişim faaliyetleri: Genellikle kurum veya kuruluşların krizi etkin bir şekilde yönetememesinin sebepleri arasında, iletişim koordinasyonun yetersiz olması ve belirli bir iletişim stratejisini yönetememesinden kaynaklanmaktadır.

Esnek olmayan kurum yapısı: Bu tür kurum yapılarında genellikle, karar mekanizmasının tek bir elden yönetiyor olmasıdır.

Kurumun yelpaze derecesi: Şirket büyüdükçe farklı coğrafyalara yayılmasıyla tek bir merkezden yönetilmesini zorlaştırmaktadır (Vural ve Bat, 2013, ss.299-300).

Aylin Pira ve Scholol'a göre:

- Uygulama ve onaylama sürecindeki aksaklıklar,
- Rutin yapılan hatalar,
- Hedef ve amaçların yeterince belirgin olamaması,
- İş gücünün ağır olması,

- İş ortamındaki huzursuzluklar (Pira ve Sohodol, 2010, s.35).

1.1.6. Dış çevre faktörler

İşletmenin kontrolü dışında makro faktörler gerçekleşmektedir. Birden fazla coğrafyayı hatta dünyayı etkisi altına alarak etkileyebilen bir kriz tipidir. Hızla dönüşen çevre faktörlerinin değişim hızına, işletmelerinde katılması gerekmektedir. İşletmeler, değişime uyum sağlamadığı takdirde krize ortam hazırlamaktadır. İşletme dışı çevre faktörlerini etkileyenler şunlardır: Doğal faktörler, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, sosyal ve kültürel faktörler, politik ve siyasi faktörler, toplumsal yapı ve rekabet faktörüdür. Örgüt dışı faktörler ise doğal faktörlerdir. Bunlar, gelişimle birlikte sürekli değişen çevre, örgütün karmaşık ve belirsizlikle karşılaşma derecesini etkileyerek, yönetsel sürecindeki kararların doğruluk derecesini azaltmakta ve örgütü kriz durumuna gelmesine yol açmaktadır (Aksu, 2008, s.43).

Sosyo-kültürel etmenler: Kurumlar yaşayan bir sistemin içinde olması ve değişen çevre koşullarını doğrudan etkilemekte ve etkilenmektedir. Dolayısıyla, şirketlerin globalleşmesiyle birlikte, bir kurum birçok sosyokültürel çevre koşullarından da etkilenmektedir. Bu sebeple, değişen çevre koşullarında dikkatli olmak zorundadır.

Hukuksal Etmenler: Değişen dünyada politik ve anayasal düzenlemeler de toplumun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda değişim göstermekte ve kurumların yönetsel süreçlerini de etkilemektedir.

Teknolojik Etmenler: Günümüzde gelişen teknolojik gelişmelerle birlikte kurumlar iş süreçlerini yeniden revize etmek zorunda kalmış ve teknolojiye yönelik yatırımlarını kazanmıştır. Gelişen teknolojiyi iyi takip edemeyen kurumlar çeşitli krizlerle karşı karşıya kalmaktadır.

Rekabet kaynaklı Etmenler: Küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte rekabetler her zaman aynı sektör ya da mal ve hizmet üzerinden gerçekleşmeyebilir. Bu anlamda ülke,

şehir, kültür gibi kavramlar içinde bulunulan rekabet koşulları da buna göre şekillenmektedir (Vural ve Bat, 2013, s.300).

*Doğal Etmenler:*Kurular tarafından kontrol edilemeyen, iklimsel ortamda değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan beklenmedik felaketlerdir. Deprem, Yangın, Sel, Su kirliliği, çevre vb. sadece örgütü değil, aynı zamanda tüm toplumu da etkileyen olağandışı durumlar olması sebebiyle dikkat çekicidir. Krize neden olan diğer etmenlerden farklı olarak doğal faktörler; çok daha derin ve uzun vadedeli olarak hissedilmesinin yanında, kriz anında erken uyarı mekanizmasının kullanılmamasıdır. Bu sebeple, doğal felaket meydana gelmeden önce bu hassasiyetin üzerinde durularak, krizlerin önceden tespit edilmesi ve önlemlerinin alınması gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2010, s.36).

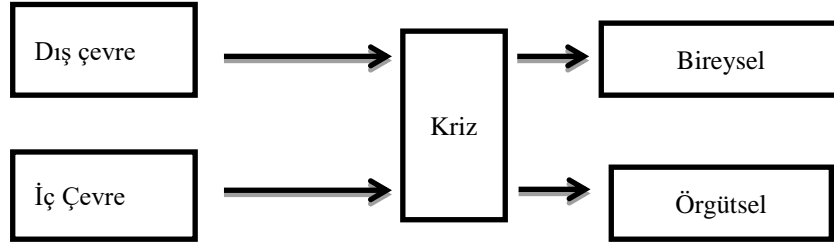
Çevreden Kaynaklanan Kriz Nedenleri

- Doğal afetler
- Yasal düzenlemeler
- Rekabet ortamı
- İç ve dış ekonomik hareketlenmeler
- Kamuoyu algılamasındaki değişimler

Hangi kriz çeşitliliği olursa olsun, tüm krizler belirli evrelerden geçer. Bu evreler kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak karşımıza çıkmaktadır (Okay vd., 2005, s.89).

*İç ve dış çevre etmenlerinin etkileşimi:*İki etmenin de neden olduğu etmenlerdir. Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi iç sorunları olarak ele alınabilir.

Bu iki temel grubun kriz oluşum şeması aşağıdaki gibi olmaktadır.



Şekil 1.1. Kriz Oluşumu

Kaynak:Tüz, 2008, p.4

Tablo incelendiğinde krizi meydana getiren iç ve dış çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün iç dinamikleri dışında, dış çevre faktörü de krize sebep olmaktadır. Günümüzde örgütler açık sistem anlayışıyla hareket etmeye başladıkları için dış çevreden bağımsız kalamamaktadır.

Bundan dolayı, dış çevrede gerçekleşen gelişim ve dönüşüm örgütler için hem fırsat hem de tehdit oluşturmaktadır. Örgütlerde, sürekli dönüşüm içinde ayakta kalmaya çalışan topluluklardır. Bu değişim ve dönüşüm örgütleri karmaşık ve belirsizliğe sürükleyebilmekte; aynı zamanda çevrenin değişikliklerine de hızlı bir şekilde uyum sağlayamadığında krizlerin su yüzüne çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Tüz, 2008, s.4).

1.1.7. Krizin şiddeti

Kriz öyle bir durumdur ki, gelecekte kişi ve örgütü etkileyebilecek tüm sonuçlar belirlenebilir (Tağraf ve Arslan, 2003, s.150). Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesini belirleyen üç temel vardır:

1) *Denetim:*Örgüt dışı çevresel faktörlerin örgütün denetleme gücü.

2) *Algılama*:Krizin pozitif ya da negatif olarak algılanıyor olması. Örgüt yönetimi krizi, amaç ve hedeflerine ulaşmada bir üst nokta olarak görebileceği gibi örgütün amaçlarına ulaşmasında da bir tehdit olarak algılayabilir.

3) *Hassasiyet*:Örgütlerin krizden etkilendiği durumu göstermektedir (Tüz,1996, s.10).

1.1.8. Krizlerin sınıflandırılması

Kriz ve kriz yönetimi alanındaki problemler geniş alana yayılarak kitleleri etkilediğinden, farklı araştırmacılar tarafından da bu kavramlar araştırılmaya ve üzerine düşünölmeye başlanmıştır. İletişim, işletme, uygulamalı sosyal bilim olan halkla ilişkiler disiplinlerinin dışında son yıllarda kriz yönetimini ve kriz kavramı, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, siyasal bilimler tarafından da incelemeye başlamıştır. Kriz tanımlanırken, çoğunlukla durum ve olguların önem ve çeşitliliğine göre kriz durumları dönemlere ayrılmıştır. Örgütün kriz durumundan etkilenmesi için, olguların ciddi bir potansiyele sahip olması gerekiyor.

Kriz yalnızca örgüte zarar veren ve örgüt sınırlarını zorlayan bir oluşum olarak düşünmekten ziyade örgütün iç ve dış paydaşlarına da fiziksel, finansal ve psikolojik negatif sonuçlar vermektedir (Coombs, 2010, s.19). Bu sebeple, farklı bakış açılarına göre krizler sınıflandırılmaktadır. Ulmer, Sellnow ve Seeger'e göre ise (2011, ss. 9-13).

1) *Kasıtlı Krizler*:Bir kuruma ya da kuruluşa bilerek zarar vermek amacıyla hazırlanan kasıtlı eylemlerdir.Terörizm, sabotaj vb.

2) *Kasıtlı Olmayan Krizler*: Kasıt düşüncesiyle hareket edilmeyen beklenmeden ve yakalandığında kaçınılması mümkün olmayan krizlerdir (Çınarlı, 2016, s.33).

1.1.9. Kriz oluşum süreci ve aşamaları

Kriz çeşitli aşamalardan geçerek oluşan fakat her sürecinde zorluk ve kaosu içinde barındıran zorlu bir süreçtir. Krizin saptaması, krizin önlenmesi, ortadan kaldırılması için adım adım analizinin yapılması gerekmektedir (Filiz, 2007, s.11).

Kriz yönetim sürecinde, krizi tanımlamak ve kriz yönetim planını doğru bir şekilde uygulamak oldukça önemlidir. Kurum ve kuruluşların karşılaştıkları krizler yaşadıkları duruma, zamana ve koşula ait özellikler gösterir. Kurumların da krizlere karşı hazırlık durumunda olmaları beş farklı şekilde gerçekleşmektedir.

Krize alışkın olmak: Krizleri tetikleyen çevresel gelişimleri takip etmemek, iç ve dış çevre araştırmalarını ve çözümlenmelerini yapmak, böylece krize erken uyarı mekanizmasının çalışmamasına sebep olmak, geçmişteki deneyimlerini dikkate almayan krize yatkın olan kuruluşlardır.Reaktif yaklaşımı benimseyen kuruluşların uyguladığı sistemi anlatmaktadır.

*Krize karşı hassas olmak:*Krize karşı hazırlık içerisinde olan, iç ve dış çevre faktörlerini yakından takip eden, gerekli analiz ve araştırmaları gerçekleştiren ve gelişime karşı enformasyon eksikliği bulunmayan kurumlar krize karşı duyarlı olan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, Proaktif Yaklaşım sistemini benimsemektedir.

*Krize bazı yönden hazırlıklı olmak:*Krize kısmen hazırlık yapan kurumlarda,iş akışının durmasına ilişkin belirli sayıda ayrıntılı prosedürler bulunmaktadır.

Fakat bu tür örgütlerin karmaşık ilişki yönetimleri gelişmediğinden, daha karmaşık ve belirsiz kriz türlerinde yönetimsel açıdan başarısız olurlar.

*Krize metanetli olmak:*Krize karşı dayanıklı olan kurumlar, krize çevrilecek durumlara karşı tam bir önlem davranışı kazanamamış olsa da, kriz döneminde yönetimsel süreçler ile ilgili düzenlemeleri gerçekleştiren bir yapıdadırlar.

*Krize hazır olmak:*Bu şekildeki kurumlar, kriz öncesinde araştırmaları yapar, kriz anında ise kriz yönetim planını uygularlar. Krizi önlemek amacıyla da plan ve prosedürler geliştirmektedir (Tüz,2001, pp.19-20).Kriz oluşum süreci; krizin gelişim

dönemi, kriz dönemi ve kriz sona ermesi olarak üç temel aşama gerçekleşir. Kriz meydana gelirken bu aşamalardan geçer (Tüz, 1996, ss.12-14).

A. *Krizin Gelişim Dönemi (Prodroal/ Build Up Dönemi)*

1. *Körlük*

Bu evrede örgüt yöneticileri içve dış çevrede gerçekleşen olumsuz durumları fark edebilir ve tehdit sinyalleri alabilirler. Fakat bu meydana gelen durumları anlama ve tanımlama noktasında tam olarak başarılı olamazlar.Kriz öncesinde örgütte var olan olumlu sonuçlar, örgütü zayıf yönlerine ve yetersizliklerine karşı daha duyarsız olmaya itmiştir. Örgüt durumunun iyi olarak algılanması, risk taşıyan ayrıntıların önemine ve mevcut olan olumsuz durumların farkına varılmamıştır. Bu durumları işletme yönetimi kriz olarak algılayamadığı için de önlem alma ve değişim ihtiyacı da hissetmez (Tağrafve Arslan, 2003, s.151).

2. *Eylemsizlik*

Başarım düşüklüğü olduğu halde, işletmeler yönetimi faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir.Üst yönetim çevresel değişimleri umursamamakla birlikte, krize karşı gerekli tedbirleri almamaktadır.Kriz durumunun şiddeti artar ve verimlilikleri, kalite, giderleri düşer böylece işletmelerin işleri ters gitmeye başlamaktadır.

3. *Hatalı Eylem*

Meseleler fark edilmeye başlandığında var olan çözümler uygulamaya alınır. Başarım düşüklüğü arttıkça, huzursuzluklar ve gerilimler artar. Karar verme mekanizmasındaki güçlük, ikna etme gerginliği ve panik başlar. Kriz başlangıç noktasına gelinir.

B. Kriz Dönemi (Acute/Breakout Aşaması)

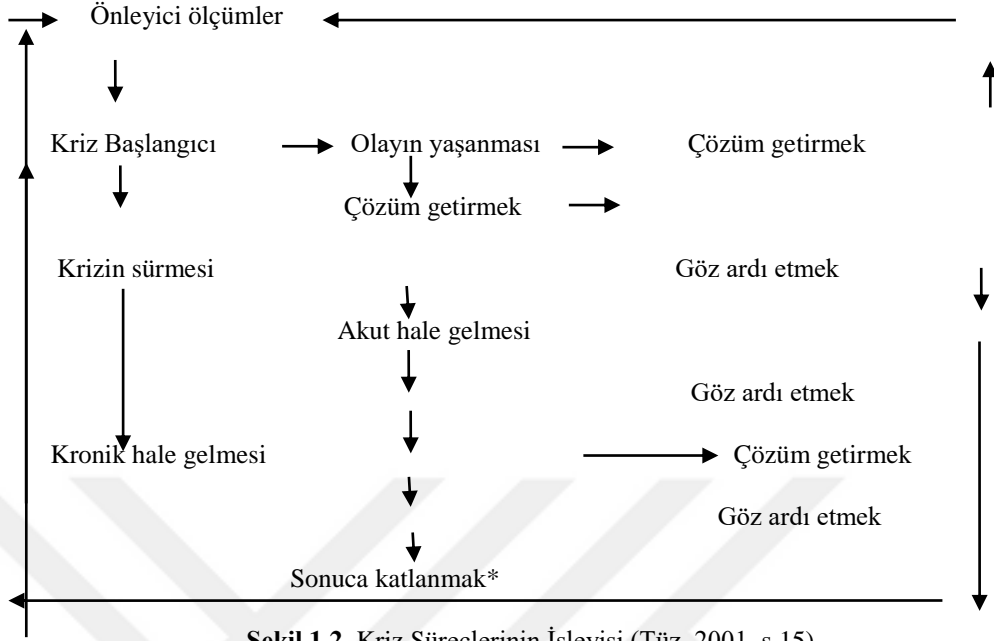
Krizin ilk basamağında (akut dönemi, belirme anı, hücum safhası, kurtarma safhası) örgütün ve çevresindeki insanların yaşayacağı fiziksel, psikolojik ve mali sıkıntılar en yüksek seviyelere çıkar. Belirsizlik ve gerilim artar. Böylelikle, kriz örgütün çoğu tarafından algılanır fakat çözümlenemez.

Çok çalışıldığı halde performans düşüklüğü yaşanılır. Kriz dendiğinde ilk akla gelen akut dönemdir. Krizin ikinci basamağında (kronik dönem) kriz şiddeti azalır, fakat kriz bitmemektedir. Eğer başarılı kurum başarılı bir kriz yönetim planına sahipse, bu safhayı hafifleterek, kısaltabilir ve kısa sürede krizi sona erdirebilir (Tüz, 1996, s.13).

C. Krizin Sona Ermesi (Abatement Aşaması)

Kriz sonrası dönemde üst yönetim yeniden yapılanma aşamasına yönelmektedir. Bu aşamada yönetimin amacı değişim, strateji ve yeniden yapılanma ile yepyeni bir döneme geçmektir. Kriz öncesi dönemde örgüt, tehdit ve risk sinyallerini alamamış, krizin belirsizliğini fark edememiş ve tedbirleri yeterli olmadığı için krize girmiştir. Yönetim kadrosu kriz anında hızlı ve etkili çözümler üretemezse krizin şiddetine göre örgütün ortadan kalkması mümkündür. Fakat kriz başarıyla yönetilmiş olsa da örgütün iç ve dış çevreyle ilişkisi bozulmuş, gelir kaynakları sınırlanmış, pazar payı gerilemiş itibar ve güven kayıplarında artış yaşanabilmektedir. Bu nedenle yönetim, kriz sonrasında da düzensizlikleri önleyecek, önceki yüksek standartlarını yakalayacak ve yeniden bir yapılanmaya evresine girecektir (Pira ve Sohodol, 2004, s.53).

KRİZ SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİ



Şekil 1.2. Kriz Süreçlerinin İşleyişi (Tüz, 2001, s.15)

Yukarıda yer alan evreler birlikte düşünüldüğünde aslında kriz üç temel dönemde oluşmaktadır. Bu dönemler:

- Kriz öncesi (Krizin başlangıç noktası-Kuluçka Dönemi)
- Kriz dönemi (Oluşma anı-Hücum safhası-Kurtarma Safhası)
- Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma) (Pira ve Sohodol, 2004, s.47).

1.1.10. Kriz öncesi dönem

Kriz öncesi evrede örgütler körlük, eylemsizlik ve yanlış eylem olarak üç farklı aşamadan geçmektedir. Körlük aşaması krizin tanınabilecek evresini ifade etmektedir. Bu evrede aksaklıklar, başarım düşüşleri, programlarda aksamalar, dedikodu vb. görülmeye başlanır; fakat örgütler bu olumsuz değişimleri olarak adlandıramadıkları için iyileşme ve değişim ihtiyacı hissetmezler. Eylemsizlik evresinde, sorunlar devam ediyor ama yönetim bir düzenleme sürecine girmiyor.

Yanlış eylem evresinde, var olan sorunu çözümlmek için hali hazırda olan bilinen, alışagelmış çözümlme yöntemleriyle çözülmeye çalışılıyor.Örgüt hızlı bir şekilde krize sürükleniyor (Pira ve Sohodol, 2004, s.48).

1.1.11. Kriz dönemi

Kurumların krizle karşı karşıya gelmesi hızlı bir dönüşüm sürecinin sonucudur. Bir kurum, ilk üç aşamada potansiyel kriz yaratabilecek durumları önlemede yetersiz kalmış ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa kriz durumuyla karşı karşıya kalmakla birlikte kurumda bir kaos, kızgınlık ve belirsizlik durumu gözlenmektedir (Akat vd., 1999, s.337). Krizin etkisi arttırdıkça, örgütsel yapıda zayıflamalar ve önemli sorunlar çıkabilmektedir. Kurum yöneticileri ve kurum kriz durumunun belirsizliği ve kaos ortamı içerisinde kurumun amaçlarını göz ardı edip “günü kurtarma” düşüncesiyle hareket etmektedir. Bu evrede kriz sinyallerini alıp, yorumlayıp değerlendirebildiği, uygun tepki verildiği evredir. Kriz döneminde, örgüt çalışanları üzerinde şok edici, panik, belirsizlik, kaos ve gerilim ortamı kendini göstermeye başlar. Bu aşamada üç işlev söz konusudur: öğretici enformasyon, onarıcı enformasyon ve itibarın düzeltilmesi. Bu görevlerde paydaşlara krizden nasıl korunabileceklerini, krizin ne olduğunu ve nasıl meydana geldiğini, bu konuda alınan önlemleri, kuruluşun itibarını ve marka imajını korumak için tasarlanan kriz iletişimi yönetimini aktarılır (Coombs, 2012, s.29).

Tablo 1.1. Beklenmeyen Kriz Yapısı

Aşamalar	Aşamalar İçindeki		
	1	2	3
Kriz Öncesi	Herhangi bir uğraş içinde olma	Kabullenmeme, karşılıklı suçlamalara yönelme	Kızgınlık,öfke, korku ve endişeye düşmek
Kriz Ortamı	Başarısızlık	Panik İçinde Olma	Çöküntüye sürüklenmek cesaretin kırılması.
Kriz Sonrası	Şok	Belirsizlik	Radikal değişim

Kaynak: Çelik, 1995, s.111

1.1.12. Kriz sonrası dönem

Ortamın normale döndükten sonraki hareketleri ve paydaşlara bilgilendirme sağlanması krizden ders alma evresidir. Bu evre, krizin sonuçlandığını kabul eden ve artık krizi yönetmekten ziyade krizin etkileri üzerine odaklanması gereken aşamadır. Kriz tepki evresinin bir uzantısı olarak kabul edilen kriz sonrası dönem, krizden ders çıkarma ve yeniden yapılanmanın söz konusu olduğu bir süreçtir. Nitekim krizlerin üstesinden gelen kuruluşlar da krize sebep olan etmenleri değerlendirerek, kriz öncesinde tedbirli davranıp, risklerin krize dönüşmesini engelleyerek hatalarından ders çıkarırsa gelecekte yaşanabilecek krizlere karşı dayanıklılık kazanmış olur (Çınarlı, 2016, s.38).

1.1.13. Kriz sürecinin sonuçları

Kriz evresinin bitmesi, örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Aşağıdaki bölümde bu iki sonuç ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

A) Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz aşaması, örgüt yöneticileri ve çalışanlar üzerinde gerilim ve zaman baskısı yaratırken, bilgi eksikliği içerisinde de çalışmalarını sürdürmelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte kriz, örgütü planlanmamış bir değişime sürüklemektedir. Krizlerin meydana getirdiği olumsuzluklar; karar niteliğinin zayıflaması, örgütsel çatışmanın ve çalışanlarda kaygının artması, kararlarda merkezîleşme eğilimi olarak görülmektedir. Kriz sonrasında ise çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü, üst yönetim ile çalışanlar arasında güven kaybı yaşanabilmektedir.

B) Krizin Olumlu Sonuçları

Krizin başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda gerçekleşen olumlu gelişmeler; örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, kurum

içinde takım ruhunun oluşturulması, yeni yeteneklerin keşfedilmesinin yanında geleneksel yönetim araçlarının da dönüşümü söz konusu olmaktadır.

Kurumlar rutin çalışma süreleri boyunca tüm süreçleri normal gittiğinden tutum ve faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirmezler. Fakat kriz, kurumlara etki alanlarındaki zayıflıklarını ve problemlerini ortaya çıkardığı için olumlu bir etki olarak kabul edilebilir (Meydan, 2005, ss.34-42).

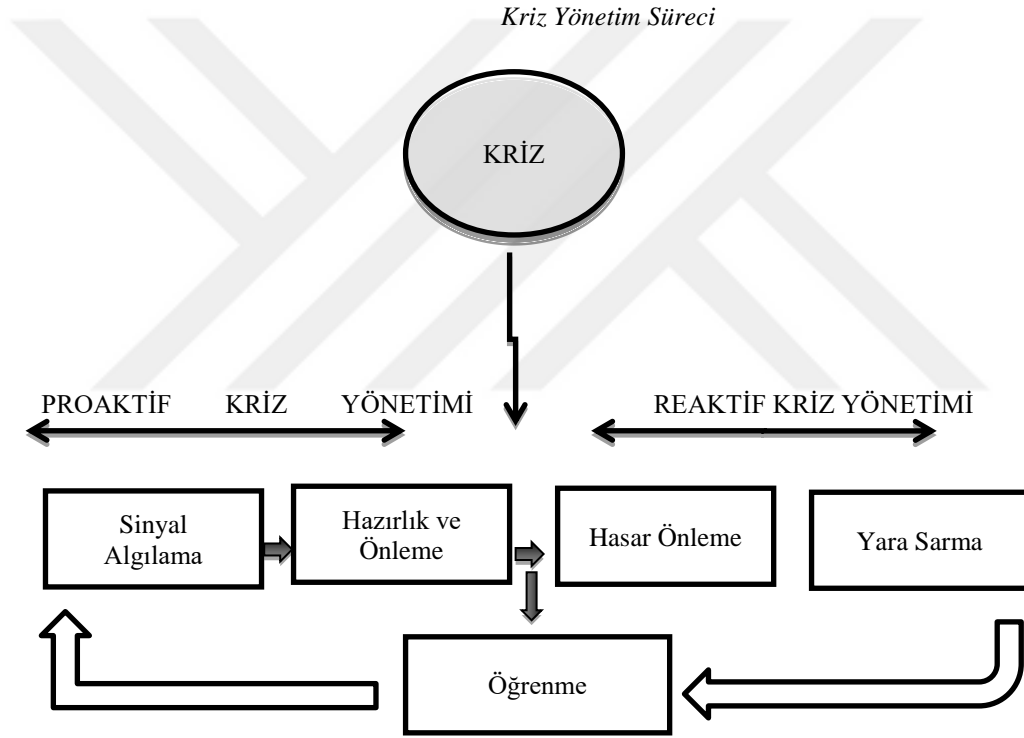
1.2. KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşme olgusunun beraberinde getirdiği rekabet ortamı ve örgütsel çevre değişimlerinin baskısı, işletmeleri çeşitli nedenlerden kaynaklı krizlerle karşı karşıya getirmektedir. Önceleri, kurumları tehdit eden olguların dış etmenlerden kaynaklı krizler olduğu düşünülüp gerekli önlemler alınmazken, şimdilerde ise etki alanları artarak genişleyen krizlerden sonra, krizlerin düşünüldüğü kadar basit ve kısa süreli oluşumlar olmadığı anlaşılmıştır (Coombs, 2012, s.116).

Kriz yönetimi, kriz durumunun başarılı veya başarısız bir şekilde nasıl yönetildiğine bağlı olarak gerçekleştirilebilir. Her kriz başarısızlığın köklerini içinde barındırdığı kadar başarı tohumlarını da içerisinde barındırmaktadır. Bu sebeple, mevcut başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarına ulaşmak kriz yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Başarısız kriz yönetiminin temeli ise, durumu kötü olarak görme ve kötüleştirme eğiliminde bulunmaktır (Zincir ve Yazıcı, 2013, s.66).

Kriz yönetimi, kriz durumuyla karşılaşmadan önce olası kriz sinyallerinin alınıp değerlendirilmesi, örgütün kriz anında fazla zarar almadan kurtulabilmesi için gereken tedbirlerin alınıp, uygulanmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Haşit, 2000, s.64). Bu bağlamda, kriz yönetimi sürecinde, yönetim ekibi oluşturulması, hızlı karar verme ve uygulama, sonuçları ölçme, değerlendirme ve düzenleme aşamaları bulunmaktadır (Peltekoğlu, 1993, s.206). Krizi önleyebilmek ve bu kriz yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi için de kurumların Proaktif yaklaşımla hareket etmesi gerekmektedir.

W.Timothy Coombs'a göre, krizi önleme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: araştırma ve kaynakların tespit edilmesi, bilgilerin toplanması, bilgilerin analiz edilmesi, gerekli durumlarda önleyici tedbirlerin alınması ve tehdit azaltılmasının etkinliğinin değerlendirilmesidir. Coombs'un önerdiği bu aşamalarının ilk üç adımı, kriz sinyallerinin tespitini kapsarken, son iki adımda davar olan durumun düzeltilmesi amaçlanmaktadır (Coombs, 2012, s.47). Tağraf ve Arslan, (2013) İnteraktif kriz yönetim süreçlerini aşağıda yer alan şema da anlatmaktadır.



Şekil 1.3. İntereaktif Kriz Yönetimi.

Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003, s.152.

Kriz yönetiminin birçok tanımı bulunsa da şemada görüldüğü üzere gerçek anlamda kriz yönetimi; bir kriz meydana gelmeden önce uyarı sinyallerinin alınması, önleme ve koruma mekanizmalarının harekete geçilmesi gibi krizin ortaya çıkmasına kadar olan sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler bütünüdür (Ataman, 2001, s.254).

Kriz yönetim süreci; krizin saptanması, krizdenetim altına alınması, kriz yapısının algılanıp çözümlenmesi, kriz yönetim planının ve ekibinin oluşturulması ve tüm bu aşamaların yürütülmesini içermektedir. Sonraki evrede de durum analizi, öğrenme ve değerlendirme aşamaları devreye girmektedir. Krize neden olan birçok farklı faktör olmasından dolayı, kuruluşların kriz anında nasıl hareket edebileceklerine dair çeşitli kriz yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir (Preble, 1997, s.777). Bu çerçevede, kriz yönetimi yaklaşımları aşağıdaki sayfalarda incelenecektir.

1.2.1. Kriz yönetimi yaklaşımları

Günümüzde kurumların, aniden bir kriz tehlikesiyle karşılaşabilme riski taşıdıkları gözlenmektedir. İletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen bir olay, kısa süre içerisinde tüm dünyayı etkileyebilecek bir düzeye ulaşmaktadır. Bu sebeple, kurumlar için ilk öncelik krize karşı hazırlıklı olmaları ve önlemlerini almaları gerekliliğidir. Fakat aldığı önlemlere karşı krizle karşılaşan kurum, bu evrede kriz yönetim stratejilerine başvurmalı ve krizi çözmek için yaklaşımlardan faydalanarak gerekli çalışmaları hızlıca uygulamaya alması gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin kriz yönetim sürecinde kullandıkları iki tane esas kriz yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar: Krizleri engelleme ve krizlere çözüm bulmaktır.

1.2.2. Krizleri engelleme yaklaşımı

Kriz yönetim sürecinde krizleri engelleme yaklaşımının amacı, kriz evresinin etkilerinden korunma, olası krizler için önlem alma ve mümkün olduğu derecede krize yakalanmamaktır. Krize neden olan faktörleri tanımlamak ve kurum yönetiminin bu faktörleri ortadan kaldırmak için aldığı karar ve fikirleri benimsemek, krizi engelleme yaklaşımının en esas anlayışını oluşturmaktadır. Kurumlar bu süreçte, iç ve dış çevreyle iletişim halinde olmalıdır. Kurum hedef ve amaçlarını yerine getirebilmesi ve stratejilerindeki değişiklikleri gerçekleştirebilmesi için, dış çevresini ayrıntılı bir şekilde analiz etmeli ve bu analiz doğrultusunda kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

1.2.3. Krizlere çözüm bulma yaklaşımı

Krizlere çözüm bulma yaklaşımındaki amaç, krizleri fırsat ve başarıya dönüştürebilmek ya da krizlerden fazla zarar almadan çıkabilmektir. Krizin başarıya dönüştürülebilmesi için, kurumun tüm çalışanlarının bu amaç doğrultusunda hareket etmesi ve yoğun bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu yaklaşım, krizin ortaya çıkma anının doğru belirlenmesi ve problemlerin giderilmesi için uygun zamanda harekete geçilmesini amaçlamaktadır.

Bu sebeple, kriz öncesinde belirtileri algılayabilecek, uyarı mekanizmasıyla çalışan sistemler geliştirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, krizin tehlikeden fırsata, zayıflıktan başarıya götürebilmesi için, kurum faaliyetlerinin bütününcü incelenip, belirli bir sonuca varılarak gerekli önlemlerinin alınması gerekmektedir.(Zerenler, 2003, ss.58-60).

1.2.4. Kriz yönetim planı

Kriz yönetim planı, kurumun tepki vermesini sağlayarak, krizin olumsuz tesirini azaltmaktadır. Kriz yönetim planı, kriz iletişim planını da kapsayarak, proaktif olarak hazırlanmaktadır. Yönetim planı, kriz öncesi, kriz evresi ve kriz sonrası olarak üç aşamalı hazırlanmalıdır. Bu planın hazırlanma sürecinde, iç ve dış çevre faktörleri, kurumun başına gelebilecek potansiyel kriz olasılıkları belirlenip, kurumun veritabanında yazılı halde saklanmalıdır. Bununla beraber, kriz anında kurumun hedef kitleleri, iç ve dış paydaşların krizden nasıl ve ne derece etkilendiklerini anlayıp, durumu telafi etmek amacıyla bu kitlelere iletilecek mesajlar için iletişim listeleri oluşturulması gerekmektedir. Kriz yönetim planı, önceden belirlenmiş bir bütçe ve zamanlama çerçevesinde ve bir kriz yönetim ekibi ile yürütülmelidir (Çınarlı, 2016, ss.56-58).

Kriz planları, tepkici planlama şeklinde değil, önleyici planlama tekniğiyle hazırlanması gerekmektedir. Anlaşılır ve saydam bir iletişim, kuruluşların paydaşlar gözünde güvenilirliğini çoğaltmakta önemli bir etkidir.

Bu sebeple, krize sebep olan faktörleri doğru bir şekilde saptayabilmek, krizin etkilerini ve gerçekliğini belirlemek ve krizi kabullenip, çözüm sürecini paydaşlar ve hedef kitle ile paylaşmak doğru bir kriz iletişiminin zorunlulukları arasında yer almaktadır. Kriz yönetim sürecindeyi bir yönetim, yönetimyetenekleri bulunan yöneticilerin donanımlarıyla ilişkili olmakla birlikte, krizden en az zarar alarak çıkmasında da etkili olmaktadır. Kriz yönetim ekibinin içerisinde; ekip lideri, hukuk danışmanı, kurumsal iletişim, finans, insan kaynakları, üretim ve pazarlama yöneticileri yer almaktadır.

Bununla birlikte ekip oluşturulurken kurum basın sözcüsünün de kararlaştırılması gerekmektedir (Vural ve Bat, 2013, ss.303-304).

1.3. KRİZ İLETİŞİMİ

Kriz döneminde kriz yönetimi nasıl tanımlanırsa tanımlansın, bir “güç “dengesinin göstergesidir. Bazıları krizi yönetmeyi tercih ederken, bazıları da kriz içinde hapsolmaktadır. Dolayısıyla, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmayanlar, ne yapacağını bilemeyenler, panik ve endişeye kapılanlar ister istemez krizin içinde kaybolurlar. Krizleri iyi bir şekilde yönetebilmek için, etkin bir iletişim planının var olması gerekmektedir. Krizin yarattığı kaos ortamında ortaya atılabilecek dezenformasyonların giderilmesi için, gerçek olan bilginin sorumlu ilk ağızdan tüm detayları, yasal ve kurumun var olan durumu itibariyle açıklanması önem taşımaktadır. Bu sebeple,kriz ve kriz yönetimi döneminde kriz iletişimi önem arz etmektedir. Kriz iletişimi, hedef kitlenin ve paydaşların yaşadığı olumsuz duyguların seviyesini azaltmak için kullanılmaktadır (Coombs and Holladay, 2007). Kriz döneminde etkili bir iletişim planı oluşturmak kuruluş için ilk basamaktır. Başarılı bir iletişim süreci, başarılı kriz yönetimine ulaştırır. Kriz iletişimi, önceden hazırlanmış ve kriz esnasında elde edilen bilgilerden oluşan bir iletişim stratejisine dayanarak, bilginin hızlı ve doğru bir şekilde hedef kitlelere ulaşmasını amaçlamalıdır. Bununla birlikte, kriz hakkında kimin açıklama yapacağı ve verilecek mesaj büyük önem taşımaktadır(Okay, 2002, s.486). Kriz iletişim planında diğer önemli nokta da kurum sözcüsünün belirlenmesidir. Kurumu her türlü olumsuz duruma karşı başarılı bir şekilde temsil edebilecek,ortak bir tavrın aktarıcısı olan kurum sözcüsünün, kriz ortamında medya karşısında rahat konuşabilecek, dürüst, kendinden emin ve empati kurabilen bir bireyin seçilmesi

kuruma fayda sağlar. Bireysel niteliklerinin yanında aynı zamanda kurum sözcüsüne eğitim verilmeli ve sözcüye gerekli bilgilendirmeler önceden yapılmalıdır (Akım, 2005, s.175).

Kriz iletişimi aşamasında yapılması gereken unsurlar:

- İletilecek mesajların gerçek, açık, saydam, içten, yapıcı, yalın, tarafsız olması.
- Kurumun tüm iletişim kanallarının daima açık kalmalı.
- Kriz yönetim ekibi ile basının iletişimde olması
- Kriz iletişim planının kriz durumunun gidişatına göre güncellenmesi,
- Kriz anında paydaşların iletişim listelerinin oluşturulması.
- Basın toplantısı hazırlıkları
- Kurumu, yetkili bilgi merkezi olarak konumlandırmak. Krizle ilgili en hızlı açıklama yapmak.
- Kriz esnasında kullanılacak medya ve yönetimlerinin kararlaştırılması, planlamalarının yapılması.
- Kriz evresinde alınacak kararların ilk önce personele iletilmesi, içte yaşanacak tedirginliklerin önüne geçilmesi.
- Kriz sözcüsünün belirlenip, eğitiminin verilmesi (Tellioglu, 2000, ss.55-57).

1.3.1. Kriz İletişim Yönetimi

Kriz, beklenmedik bir şekilde meydana gelen ve tüm hedef kitleyi olumsuz etkileyebilecek tehditsel bir durumdur. Kriz öncesinde duruma yönelik tehditlerin algılanması ve bunlara ilişki gerekli önlemlerin alınması etkin bir Proaktif yaklaşımın göstergesidir. Bu sebeple, kurumların iş süreçleri doğrultusunda etkin bir iletişim stratejileri bulunmalı ve kriz iletişim planlarının yanı sıra bu tür riskli durumların zamanında yönetilmesi oldukça önemlidir. Reaktif yaklaşımı benimseyen kurumlar, kriz öncesinde gerekli önlemleri almadıkları için krize hazırlıksız yakalanmaktadır.

Üst yönetim ve çalışanlar krizle karşı karşıya kaldıklarında belirli bir planları ve yönetsel yeterlilikleri olmadığından ne yapacaklarını ve nasıl bir süreç izleyeceklerini bilmemektedirler.

Kriz durumuyla karşılaşmayan kuruluş ya da markaların paydaşları nezdinde gerçek, tutarlı ve bütünlüklü bir algı oluşturmaları ve itibar yönetime öncelik verirken, bir yandan da oluşabilecek krizlerin tespiti, tehdit barındıran durumlar için gerekli önlemlerin alması gerekmektedir. Bu olguların eksikliği kurumları krizlerle karşı karşıya bırakmaktadır (Kocasu, 2017).



BÖLÜM 2

KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARI

2.1. KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARINA GENEL BAKIŞ

Krizler zarar verme potansiyeline sahip, sosyal, politik, ekonomik ve çevresel güçlerdir ve diğer tek olgulardan daha hızlı bir şekilde değişimi meydana getirmektedirler. Böylece, krizler kurumları olumsuz anlamda etkilemektedir; ekonomik istikrarda zayıflatma, yaygın olarak benimsenen inançlarda azalma, demografik ve popülasyonlarda ve ekosistemlerinde olumsuz değişiklikler meydana getirebilmektedir. Aynı zamanda, yapıcı değişim, büyüme ve yenilenme için de fırsat yaratmaktadır. Bu sebeple, kriz evresinde olayı anlamak, yönetmek ve çözümlenmek iletişim süreçlerinin başlangıçtaki rolünü netliğe kavuşturmak için, önemli bir bileşendir. Kriz iletişimi kuramları, tehditkâr ve yüksek belirsizlik içerisinde, insan etkileşimi ve koordinasyonunun her biçiminde mesaj ve anlamlandırma sürecini sorunsallaştırmaktadır (Sellnow ve Seeger, 2013, ss.1-2).

Kriz iletişim kuramları, kurumların karşılaştıkları kriz durumunun nasıl tanımlayıp, yönetebileceğini, ne şekilde çözümleneceğini, krize neden olan bileşen ve aktörlerin saptanıp etki alanlarının neler olduğunu, kurumun duruma verdiği tepkilerin hangi temellere dayandırıldığının inceleneceği ve olayların gidişatını öngörmeye çalışan unsurların araştırılması gibi konuların teorik açıdan kullanılmasına katkı sağlamaktadır.

Kriz iletişimi kuramlarına ait ilk araştırmalarda ilk önce formel (biçimsel) olmayan araştırmaların içerdiği (örn. Kurumsal Savunma, İmajın Yeniden İnşası Kuramı) itibar onarımı ile ilgili vaka çalışmaları yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra bir değişim dönemine girilmesiyle birlikte kriz iletişimindeki retorik teorisinden ve metodolojisinden etkilenecek Retoriksel ve içerik analizinin odaklı (örn. Geleneksel ve sosyal medya hesaplarının içerik analizi) vaka yorumlamaları ve analitik bir bakış açısı geliştirilen araştırmalar yapılmıştır. Son olarak da formel (biçimsel) araştırmaların (örn. Nedensellik

Atfetme Kuramı, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı) incelendiği görülmektedir. Formel olmayan araştırmalara egemen olan üç düşünce okulu; (1) Kurumsal Savunca (Corporate Apologia), (2) İmajın yeniden İnşası(Image Restoration), (3) Yenilenme (Renewal) (Coombs, 2010, ss.19-30). O halde, iletişim kuramları, geleneksel iletişim disiplinlerinden ve Retoriksel den etkilenmektedir (Heath, 2005, s.749).

Kurumlar, kurumsal itibarlarında azalma yaşadığında paydaşlarına verdikleri mesajların gücü ve etkisi azalmaktadır. Kriz sürecinde olan bir kurumun krize karşı gösterdiği duruş, kamuoyu nezdinde olumlu yahut olumsuz bir algı yaratmaktadır. Bu sebeple, krizle mücadele etme ve stratejilerinin belirlenmesi kriz iletişimi için oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Kriz iletişimi literatüründe kabul gören kriz iletişim kuramları; Kurumsal Savunca (Apologia), İmajın Yeniden İnşası, Durumsal Kriz İletişimi ve Retoriksel Arena kuramları araştırmanın bu bölümünde ele alınacaktır.

2.2. KURUMSAL SAVUNCA KURAMI (CORPORATE APOLOGIA THEORY)

“Apologia”terimi Antik Yunancada “apologos” sözcüğünden gelerek “hikâye, anlatı anlamını ifade etmektedir. Latince de kişinin duruşunu, düşüncelerini (savını) ve eylemlerini savunması anlamına gelmektedir.²

Longman Sözlüğünde “apology”, pişmanlık duyduğunuz bir konu hakkında kişinin kendisini savunmaya yönelik yazılı ya da sözlü yaptığı açıklama olarak tanımlanmaktadır.³

Apologia” teriminin çok eskilere dayandığını, M.Ö.399 yılında Platon’un, şehrin tanrılarına inanmadığı ve neslin ahlakını bozduğu gerekçesiyle yargılanan Sokrates için kaleme aldığı “Apologia Sokratous” Sokrates’in Savunması kitabında görülmektedir (Çınarlı, 2016, s.44).Özür dilemek, sorumluluğun bilincine varıp, içinden geldiği gibi bağışlanmanın istenmesidir.

²Antik Yunanca-Türkçe Sözlüğü, Kabalıcı Yayınları, 2018.

³Longman Dictionary, 2004, s.31, 2018.

Apologia retorikten türeyen bir tür olarak kendini savunma anlamına gelmektedir. Savunma (apologia) retoriksel düşüncenin bir parçası olarak sözsel savunma stratejileri için, iletişim araştırmalarından yararlanmaktadır.

Apologia, bir kişinin karakterine yönelik bir saldırı, suçlanma olduğu zaman devreye özür dileme (apologia) girmektedir. Savunma kuramı, krizin teknik yönleriyle değil, kriz iletişimi için, nasıl bir üs haline gelmesiyle alakalıdır (Coombs vd., 2010, s.339).

Dionisopolous ve Vibbert (1988), apologiaların şirketlere uygulanabileceği iddiasında bulunmuştur. Kurumların, karakterlerinin (şöhretlerinin) olduğunu savunmaktadır. O karaktere yapılan saldırıların olabileceğini ve yöneticilerin karakter saldırılarına yanıt olarak kendilerini savunma eylemine geçeceğini ileri sürmüşlerdir. Dionisopolous ve Vibbert'in (1988) ilk iddiasından sonra, kurumsal olarak dört savunma stratejinin kullanabileceğini tespit edilmiştir. Esas olarak belirlenen ilk kriz müdahale stratejileri: İnkâr (Reddetme), destekleme, farklılaştırma ve üstünlük (aşkınlık). Kurumsal saldırıya uğradığında, kendisini savunmak için dört iletişim stratejisinden birini kullanılır. Kriz olumsuz etkileri içerisinde barındırdığından haksızlığa uğramış olarak görülebildiği gibi kurumlara "Kurumsal Özür Dileme" ihtiyacı da yaratır. Kurumların itibarlarını korumak için, konuşmak zorunda kaldığı görülmektedir.

Günümüzde hem bireyler hem de kurumlar kendilerini savunacağı bir durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kurumsal Savunma Kuramı, bir kurumun olumsuz eylemler karşısında eleştirilerle maruz kaldığında kurumsal imajının zarar görmemesi için, kendisini savunma ve üzerindeki kötü algıyı ortadan kaldırma çabalarını içermektedir (Hearit, 2001, s.502).

Apologia (Savunma, Özür) kuramı oluşturulurken, bireysel odaklı tepkilerin incelenmesiyle akademik alanda incelenmeye başlayıp, sonrasında kurumsal odaklı araştırılmaya başlanmıştır. Bugün, kriz yönetimi, kriz iletişimi yönetimi literatüründe retoriksel bir terim olmuş ve çoğunlukla "Kurumsal Savunma Kuramı"(Corporate Apologia) kavramıyla kullanılmaktadır.

Harrell, Ware ve Linkugel “Apologia” Savunma Kuramını Speech Monographs’daki yazısında Watergate skandalını incelerken bireyin ahlakı, güdüsü itibarını savunması olarak ifade etmişlerdir. “Apologia’nın da acil durumlarda devreye giren bir üslup olduğunu dile getirmişlerdir (1975, ss. 245-46).

Ware ve Linkugel ise “Apologia” terimi tanımlarken doğrudan bireyin kişilik ve karakterine yapılan bir atak evresi olduğunu ve bu durumun tepki isteğine yol açtığını belirtmektedirler (1973, s.274).

Birey veya kuruluşlar toplum tarafından muhafaza edilen değerleri ihlal eden eylemlere tepki göstermek ve cevap vermek ve kendilerini savunmak için, Apologia Kuram stratejisini kullanmaktadırlar(Sellno ve Seeger, 2013, s.165). Ware ve Linkugel reformcu araştırmacılar, Personaya gelen saldırılar karşısında izleyicilerin kavramasıyla ilgili unsurları dikkate alarak konuşmacının güvenilirliğini korumaya ya da yeniden inşa etmeye çalışmaktadır (Ware ve Linkugel, 1973, ss.275-81).

Persona’ya gelebilecek saldırılara karşı kurum veya kişiler kendilerini savunmak için ‘inkâr’, ‘destekleme’, ‘farklılaştırma/ayırt etme’ ve ‘üstünlük’ olarak dört çeşit sözsel iletişim stratejisi geliştirilmiştir (Çınarlı, 2016, pp.45-46).

İnkâr karakter saldırısı için, hiçbir neden olmadığını savunarak bu iddianın geçerli olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Kuruma ya da bireye yapılan karakter saldırısında herhangi bir sebep yoksa kurum ya da birey korunmaktadır (Coombs vd., 2010, p. 340).Genel kesim tarafından bilinen bir doğruluğun inkâr edilememesi ve dinleyicilerin doğru kabul ettikleriyle çelişmediği sürece duygular, nesnelere ve olgular inkâr edilebilmektedir.Bu doğrultuda inkâr strateji kullanılmadığı takdirde, kuruma ciddi hasarlar verebilmektedir. Bu stratejide mevcut olan yalnızca birey ya da kuruluşun bağlantısı olmadığı belirtilmektedir (Ware ve Linkugel, 1973, ss. 275-276).

*Destekleme:*Dinleyicinin kendisine göre, uygun bulduğu bir şey ile bağlantı kurularak algılanmaya çalışılmaktadır. İnkâr stratejisi ile tamamen zıt nitelikler taşımaktadır.

Bu stratejide amaç, olgu, nesne, duygu ve ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktır. Zaman altında tutulan taraf belirli bir ölçüde dinleyicinin gerçeği ile sınırlandırılmaktadır (Ware ve Linkugel, 1973, s.277). Konuşmacıların, izleyicilere karşı kendilerini olumlu göstermeleri için yaptıkları girişimlerdir. Olumlu çağrışımlar, karakter saldırısından ziyade odak noktası haline gelmektedir.

Ayırt Etme/Farklılaştırma: Dinleyici tarafından atıfta bulunan olguların ayırt edilmesini amaçlayarak, olumlu bağlama gönderilmeye çalışılmaktadır.

Bu şekilde dinleyicinin algıladıklarında değişim söz konusu olmaktadır.

Üstünlük: Farklılaştırma stratejisinin tam tersi olarak, dinleyiciye psikolojik baskı uygulamak ve ikna edici savunma yapmak için ön planda tutulmaktadır.

Kurumsal Savunma Kuramı, kriz iletişiminin öncelikli bir tepki stratejisidir. Savunma kuramı, kriz yöneticilerinin kriz esnasında şirketi korumak ya da itibarı onarmak için kriz tepki stratejilerini ne şekilde kullanabileceklerine odaklanmaktadır. Bireylerin topluma karşı takındıkları tutum kurumsal itibardır. Bu nedenle kurumsal itibar, kriz tepki stratejileri için önemli bir sonucu oluşturmaktadır (Coombs, 2013, ss. 262-63).

Kriz meydana geldikten sonra, yöneticiler krizi önleyemediklerinde krizlere cevap vermeleri gerekmektedir. Krizden sonra yönetimin söylediği ve yaptığı her eylem bir kriz iletişimi yani tepkisidir. Kurumsal Savunma Kuramının tepki stratejilerinden olan (Apology) Özür Dileme, yapılan hatanın sorumluluğunu kabul etme ve samimi bir şekilde af dilemektir. Şirket kriz anında itibarını ve kurum kültürünü savunmak için, iletişimsel bir çabaya girmektedir. Kurumsal özür dileme ile, kriz iletişimi doğal bir uyum içerisindedir. Kurumlar veya bireyler itibarlarını tehdit eden bir krizle karşı karşıya kaldıklarında doğrudan savunma çağrısında bulunmaktadırlar (Coombs vd., 2010, ss.338-39). Şirketlerin saldırı karşısında kendilerini savunmaları için özür dilemeleriyle, bireylerin karşılaştıkları durum karşısında özür dilemeleri arasında büyük farklılıklar vardır.

Kurumlardaki yöneticiler özür dilerken yalnızca kendisi için değil, aynı zamanda yüzlerce hatta milyonlarca insanın dâhil olabileceği bir durumandolayı özür dilemektedir. Bir yöneticinin özürü, her ifadenin önem arz ettiği ve her kelimenin kamu kaydının bir parçası haline geldiği bir performanstır (Kellerman, 2006, pp.73-74). Bu sebeple, zamanla hem kurumlar hem de bireyler için, Apologia Kuramı geliştirilmiştir. Kurumsal Savunma Kuramının genişlemesi, Hearit (2006), Benoit (1995) ve özür dilemenin olası sonuçları tarafından gerçekleştirilmiştir. Benoit (1995), görüntü restorasyon teorisi ile yaptığı çalışmalarla kurumsal özür dileme, savunma modelini genişletmiştir (Benoit ve Pang, 2008).

Benoit, kurumlar için değerli olan olgulara ve korunması garanti olan itibarlara (imajlara) sahip olduklarını savunmaktadır (Coombs vd., 2010, ss. 340-41).

Özür, savunma araştırmaları sosyal bilimle ve beşerî bilimler gibi çok çeşitli disiplinlere yayılmıştır. Araştırmalarda özür, bir sosyal eylem veya sosyal araç olarak tanımlamakla birlikte bazı farklılıklara da işaret etmektedir. Tavuchis sosyolojik bir yaklaşımı benimserken, Lazare psikolojik bir yaklaşım olarak benimsemektedir (Coombs vd., 2010, s. 341).

Lazare (2004), utanç, suçluluk ve aşağılama gibi duygulara atıfta bulunarak özürleri açıklayan psikolojik ya da psikiyatrik bir yaklaşım benimsemektedir. İki önemli ilginç soruyu ortaya atmıştır: Neden özür dilemenin önemi var? Yükselişte özür diyor musunuz? (Lazare, 2004, s6). Lazare, özür dilemenin dört bölümünü tanımlamaktadır: Suçu kabul etmek, açıklamak, uygun tutumları ifade etmek (pişmanlık, hoşgörü, utanç, alçakgönüllülük ve samimiyet) tazminat ve savunmak özür dilemenin olmazsa olmazını oluşturmaktadır. Lazare, özür dileyenlerin, suçun mağdurun perspektifinden tam olarak içe aktarıldığını anlamaları ve kabul etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Suçlunun Apologia yaklaşımındaki ihtiyaçlarını ve hedeflerini vurgulamak en önemli bir düzelticidir (Lazare, 2004, s. 525).

Kurumsal Savunca strateji aşamasında diğer önemli nokta ise konuşmacının izleyicilere aktardığı mesajın kapsamıdır. Krize neden olan durumun kurum tarafından kabul edilip, hatalarının itiraf edildiği, içten bir şekilde özür dileyerek pişmanlık duyulduğunun, krizden etkilenen paydaşların hasarların onarılacağı güvencesinin verildiği, kurumun sebep olduğu hasarların neden ve sonuçlarının açıklandığı, böyle bir durumun yeniden tekrarlanmaması gerektiğini ve çözüm odaklı çalışmaların işleme alındığını belirten bir mesaj içeriği iletilmelidir (Lwin vd., 2017, ss. 50- 51).

Kurumsal Savunca Kuramı özürde içerisinde barındırmaktadır. Fakatözür dilemenin de belli başlı ölçütleri olması gerekmektedir. Özür dilemeyi reddetmek akıllıca ya da intihar niteliğinde de olabilmektedir. Başarılı bir özür, olumsuz algıyı kişisel ve örgütsel zafere dönüştürdüğü gibi az, geç ve çok şeffaf bir özür bireysel ve kurumsal zararları beraberinde getirmektedir. Son on yılda da ABD’de özür hakkında çalışmalara başlanmıştır.Çoğunlukla özür dileyen kurum ve yöneticiler kamuoyu nezdinde savunmasız görünmektedir.

Kamuoyu tarafından güçlü ve yetkin görünmeleri beklenirken, herhangi bir açıklama yaptıklarında bireysel ve kurumsal itibarlarını tehlikeye sokmuş olurlar. Bu sebeple, sürekli ya da belli belirsiz özür dilememeleri, özür diledikleri zamanda güçlü geçerli bir sebebe bağlandırılmaktadır(Kellerman, 2006, ss.73-74).

Kurumsal Savunma Kuramında özür dilerken olması gereken ölçütleri Kellerman ifade etmektedir: Öncelikle içten gerçek iyi bir özür, affedilme için dürüst bir itiraz olarak görülmesi gerekmektedir. İyi bir özürde olması gereken diğer kıstaslar: Zararı, hatayı kabul etmek, bağışlanma aramak, sorumluluğu tamamen kabul etmek, pişmanlığı, endişeleri belirtmek, hatanın yeniden tekrarlanmayacağına garantisini vermek, krizde çabuk ve yerinde zamanlama olmaktadır. Kriz veya skandal zamanlarda kurumsal yetkililerin içgüdüsel tepkisi, çoğunlukla inkâr etmek, kabul etmemek ve sonradan yeniden inkâr etmektir. Kellerman, kriz durumunda olan kurumların doğru zamandaki bir özürün kurum itibarına olumlu bir etkisi olduğunu söylemektedir. “İyi bir özür, kötü olan özürden daha iyi sonuçlar verecektir.” (Kellerman, 2006, ss. 75-77).

Bir yönetici kriz anında ne zaman özür dilemeli

- ❖ Önemli bir amaca hizmet ettiğinde
- ❖ Ciddi bir suç işlendiğinde
- ❖ Yetkililerin suçun sorumluluğunu kendi üzerine almasının uygunluğunun olduğunda
- ❖ Diğer kişilerin işi tamamlayamadıkları zaman
- ❖ Bir şeyler söyleme maliyeti sessiz kalma maliyetinden düşük olduğunda

Kısaca, bireyler ya da kuruluşlar krizden önce ve kriz esnasında karşılık olarak yaptıkları eylemleri haklı çıkarmaya çalıştıklarından, halkın algısını olumlu etkileyerek itibarlarını korumaya ya da itibarlarını yeniden inşa etmeye çalışırlar. Bu etki, retorik sayesinde gerçekleştirilmektedir. Krizlerin doğasında kaos ve belirsizlik olduğundan ne olduğu, niçin yaşandığı ve kimin suçlanacağına dair çok sesli yorum yaratmaktadır.

2.3. İMAJIN YENİDEN İNŞASI (IMAGE RESTORATION THEORY: IRT)

İtibar ve imaj kurumlar için gerçekleşmesi güç, ama yıkılması en kolay olan olguların, sosyal bilimlerde hassasiyetle üzerinde durulması gerekmektedir. İmaj kısa sürede yaratılabilir ve geçici bir durum söz konusudur. Fakat itibar, uzun soluklu bir davranış ve alınan kararların sonucunda kazanılmaktadır.

İmaj, duyu organları tarafından algılanan, somut ya da soyut objelerin zihinde yarattığı yansımasıdır. İletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, birey ya da kurumları imajlarını onarmaya veya iyileştirmeye yönelik çalışmalara yönlendirmiştir. Kurum ve kuruluşların rakipleriyle rekabet edebilmeleri, kurumun sahip olduğu itibarla ve kamuoyundaki imaj algısıyla doğru orantılıdır. Kamuoyu nezdinde olumlu bir imaja sahip olamayan kurumlar rakipleriyle rekabet edemedikleri gibi piyasasında çok gerisinde kalırlar. Biçimsel olmayan kriz iletişim araştırmalarının en üretken bakış açısı imaj restorasyon teori, Wiiliam Benoit tarafından geliştirilmiştir. Teorinin adı yıllar içinde gelişerek IRT halini almıştır.

2005 yılının sonlarına gelindiğinde bu çerçeve, imaj restorasyon teorisi (IRT) olarak bilinirken, 2008 yılında Benoit ve Pang, imaj onarım söylemi ya da imaj onarım teorisi olarak da ifade edilmektedir. Kuramın temel kavramı ve kısaltması aynı kaldığı için, literatürde de IRT olarak kullanılmaktadır. IRT, itibarı tehdit eden bir saldırıyla başlamaktadır. Saldırının iki bileşeni vardır: 1). Saldırı eylemi, 2) Eylem için sorumluluk suçlaması. İtibara yapılan saldırı eylemleri birer tehdit olabilir. Birey veya kuruluş saldırı eyleminden sorumlu tutulduğunda, suçlandığında bu bir tehdit haline gelmektedir. Eğer bir kriz eyleminde, kurum ya da markaya yapılan saldırı ve bir suç yoksa, itibar tehdit altında değildir (Benoit and Pang, 2008).

İmajın Yeniden İnşası (IRT: Image Restoration Theory) veya İmajın Onarılması Kuramı (Image Repair Discourse) William Benoit tarafından geliştirilen kriz iletişim kuramı, Kurumsal Savunma modeli üzerine kurulmuştur. IRT kuramında itibarı tehdit eden bir eylem söz konusu olduğunda eyleme yönelik reaksiyon stratejileri geliştirilmektedir. Kurum veya kuruluş; itibarına hangi durumun ne şekilde hasar verdiğini, tehditle nasıl başa çıkabileceğini ve aynı şekilde hangi kitlelere nasıl hitap edilip, ikna edebileceğini tayin eder. IRT itibarı savunmak için, iletişim kaynaklarını kullanılmaktadır. Gönderilen mesaj, ikna ve haberdar etme amacı taşımaktadır (Çınarlı, 2016, ss.49-50). IRT'den ortaya çıkacak başlıca iletişimsel öneriler; özür dileme ve krizlerin sorumluluğunu kabul etmektir (Benoit ve Pang, 2008, s.243).

İnsanlar her kriz anında çerçevelere ihtiyaç duyar. İmaj Onarım Teorisi; politik, kurumsal, siyasal, uluslararası davalar da dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda uygulanmaktadır. Bu teorinin varsayımları, imaja karşı gelen tehdidin iki önemli unsurunu (sorumluluk, saldırganlık), imaj onarım stratejisini tanımlar ve algıların izleyicilerin önemini anlatmaktadır.

Blaney, Benoit ve Brazeal, Firestone'un Kriz ortamının yarattığı olumsuz etkilerini İmaj Restorasyon Kuramı Mesaj Stratejileri'nden inkâr ve onarıcı eylem ile etkisinin azaltılabileceğini dile getirmişlerdir. Bununla beraber, kriz iletişiminde belli başlı stratejilerin bütünleşerek uygulanması gerektiğini de önermişlerdir (Benoit ve diğerleri, 2002). Bu bağlamda, hasar gören bir itibarın onarılması için uygulanan bazı stratejiler;

var olan eylemin suçluluğunu azaltma girişimi, suçlamayı reddetme veya sorumluluktan kaçınma girişiminde bulunur. Diğer stratejiler, saldırgan davranışta bulunmayı kabul etmeli ve affetmek için yalvaracak ya da sorunun nüksetmesini önlemeye ya da hafifletmeye çalışmak saldırı eyleminin etkileridir. Eylemi anlamak, tehditin nereden ve nasıl bir şekilde gerçekleştiğini bilmek, imajın yeniden inşasındaki yanıtlarını geliştirir ve onarım için oldukça önemlidir. (Benoit, 2013, p. 217).

Retorik ve kişilerarası iletişimden (hesapverme) kaynaklanan IRT kuramında kullanabilecek muhtemel kriz tepki stratejileri; inkâr, sorumluluktan kaçma, eylemin olumsuz yönlerini azaltma, onarıcı eylem ve bağışlanmayı isteme olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır.

1) *İnkâr*: Yanlış yapmakla suçlanan kişi, haksız davranışı kabul etmeyi reddedilir ya da gerçekleştiren eylemin saldırganı olduğunu inkâr edebilir.

İkinci olarak suçu başkasına atma, gerçek suçlu. Basit reddetmeye göre daha fazla zaman kazandırır. Suçlamak için, başka bir hedefe doğru yönelinilmektedir.

2) *Sorumluluktan Kaçma*: Bu yaklaşımın dört çeşidi vardır:

a) *Provokasyon*: Başka bir kişi (kişi veya kurum) sanığın saldırı eylemini gerçekleştirmesine neden olduğunu ileri sürmektedir. Eylemi gerçekleştiren provokasyon için makul bir tepki olarak tasvir edilir.

b) *Geçersiz kılma*: Sanığın saldırı eylemi hakkında bilgi sahibi olmadığından veya kontrol dışı bırakıldığını iddia eder.

c) *Kaza*: Bir aksilik bir talihsizlik.

d) *İyi niyet*: Kaçınma sorumluluğunun nihai şeklidir. Suçlanılan iddialar iyi niyetli yapıldığını düşündüklerini dile getirmektedir. Bu stratejideki asıl amaç, saldırı eylemini suçlayarak, üzerindeki baskıyı azaltıp ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

3) *Krizin eylem etkisini azaltmak*: Bu strateji altı formda incelenmektedir.

- a) *Destekleme*: İyi niteliklerden bahsederek, sanıkların işleri krizin işlerinden ağır basacak.
- b) *Küçültme*: Krizin de o kadar kötü olmadığını savunuyor.
- c) *Ayrıştırma, Farklılaştırma*: Kötü davranışlar kötü iken, diğer benzer krizler kadar kötü değildir.
- d) *Üstünlük*: Başka konuların daha önemli olduğunu savunur.
- e) *Suçlayana Saldırma*: Krize karşı suçlamaların güvenilirliğini azaltma girişimi
- f) *Tazmin Girişimleri*: Krizi dengelemek için, mağdur olanlara mal ve hizmet aynı zamanda para teklif ederek krizin etkisini azaltmaya çalışır.

4) *Düzeltilici Eylemde Bulunma*: Bu strateji iki şekilde olabilir. Krize neden olan hasarı onarabilir ya da harekete geçerek krizin tekrarlanmasının önüne geçilebilir.

5) *Küçük Düşme, Af Dileme*: Hatasını kabul edilir ve affedilmeyi ister. Bu genel stratejiyi çeşitli biçimlerde yapılabilir: Açıkça özür diliyor olabilir, itiraf edebilir, yanlış yaptığını ifade eder ya da pişmanlığını belirtmektedir (Benoit, 2001, ss.217-18).

2.4. DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ KURAMI (SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: SCCT)

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, sosyal-psikoloji kuramı olan Nedensellik Yükleme (Atfetme) Kuramı'nın (Attribution Theory) ortaya çıkması ve kriz iletişimiyle Retoriksel yaklaşım unsurlarının birleşmesiyle oluşturulmuştur. Atfetme Kuramına göre, olumsuz bir eylemle karşılaşan bireylerin, bunun sebebinin ne olduğunu anlamaya

çalışmaktadırlar. Bu nedenle, insanlar eylemlerle ilgili sınırlı sayıdaki kanıtlara sorumluluk yükleyeceklerdir.

Sorumluluk kavramı; içsel veya dışsal olarak faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz esnasında kurum ya da birey krizi önleyebilecek güçlü bir nedenselliğe sahipse içsel faktör, kurum dışı yani çevresel etmenlerden kaynaklı kriz meydana geliyorsa dışsal faktörler söz konusudur (Coombs, 2012, ss. 37-38).

Sorumluluk algısı ve neden yükleme olguları krizle birlikte daha çok önem kazanmaktadır. Durumun etkisi, yaşanan durumla ilişkili kurum ya da kuruluşlarla oluşacak etkileşim süreci de o anda şekillenir. Durumsal Kriz İletişimi Kuramı'nda krizlerdeki sorumluluk algısından yola çıkmaktadır. Kuram, kriz esnasında paydaşların sorumluluk hakkında yaptıklarına ve kriz boyunca kurum ve paydaşların ne şekilde etkileşimde bulunacağı üstüne yoğunlaşmaktadır. Kurum, kriz anında sorunun asıl kaynağıyla ilgili ne kadar güçlü nedenselliği barındırıyorsa, bir o kadar da büyük sorumluluğa sahip olacaktır. (Çınarlı, 2016, s.51).

Durumsal kriz iletişim kuramı (SCCT), örgütsel meşruluk gibi kamuoyalgısı ve krizsonunda örgütün onaylanmasıyla ilgilidir. Bununla beraber SCCT, kriz durumundan gelen geri bildirimlere dayanarak, itibarın korunmasına yardımcı olmak için kuruluşlara belirli bir strateji dizisi sunmaktadır. Daha önceden belirlenen kriz tepki stratejileri ve Nedensellik Atfetme Teorisi (Attribution Theory), SCCT'ye yönlendirici bir ışık olmuştur.

Atfetme Kuramı, sistematik bir şekilde tanımlanmakla birlikte asıl amacı, insanların eylemlerinden anlam çıkarmaları, bu davranışlarını etkileyenlerin neler olduğunu ve olayların onlar tarafından nasıl algılandıklarıyla ilgilenmektedir. Bu kuramda insanlar olayların nedenlerini anlamaya çalışırken, bireyler kendilerini en çok tatmin eden bir nedensellik seçmektedir.

Nedensellik Atfetme kuramı öncelikle kişilerarası iletişime odaklanırken SCCT, belirsizlik ve kriz koşullarında tehdidin durumunu belirlemeye çalışarak, itibarını korumak için gereken kriz tepki stratejilerini belirler.

Paydaşlar krizin sebebi hakkında atıf yaparlar. SCCT'deki en önemli değişken, paydaşların organizasyonu krizden sorumlu olarak görme derecesidir. Eğer kuruluşun eylemleri yerine dış faktörler krizi hızlandırırsa o zaman çok farklı bir yanıt gereklidir (Sellnow ve Seeger, 2013, ss.90-93)

Durumsal kriz iletişimi kuramı, kriz anında kurumlara yüklenen sorumluluğun hangi boyutta olduğunu anlamaya çalışarak paydaşların bu duruma ne şekilde tepki vereceklerini tahmin etmeye çalışmakta ve bu doğrultuda kriz yönetimi yetkilileri tarafından kriz tepki stratejileri tespit edilmektedir. Bu sebeple SCCT, paydaşa dayalı bir bakış açısı olarak ele alınmaktadır (Coombs, 2014, s.16).

Coombs ve Holladay(2002)Durumsal kriz iletişim teorisinin, bir kurumun sürekliliğine katkıda bulunmak ve kuruma itibar kaybı yaşatmamak adına kriz esnasındaki durumlara uygun kriz tepki stratejileri geliştirdiğini ileri sürmüşlerdir.

SCCT'nin bakış açısına göre, krizin cevaplanmasında belirli üç genel bilgi türü gerekmektedir. İlk öncelik, bilgi vermektir. Kriz evresinde paydaşların kendilerini fiziksel olarak korumaları için ne yapmaları gerektiğini anlatmaya odaklanmaktadır (Coombs, 2012, s.146). Bu bilgileri paylaşmak, bir krizin başlangıcındaki birincil hedeftir.

Bilginin düzenlenmesi, mümkün olan en kısa zamanda “ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl kriz olduğunu açıklayarak” paydaşların krizle psikolojik olarak başa çıkmalarına yardımcı olur (Coombs, 2012, ss.146-148). SCCTstratejilerini dört duruş veya “paydaşların birbirlerine göre benzer algıladıkları strateji kümeleri”olarak düzenlemiştir. Bu durumlar; inkâr stratejileri, azaltma stratejileri, yeniden inşa stratejileri ve destekleme stratejileridir (Coombs, 2012, s. 156).

Kriz iletişimi ve kurumsal itibar yönetimi arasında güçlü bir bağ vardır. Genel olarak krizler kurumsal itibara zarar verirken, kriz esnasında yöneticilerine sorumluluk atfetmektedir. SCCT, iki alan arasındaki bağlantıya yararlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu sebeple, kurumsal itibar SCCT’de incelenen birincil sonuçtur ve bilgi tabanını oluşturmak için deneysel yöntemler kullanılmaktadır (Coombs, 2013, ss.262-63).

Kriz çeşitleri, hedef kitlenin krizi ne şekilde yorumlayacağına ve kuruluşlara yüklenen sorumluluğun hangi seviyede olduğuna dair bir bakış açısı sunmaktadır. Krizdeki sorumluluk düzeylerinin değerlendirilebilmesi için, kuruluşun kasıtlı, tesadüfî veya kasıtsız, kurban şeklinde üç tür kriz çeşidi vardır. (Coombs, 2013, ss.268-69).

Kasıtlı:(kriz sorumluluğu yüksek) birey ya da kurum kaynaklı üretim hataları

Kasıtsız:(kriz sorumluluğu düşük) tesadüfî krizler, teknik sorunlar vb. sebebiyet veren kazalar

Kurban: (kriz sorumluluğu düşük) kurban edilen kriz tepki stratejisi kurban krizi için kullanılır. İş yerinde kavga, doğal afet (Coombs, 2013, s.274).

Durumsal Kriz İletişimi Kuramından Kriz Yanıt Seçimi Önerileri: (Coombs, 2012, s.159). Kurumun kriz tarihi ve önceki itibarı da göz önünde bulundurularak, kriz türü belirlenip, örgütsel sözcülerine uygun kriz tepki stratejileri belirlenmektedir.

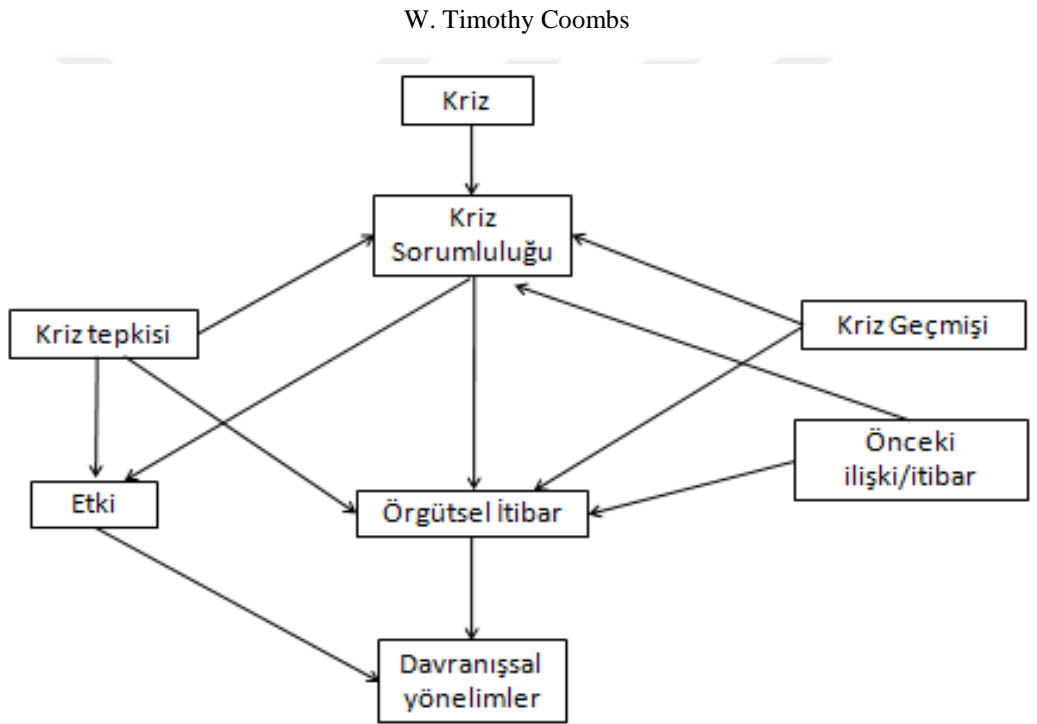
SCCT, itibar tehdidine dayalı 13 öneri sunmaktadır:

1) Kriz evresinde mağdur olan paydaş ve hedef kitleleri tehdit altından korumak için uyarı ve talimatlar içeren bilgilendirici bilgilendirme yapılmalıdır.

- 2) Kurum, mağdur olan kitlelere durum için endişelerini dile getirerek, durumu düzeltici eylemlerde bulunacakları bilgisini vermesi gerekmektedir.
- 3) Kurum, geçmişte olumsuz itibar kaybına ya da kriz geçmişine sahip olmadığı durumlarda kriz azaltma stratejisi kullanılabilmektedir.
- 4) Kriz geçmişi ve itibar kaybı olan kurumlarda kurbanlar için azaltma stratejileri kullanılabilir.
- 5) Kriz geçmişi var ve olumsuz bir itibar algısı varsa kaza krizleri için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 6) Önlenebilir krizler için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 7) Söylenti şeklinde çıkan krizlerde inkâr stratejileri kullanılabilir.
- 8) Haksız, mazur görülemeyen durumlarla karşılaşılan krizlerle karşılaşıldığında inkâr stratejisini kullanılabilir.
- 9) Diğer paydaşların kriz anında meydan okumayı desteklediğinde, var olan zorluklar için düzeltici eylem (ayarlar bilgileri) kullanılabilir.
- 10) Tepki stratejilerine takviye olması için, başka tepki stratejilerinden faydalanın.
- 11) Örgüt krizde kurban olduğunda, stratejisi sadece mağduriyet dizileriyle kullanılmalıdır.
- 12) Tutarlı olmak için, inkâr stratejilerini yeniden yapılandırma veya azaltma stratejileriyle karıştırılmaması gerekmektedir.

13)Azaltma stratejileriyle yeniden yapılandırma stratejileri birbirleriyle kombine olarak kullanılabilir (Coombs, 2012, s.159).

Durumsal Kriz İletişim kuramı, kurum itibarına yapılan saldırıları denetleme aşamasında; krizin ne şekilde gerçekleştiğini belirleyen kriz çeşidini, kurumun benzer kriz geçmişinin olup olmadığını, hedef kitle ve paydaşları nezdinde kurumun geçmişteki itibarını dikkate almaktadır (Coombs, 2009, s.111).



Şekil 2.4. Durumsal Kriz İletişimi Kuramı değişkenleri

Kaynak: Coombs, 2010, s.40.

2.5. RETORİKSEL ARENA TEORİSİ (RHETORICAL ARENA THEORY: RAT)

Kriz iletişimi kuramlarındaki ilk araştırma geleneği retorik ve metin odaklı olarak, her şeyden önce krizin imajına veya itibarına saldırıldığında bir kurumun nasıl ve ne şekilde iletişim kurduğunu incelemekle başlamıştır.

Bu geleneğim en önemli ilham kaynağı, Kurumsal Apologia araştırmaları, sosyolojik çalışmalar ve kurumsal izlenim yönetimidir. Bu geleneğin en önemli ilham kaynağı, kurumsal Apolog araştırmaları, hesaplar üzerindeki sosyolojik çalışmalar ve kurumsal etki yönetimi. İkinci araştırma geleneği, araştırmacıların kriz durumunda ne zaman ve nerede iletişim kurlmaları gerektiğini araştıran stratejik ve bağlam odaklı geleneklerdir. Kriz anında kurumun ya da bireyin bağlamsal yönlerini hem içerik hem de ifade düzeyleriyle inceleyerek kriz iletişimi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Frandsen & Johansen'in önerdiği retorik arena modeli, önceki araştırmalardan iki şekilde farklıdır.

Birincisi, Krizde çerçeve, bir makro seviyesinde, organizasyon öncesinde, sırasında ve sonrasında duyulan tüm kurumsal ve kurumsal olmayan sesleri içerir. İkincisi, model bize her türlü kriz iletişimine aracılık eden bir dizi parametreyi sunarak mikro düzeyde uygulanabilir. Kriz iletişimi ile ilgili daha detaylı çalışmalar yapmak gereklidir. Böylece yeni model hem retorik hem de metin odaklı araştırma geleneği ve stratejik veya bağlamsal araştırma geleneği içinde kurulan teorilerin ve modellerin daha da gelişmesine katkıda bulunur. Kriz iletişimindeki bu farklı yaklaşım, kriz sürecinde kriz iletişimini yapan belirli bir yönetici/mesaj ileten tarafından kriz yönetimini gerçekleştiren süreci esas olarak ele almamaktadır. "Çoklu Sesler" bu yaklaşımın önceliğini oluşturur. Bu seslerin tamamı retorikal arenada "birlikte paylaşım yaparak, rekabet ve iş birliği yapar ve karşılıklı konuşma gerçekleştirirler. RAT, geniş bir anlamda bireylerin ya da örgütlerin "sistemsel yaşamı" üzerine değil, bu bireylerin ya da kuruluşların parçası olduğu ilişkiler iletişimine ya da iletişimsel süreçlere odaklanan sistem kuramına dayanır (Frandsen and Johansen, 2010, ss.427-31).

Çok sesli yaklaşıma göre kriz iletişimi, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasında kriz yönetiminin her evresinde farklı aktörlerin kriz ortamını ve kriz yönetimini etkilemek için iletişim çalışmalarıyla ilintilidir. Kriz iletişimi, birbirleriyle ilintili bağlam, söylem ve farklı aktörleri de kapsamaktadır.

Frandsen'nin yukarıda ifade ettiği gibi çok sesli arenada bireylerin bir araya gelerek karşılıklı müzakere, fikir paylaşımı yapmalarının yanı sıra arenaların teriminin eski zamanda gladyatörlerin "gösterilerini" sergiledikleri oyunun siyasi tiyatrolar olduğunu ve kamuoyunun açık bir şekilde dikkatini çekebileceklerini unutmamak gerekmektedir. Retoriksel teori öncelikle bireylere yöneliktir ve daima var olmaktadır (Ihlen, 2013, s.252). Söylem ve ikna unsurunu içinde barındıran retorikler, bağlamın nitelik ve gelişmelerinden etkilenir. Böylece, bağlam değiştiği takdirde ya doğrudan Retoriksel stratejiler değişecek ya da retorik algı aynı kalıp ona atfedilen anlamlar değişecektir.

Retoriksel arenanın kurumsal savunca kuramı ve IRT'den farkı, kurumun sürekliliğine, geleceğine ve sorumluluğuna odaklanmaktan ziyade, kurumun geleceğine olumlu bir etki yapmasıdır (Ulmer, Seeger ve Sellnow, 2007).

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Krizlerle başa çıkmak, uygulanan kriz iletişimi kuramlarının önemini anlayabilmek için, kriz tepki stratejilerinden olan Apologia kuramı kapsamında, Türkiye'deki kurumsal markaların kriz vakalarındaki özür metinleri içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmada dört kriz vakası, Kurumsal Savunca (Corporate Apologia) kuramının özür stratejisi bağlamında, olguları tüm yönleriyle anlamak ve tanımlamak amacıyla, nitelik araştırma metodu kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada; Ülker, Metro Turizm, Watsons ve Onur Air'in karşılaştıkları krizler ile ilgili vakalar incelenmiştir. Kurumlar, itibarlarını korumak için, gerçekleştirdikleri tepki stratejileri bağlamında; kamuoyu duyuru, bilgilendirme metinleri ve sosyal medya paylaşımları özür stratejisi kapsamında içerik analizi yöntemiyle derinlemesine incelenmiştir. Teorik bir çerçevede incelenen vaka analizleri, Kurumsal Savunca Teorisi ve Apologia Özür stratejisinin de anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Özür metinlerinde yapılan hataların nelerden kaynaklandığı hakkında çıkarımlarda bulunularak, olması gereken özür metinleri hakkında açıklamalara başvurulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Türkiye'de kriz iletişimi kavramı son yıllarda kurum ve kuruluşlar tarafından önem arz etmektedir. Kriz iletişimi gelişen dünyayla birlikte yalnızca bir olgu üzerinde durmadan geniş bir alana yayılarak kurumların durum ve organizasyonel süreçlerini güçleştirmektedir. Araştırmanın amacı, kuruluşlar krizlerle karşı karşıya kaldıklarında kriz yönetim sürecini yönetenler tarafından gösterilen olgusal tepkileri açıklamak, durumu çözmek ve eylemleri öngörmeye yarayan kriz tepki stratejilerinden sözsöz savunma kuramının Apologia özür modelinden hareketle, var olan problem ve karmaşıklığın çözülmesinde ortaya koyduğu derin ve geniş perspektiften yararlanmanın

yanı sıra, kriz iletişiminin bu süreçteki durumunu ortaya koymaktadır. Kurumsal Savunma Kuramı, bireyin ya da kurumun Personasına (karakterine) yapılan tehditler karşısında itibarını korumak için, geliştirilen kriz tepki stratejisidir. Kurumsal Savunma Kuramı'nın amacı, kurumların karakterinin ve itibarlarının korunması ve mümkün olduğu ölçüde yeniden yapılandırılmasıdır. Türkiye'de meydana gelen krizlerin Kurumsal Savunma Kuramı Özür metinleri stratejisi kapsamında ele alınarak içerik analiziyle incelenmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal Savunma Kuramının Özür (Apologia) stratejisi kapsamında Ülker, Metro Turizm, Watsons, Onur Air krizlerinde hangi tepki stratejilerinin kullanıldığı, krizlerin hangi mecralarda tartışılıp, ne şekilde yayıldığı, ilk yapılan açıklamaların hangi içerikleri barındırdığı, kamuoyu bilgilendirmelerindeki tutarsızlıkların ve görüş ayrılıklarının neler olduğu, özür metni kapsamında kaç içerik paylaşılıp, Apologia modeliyle hangisinin örtüştüğü, Retoriksel arena çerçevesinde yayılan olayların kamuoyu nezdinde kuruma yöneltilen suçlamalar ve eleştirilerle nasıl başa çıkıldığı, bu aşamada hangi sözsel iletişim stratejilerinin kullanıldığı araştırmanın sorularını oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kriz araştırmasında, yaşanan krizlerin sadece kurumu etkilemesinin yanı sıra, hızlı bir şekilde yayılmasıyla birlikte geniş kitlelere de etki ettiği görülmektedir. Kurumların itibarlarını korumak ve suçlu bulunan durum karşısında kendisini savunabilmesi için, etkili bir savunma stratejisi geliştirmesi ve doğru bir Apologia özür dilemesi gerekmektedir. Türkiye'de yapılmış olan kriz iletişimi çalışmalarında Kurumsal Savunma Kuramı (Corporate Apologia) kurumun kendisini sözsel savunma şekli özür stratejisi göz ardı edilmektedir. Bu sebeple, kurumların da kriz esnasında Personalarını savunabilmeleri için, kriz iletişimi kuramları kapsamında kriz tepki stratejisi olan Kurumsal Savunma kuramı, Apologia modeli ve kriz iletişimi temel alınıp, niteliksel araştırma yöntemi kullanılarak derinlemesine bir şekilde değerlendirilmiştir. Türkiye'de ortaya çıkan krizler incelendiğinde, kuruluşların genellikle Kurumsal Savunma kuramı bağlamında, Apologia stratejisini yanlış ve eksik kullandıkları için, büyük itibar kayıpları yaşadıkları gözlemlenmiştir. Araştırmalar neticesinde, Türkiye'deki kurumların Kurumsal Savunma özür stratejisine gereken önemin verilmediği, modelin

gerekliliklerinin göz ardı edildiği ve literatürde Kurumsal Savunca (Corporate Apologia) ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bununla beraber, yapılan çalışmalarda Apologia modeline göre özür metinlerinin içerik analizinin yapıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda, alanında yapılan ilk çalışmalardan biri olması da çalışmayı önemli kılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında şirketlerin Türkiye’de karşılaştıkları krizler bağlamında, başta kriz olmak üzere, kriz yönetimi ve kriz iletişimi konularına dair detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan araştırmalarda genellikle SCCT, İmajın Yeniden İnşası, Retoriksel Arena modellerinin temel alındığı görülmektedir. İncelenen literatür taramasından hareketle, kurumlar kriz esnasında Personalarını ve itibarlarını korumaları için, Özür stratejisi (Apologia) yaklaşımına ihtiyaç duyulduğunu vurgulanmıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamında incelenen kriz vakalarında Kurumsal Savunca Teorisi bağlamında özür modelinden faydalanılmıştır. Araştırma, Ülker, Metro Turizm, Watsons, Onur Air krizlerinin kamuoyu duyuruları, bilgilendirme ve sosyal medya paylaşımlarında yer alan özür içeriklerini kapsamaktadır. Aynı zamanda, kurumun kriz durumuyla ilgili olan birincil paydaşlarının içerik paylaşımları ve kamuoyu bilgilendirmelerini de içermektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada, Türkiye’deki yakın zamanda gerçekleşen kriz iletişimi ve Kurumsal Savunca kuramının örneklerinden olan dört markanın; Ülker, Metro Turizm, Watsons, Onur Air krizleri, Apologia teorisi kapsamında niteliksel araştırma yöntemi çerçevesinde vaka incelemeleri yapılarak kriz esnasındaki özür metinleri içerik analizi ile sınırlandırılmıştır. Buna karşın, Türkiye’deki literatür araştırmalarında Kurumsal Savunca Kuramı ve Apology Özür modeli ile ilgili mevcut teorik bilgi oldukça sınırlıdır.

BÖLÜM 4

TÜRKİYE'DEKİ KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI

4.1. TÜRKİYE'DEKİ KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARINDA KURUMSAL SAVUNCA KURAMI'NIN GEREKSİNİMİ

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'de gerçekleşen kriz iletişimi çalışmaları, kabul gören (uygulanan) kriz iletişim teorileri ve özellikle kurumsal tepki stratejilerinden Apologia kuramı incelenerek tamamlanan araştırmalara ait genel bir bakış açısı sunulacaktır. Bu inceleme için öncelikle, “Kriz”, “Kriz İletişimi”, “Kriz Yönetimi”, “Kriz Yönetimi Stratejileri”, “Kriz İletişimi Teorileri”, “Kriz Kuramları”, “Kriz Tepki Stratejileri”, “Kriz İletişim Önekleri”, “Kriz İletişimi Vaka Analizleri”, “Apologia”, “Kurumsal Savunca Kuramı” ile ilgili literatür taraması yapılarak Kadir Has Üniversitesi bilgi merkezi, YÖK tez, Google akademik, academia, DergiPark, Googlescholar, veri tabanlarında konularla alakalı tez, dergi, kitap ve makale taramaları gerçekleştirilmiştir. Bu incelemelerin genelinde kriz iletişim süreçlerinin var olduğukriz yönetimi ve kriz kuramlarının kullanıldığı çalışmaların yanında halkla ilişkiler, kurumsal itibar, kriz iletişimi, kriz iletişim süreci, kriz iletişimi yönetimi, riskyönetimi, liderlik, sosyal medya vb. ile ilgili çalışmalarda yer almaktadır.

İletişim aracı ve yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim 20. yılın başında Edward Bernays tarafından uygulamaya alınmıştır. Kriz kelimesine olan aşinalığımız çok eskilere dayanmakla birlikte, sosyal medya ve yeni medya sayesinde zamansal ve mekânsal genişlemeyle tüm toplumlarda karşımıza çıkmaktadır. Kriz iletişimi ve kriz iletişim kuramları ile ilintili araştırmalarda kriz iletişimi konusunda Türkiye'de yürütülen uygulamaların ve akademik çalışmaların olabildiğince sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Gelişen yönetim sisteminde, kurumların sürekliliklerini devam ettirebilmeleri ve itibarlarını korumaları için kriz iletişimine ve kriz yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Türkiye’de kriz yönetimi, kriz iletişimi ve kriz iletişimi tepki stratejilerinin farkındalığını görebilmeleri için konulara ilgili yapılacak akademik çalışmaların yol gösterici olmasını temenni ediyorum. Bu sebeple, kriz iletişimi, kriz yönetimi, kriz iletişim kuramları ve kriz iletişim kuramlarından kurumsal savunma stratejisinin uygulama alanlarının temel noktalarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Türkiye’deki kriz iletişimi çalışmalarının ilk başında yer alan isim Doç. Dr. İnci Çınarlıdır.“Örnek Vaka Analizleri ile Kriz İletişimi” (2016) başlıklı kapsamlı çalışmalarının yer aldığı kitabı halkla ilişkiler uygulamalı biliminde yer alan kriz iletişimini bütün yönleriyle inceleyip vaka analizlerinde ortaya çıkardığı veriler ışığında kriz iletişimi ve kriz yönetimi için ana noktaları belirlemeye çalışmaktadır. Kitap üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde; kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişim kuramları, ikinci bölümünde; Proaktif Kriz Yönetimi: Sorun ve Risk Yönetimi, risk analizi incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise kriz iletişimi vaka incelemesine yer verilmiştir. Kitaptaki vaka örnekleri; Retoriksel arena çerçevesinde, Soma maden faciası, Kurumsal Savunma Kuramı’nda At eti Krizi (Horsegate), Durumsal kriz iletişimi yaklaşımında Malezya Havayolları uçağının kayboluşu, İmajın yeniden inşası kuramında da Costa Concordia yolcu gemisinin batması değerlendirilmiştir. Bu vakaların incelenmesindeki amaç; krize sebebiyet veren olguların sorumluluklarının kurumlar tarafından kabul edilmemesi ve çoklu nedensellik olgusuna kaçış niteliğinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de var olan Halkla İlişkiler ve Kriz İletişimdeki literatür eksikliğine karşı, İnci Çınarlı’nın kaleme aldığı Kriz İletişimi kitabı literatürde önem arz etmektedir. Çınarlı’nın diğer kitabı Stratejik İletişim Yönetimi 2009 yılında tamamlanmış 3 bölümden oluşmaktadır: İlk bölüm, Stratejik İletişim Yönetimi Tanımlama ve Kapsam, ikinci bölüm,Stratejik İletişimde Kampanya Tasarımı Süreci üçüncü bölüm ise Stratejik Halkla İlişkiler.

Türkiye Kriz İletişimi literatürü için diğer önemli olan kitap, Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme Aylin Pira ve Çisil Sohodol (2004), tarafından kaleme almıştır. Kurumlardaki krizi halkla ilişkiler bakış açısıyla değerlendirilip, kriz iletişim planları ve kriz iletişimi yönetimine ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir.

Narbay (2006), Kriz İletişimi kitabında kriz iletişimi, kriz yönetimini ayrıntılı bir şekilde ele almakla birlikte krizi halkla ilişkiler bilimi çerçevesinden değerlendirmektedir.

Kadıbeşligil (2002), kriz, kriz yönetimi, kriz iletişimi terimleri detaylıca açıklamaktadır. Kitapta örnek analizlerden de yola çıkılarak kriz esnasında kurumların yapması gerekenler hakkındakapsamlı bilgiler paylaşılmaktadır.

Çınarlı (2014), Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizinde, Malezya Havayollarının MH370 sefer sayılı uçağın kaybolmasıyla ortaya çıkan krizin kriz yönetim sürecini incelemiştir. 8 Mart 2015 tarihinde, 227 yolcu ve 12 mürettebat ile uçak ortadan kaybolmuş ve geniş arama kurtarma çalışmalarına rağmen bir sonuç bulunamamıştır. Vakanın kriz süreciCoombs'un kriz yönetim evreleri esas alınarak incelenip, kriz tepki stratejilerinde Durumsal kriz iletişimi teorisi değerlendirilmiştir. Uzun bir süre enformasyon eksikliği ve söylentilerin yayıldığı bir durum söz konusu olmaktadır. SCCT'nin inkâr, hafifletme ve yeniden inşa ve güçlendirme tepki stratejilerinden MAS yetkilileri yeniden inşa stratejisini kullanıldığı bilinmektedir.

İmajı yeniden yapılandırma stratejisine yöneliğindeKurumsal Apologia Teori sinidekibir konu hakkında üzgün olduğunu dile getirme ve sorumluluğun kabullü niteliğinde kamuoyundan özür dilemesini de beraberinde getirmektedir. MAS yöneticileri “en az sevdiklerine ne olduğu konusunda endişeli olanlar kadar endişeli olduklarını” dile getirmişler.“Üzüntülü olduklarını ve empati kurduklarını ailelerin yükünü hafifletmek için ne gerekirse yapacaklarını” söylenmiştir. Fakat Apologia kuramında doğru bir özür için, olması gereken ilk kıstas hatanın sorumluluğunun üzerine alınmasıdır. Yapılan yanlışın itiraf edilmesi de diğer önemli ölçüttür. Uçağın kaybolmasının sebepleri netleşmese de ilk sorumluluk öncelikle kuruma aittir. Bu sebeple kurum, kamuoyundan uygun bir özür dilemedikleri için aileler tarafından olumsuz tepkilerle karşılaşmış ve özür dilemeleri baskı görmüşlerdir. MAS'ın açıklamalarında olgusal tutarsızlıklar gözlemlenmektedir.

Bu da yetkililerin krize samimi yetsiz ve ciddi yetsiz yaklaşıklarını göstermektedir. Bununla beraber, basın açıklamalarında da aileler yapılacak olan yardımın parasal olarak miktarının söylenmesi de gerçekleşen durum karşısında ilgisiz olarak anlamlandırılabilir. Bilgi paylaşımındaki yanlış zamanlama, samimi yetsiz, pişmanlık ifade edilmeyen ve duyarsız bir dille yazılan özür metni, olumsuz etki yaratacak bir stratejiyi göstermektedir. Sonuç olarak, MAS'ın kurumsal itibarının dışında Malezya'nın imajına da olumsuz etki ettiği söylenmektedir (2014, ss. 95-114).

Genç(2008), Kriz iletişimi araştırmalarını biçimlendirmek için dört esas kavram olduğunu dile getirmektedir. Kişilerarası iletişimde etki sahipliği, medya ilişkileri, teknoloji kullanımı, kurum ve kuruluşlar arası network olduğunu belirtmektedir. Marmara Depremi bu dört boyutta inceleyerek iletişim ve koordinasyon sorununu göstermekte ve bu sorunu çözmek için uygun bir iletişim mekanizmasının hazırlanmasının gerekliliğini ifade etmektedir.

Akbulut'un makalesinde; Durumsal Kriz İletişimi Teorisi kapsamında örgüt ve kamu ilişkisini sorumluluk atfetme stratejisi çerçevesini ve kurumsal itibar algısına etkisini incelemektedir. Araştırma yarı deneysel bir yöntem kullanılarak, kuramın uygulamalarını test etmek ve daha önceden yapılan araştırmaların verileri onaylamak için 316 katılımcıyla iki aşamalı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında, anket ikinci aşamasında ise yarı deneysel yöntemle denekler arası model kullanmıştır. Araştırmada elde edilen verilere göre, kriz tepki stratejilerinde özür ve gerçekleendirme stratejileri anımsatma stratejisine göre, yansıtma stratejisi ise özür ve anımsatma stratejilerine göre, krizde kuruma atfedilen sorumluluk seviyesini yükseltmektedir. Bu sebeple çalışma kapsamında özür ve anımsatma stratejilerinin kriz sorumluluk atıf seviyesi kapsamında kurum tarafından daha etkili ve iyi sonuçlar aldığını belirtmektedir. Kurum ve paydaşlar arasındaki olumlu ilişki kuruma olumlu bir davranış gösterilmesini sağlamakta, karar verilen kriz tepki stratejisi de kuruma yüklenen sorumluluk atıf düzeyini etkilemektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler, kriz sorumluluk atıf düzeyi ile kurumsal itibar arasında olumsuz yönde ve ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Krizin sorumluluğunun tamamının kuruma atfedilmesi kurum itibarına ait düşünceleri negatif yönde etkilemektedir(2016, ss. 69-77).

Çayır (2011), tarihindeki yüksek lisans tezinde, “Domuz Gribi” olayında kitle iletişim araçlarının kamuoyunu bilgilendirme görevinden çıkarak korku ve paniğe sebebiyet vermesiyle kriz iletişim araçlarının kriz yönetimindeki etkinliğini incelemektedir. Araştırma kapsamında, Milliyet ve Zaman gazetelerine içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaların bulgularına göre, insanlar kitle iletişim araçlarında yayınlanan haberlerden büyük seviyede etkilenmekte ve medyanın gündem yaptığı olayın toplumunda gündemi olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak, kitle iletişim araçlarının toplum üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ve bu krizde korku ve paniğe neden olduğu ortaya çıkarılmıştır (2011, ss. 156-58).

Çetin ve Toprak (2016), sosyal medyanın hızlı ve daha az maliyetle iletişim sağlanması sayesinde kurumlar tarafından tercih edilmeye başladığını dile getirmektedirler. Aynı zamanda, kurumlar sosyal medyayı aktif bir şekilde kullandıklarında imajlarını korumayı ve yapılandırılmayı hedeflemektedir. Çetin ve Toprak, İmaj Restorasyon teorisi dahilinde Emisyon Krizi’nde Volkswagen’in Facebook paylaşımlarında nasıl bir imaj restorasyon mesajlarını kullandığını incelemek için niteliksel ve niceliksel içerik analizler yapmışlardır. 22 Eylül-16 Mart tarihleri arasındaki Facebook paylaşımlarını açıklama ve duyurularını analiz edilmiştir. Söz konusu olan özür metnin de Apologia teorisinin ilk kıstaslarında yer alan durumla ilgili enformasyon ve bağışlanma istemenin ilk kuralı kusurun kabul edilmesidir. Volkswagen yaşanan bu durumu inkâr etmektedir. Kriz yaşanmış ve neden kaynaklı olduğunun gerçek bir açıklamaması yapılmamaktadır. Kriz anlamlandırmak için araştırmalarının devam ettiği bilgisi metnin en sonunda yer verilmiştir. Özür metninde kurum markasının güvenilirliği ön plana çıkarılmak istenmiştir. Etkin bir Apologia metninde olması gereken diğer önemli kıstaslar da, olayla ilgili pişmanlığını belirtmek; hedef kitle, paydaş kamuoyuyla kurum olarak empati kurup, duyarlı bir bakış açısıyla kurumunu ifade etmek ve hatanın bir daha tekrarlanmayacağını güvencesini verebilmektir. Volkswagen’in açıklamasında pişmanlık, üzgünlük belirtisi ve paydaşlardan dilenen bir özür mevcuttur. Aynı zamanda, “Zararı telafi etmek ve tekrar güven kazanabilmek için gereken her şeyi adım adım yapacağız” “Gerekli teknik çözümler için çok sıkı çalışıyoruz.” cümlelerinden de anlaşıldığı üzere imaj restorasyon stratejisinden düzeltme modelini kullanarak kurumsal itibarın düzeltilmesinin amaçladığı görülmektedir.

IRT ve Kurumsal Savunma Teorisinden (apology)özür modeli itibar onarımı için derin bir biçimde bir arada kullanılırken, diğer kurumsal savunma stratejileri yoğun olarak kullanılmamıştır. IRT ve Kurumsal Savunma Özür Dileme stratejilerinden kullanılan modeller;inkâr, destekleme, farklılaştırma, üstünlük, onarıcı eylem, özür dileme, tazminat, küçültme, af dileme, saldırı yapanlara savunma stratejilerine ve tazminat kurum tarafından başvurulmuştur.

Krizin ilk evrelerinde, Volkswagen'in Facebook paylaşımlarında yoğun bir şekilde hedef kitle, paydaş ve kamuoyu nezdinde yaşanan olaya karşın güven duygusunun oluşturulmaya çalışıldığını görülmektedir. Kurum böyle bir durumla tekrardan karşılaşmayacağını güvencesini de diğer açıklamalarında dile getirmiştir. Kurum krize kısa sürede müdahale edip, kriz yönetim planlamalarını ve stratejilerini doğru uyguladıkları için kamuoyundakiolumsuzluk algısını engellemektedir. Aynı zamanda krizin ilk bir ayı kamuoyu bilgilendirme sıklığıyla enformasyon kirliliğinin önüne geçip, paylaştığı içeriklerle yeniden markaya güven algısı yaratmayaçalışılmıştır. Kurum krizin ilk evrelerinde onarıcı ve özür stratejilerini yoğun kullandıktan sonra gerekli bir durum olmadıkça sakin ve sessiz kalması da iyi bir kriz iletişim stratejisi uyguladığını gösterilebilir.Kurum kriz çıktıktan sonra bir ay boyunca aralıksız kamuoyu bilgilendirmesi ve durumun nedeni olduğu, ne kadarını etkilediği, etkileyen ve etkilenen aktörlerin tespiti, çözümlene süreçleri gibi sorulara cevap vermiştir. Aynı zamanda yayınladığı bilgilendirici içerikler de krize sebep olan emisyonla ilgili yeni projeler tanıtarak krizi fırsata çevirebilme olanakları araştırılmıştır (Çetin ve Toprak, 2016, ss. 55-66).

Çelebi ve Sezer (2017), kriz iletişimi hakkında yarı deneysel bir araştırma yaparak, itibar algısının kriz iletişimi tepki stratejileri üstündeki etkisini test etmişlerdir. Araştırmada, Türkiye'deki motorlu araç firmalarının farklı itibar algısına sahip 500 motorlu araç sahiplerinin üstünde yarı deneysel bilimsel inceleme yapılmıştır. İnceleme sonunda, pozitif olan kurumsal itibar algısının markanın suçlu bulunma seviyesini azalttığı görülmektedir. Bununla beraber, kurumsal itibara sahip kurumların ilettiği mesajların diğer kurumlara nazaran daha güvenilir ve ikna edici olduğu belirtilmektedir. Fakat kriz gerçekleşmeden önceki düşünceler ne olursa olsun, itibar algısının krizdeki

kurumun sorumluluğunu azaltmadığı ve paydaşların algılarını da tespit edilmiştir. Krizde sorumluluğu kabul etmeyen kurum, suçlanma seviyesini arttırmaktadır (2017, ss. 130-131).

Özdemir ve Yamanoğlu (2010), Türk Eczacılar Birliği'nin ilaç alanında 18 Eylül 2009 yılında, yapılan değişikliklerin yürürlüğe alınmasıyla yaşanan kriz durumunu Durumsal Kriz İletişimi teorisi kapsamında incelemişlerdir. Araştırmada SCCT'nin kabul gören varsayımları kapsamında analiz edilerek, krizi değerlendirme sürecinde kriz geçmişi, kriz çeşidi, kriz geçmişi, paydaş ilişkisi üzerinden SCTT kuramı incelenmiştir. Bununla beraber, vaka incelenirken SCCT'nin eksiklerine de değinerek teoriyi ilerletmek adına savlarda sunulmuştur. Coombs'un kriz tepki stratejilerine ek olarak krizin etkisini azaltmak için, müzakere stratejisini de stratejilere dâhil edilebileceğini önermişlerdir.

Ayrıca kurum paydaşlarının desteğinin kazanılabilmesi için bilgi paylaşımının önemine vurgu yapılmış ve bilgilendirici enformasyonun kriz tepki stratejileri kapsamında değerlendirilmesi önerilmiştir. Coombs'un modelini geliştirmek amacıyla kriz tepki stratejilerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası gelişmelere uygun olarak belirlenebileceği fikri öne sürülmüştür. Son olarak krizin çok boyutluluğuna değinilerek makro çevre ve bağlam gibi Retoriksel Arena kuramının temel öğelerine atıfta bulunulmuştur (2010, ss. 133-35).

Kurumların kriz iletişimi uygulamalarının yeni medya kapsamında incelendiği çalışmada Kavaoğlu, (2013) Borusan firmasının başörtü krizi ile ilgili olarak web sitelerini ve web sözcüklerini analiz etmiştir. Bununla birlikte, geleneksel medya ve sosyal medya iletişim kanallarının kriz iletişimindeki değişikliklerinden bahsetmiştir.

Kuşay (2017), İstanbul'daki üç alışveriş merkezleri (AVM) yönetimi ile iletişime geçerek yaptığı araştırmasında mevcut potansiyel krizlere karşı alışveriş merkezlerinin, proaktif ve reaktif iletişim stratejilerini analiz etmiştir. Araştırma neticesinde, AVM'lerin kriz iletişimi ve kriz yönetimi hakkında hazırlıksız olduklarını ve kriz iletişim stratejilerinin bir kriz meydana geldiğinde işleme alındığı sonucuna varılmıştır. Bu sebeple, Proaktif olmayan bir yaklaşımı benimsedikleri belirlenmiştir (2017, s. 391).

Canpolat ve Şahiner (2017), Samsung'un 2016 Ağustos ayında piyasaya sunduğu Galaxy Note 7 telefonunda ekran yanmasından kaynaklı kriz meydana gelmiş, bu krizi de IRT mesaj stratejisi dâhilinde incelemiştir. Samsung'un kriz iletişim sürecindeki duyuruları ve uygulamalarının içerik analizi yöntemini kullanarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, kurumun iletildiği mesajlarda IRT, dâhilinde kurumun duyurularının bütün mesajlarındaki değerlendirmelerinde (Apology) Özür dileme ve sorumluluğu kabul etme stratejileri benimsenmiştir. Hatanın farkına varıp, ürünlerde piyasadan toplatılıp ve yenisi verilerek imaj yeniden inşasındaki düzeltme stratejisi uygulanmıştır. Kurum yöneticilerinin de yazılı basından ziyade sosyal medyayı daha aktif kullandıkları saptanmıştır.

Kurumsal Savunca ve IRT kapsamında, hatanın neden kaynaklı olduğu, ne kadarında sorun olduğu, krizin eylem durumu ve çözüm ne olacak sorularının tamamına özür metni içerisinde kurum cevap vermektedir. Müşterilerinin sorunlarına kısa sürede çözüm bulmaları krize hızlı ve uygun zamanda cevap vermeleri de kriz yönetimi ve kriz iletişimi süreçlerini doğru bir stratejiyle kullandıklarını göstermektedir. Fakat Kurumsal Savunca Kuramı'nın ilk ve en önemli kıstası sorumluluğu kabul etme ve itiraf edilmesidir. Bu özür metninde sorumluluk kabul edilmediği gibi arızanın tedarik zinciri kaynaklı olduğu dile getirilmiştir. Aynı zamanda ilk özür metnin de pişmanlık pek fazla ifade edilmemiştir. Bu metnin teori kapsamında içerik analizinde kullanılan tepki strateji modelleri, inkâr, sorumluluk atfetme, düzeltici eylem ve tazminat stratejilerine yer verilmektedir (2017, ss. 222-23).

4.1.2. Genel değerlendirme

Türkiye'de gerçekleştirilen kriz iletişim çalışmaları ve kriz yönetimi bağlamında yapılan araştırmalarının verilerine, geleneksel medyadan ziyade daha çoksosyal medyadan ulaşılmaktadır. Bu araştırma kapsamında, kriz iletişim ve kriz yönetimi süreçlerinin sosyal medya analizleriyle incelenmesinin yanında, kriz iletişim tepki strateji ve kriz iletişim kuramların esas alınarak incelediği örnek vaka analizleri de bulunmaktadır. Kriz İletişimi ve Kriz tepki stratejilerinin Türkiye'deki krizler üzerindeki uygulama alanına bakıldığında yoğun olarak seçilen stratejiler; İmajın

Yeniden İnşası, Durumsal Kriz İletişimi olurken, daha az kullanılan stratejiler de Retoriksel Arena Kuramı ve Kurumsal Savunma (Corporate Apologia) kuramı olmaktadır. Kurumsal Savunma Kuramı genel olarak IRT kapsamında kurumsal itibarı onarmak ve kurumun Personasına yapılan saldırı karşısında kendini savunması için geliştirilen Kurumsal Savunma kuramı stratejilerinden Apology(Özür) stratejisine yer vermektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de kriz iletişimi ve kriz iletişimi kuramları literatüründe sınırlı sayıda kaynak ve belli başlı konularla çevrelenmiş araştırma alanı olduğu söylenebilmektedir. Türkiye’de yaşanan krizler tek bir görüş açısı ile ele alınarak krizlerin etki ve tepki alanları daraltılmaktadır.

Krizlerin çeşitliliği, etki alanlarının, aktörlerinin, paydaş ve hedef kitlerinin farklılığı, sosyal medyanın Retoriksel çerçevesinin genişliği, kamuoyu beklentileri ve itibar algısının, toplumla empati kurmanın göz ardı edilmesiyle birlikte, krize sebebiyet veren geniş yelpazenin tek bir çözümyöntemiyle çözüleceğinin düşünülmesi, araştırma alanları sınırlandırılmaktadır.Krizleri ele alma biçimleri bakımından IRT içerisinde, kurumsal savunma stratejisinin özür modeliuygulansa daApologia kuramın yöntemi detaylı incelendiğinde akademik çalışmalar sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu sebeple, Türkiye’deki kurumlar için Kurumsal Savunma Stratejisi hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadıklarını ve yapılan araştırmalarda gereken önemin verilmediği yorumu yapılabilmektedir.

Sonuç olarak, yapılan literatür çalışması dahilinde elde edilen bulgular, Türkiye’deki kriz iletişimi ve kriz iletişimi kuramlarına odaklanıldığı araştırma ve uygulama konularını göstermektedir. Fakat krizlerin çeşitlilik özelliği göz önünde bulundurularak, kriz iletişim kuramlarının ve kriz tepki stratejilerinin daha geniş bir bakış açısıyla incelenmesi ve kurumsal savunma kuramının tüm krizleri kapsadığını ve üzerinde daha çok durulması gerektiğinin benimsenmesi gerekmektedir. Türkiye’deki kurumlara, akademisyenlere ve bu alanda çalışmalarını devam ettiren kişilere Kurumsal Savunma Kuramının ve Apology modelinin yeni bir bakış açısı sağlayacağı söylenebilmektedir.

BÖLÜM 5

TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN ÖZÜR METİNLERİNİN İNCELEMESİ

Bir kriz gerçekleştiğinde kurum veya bireyler “kriz tepki evresine” (crisis response phase) de girmektedir. Bu dönemde kriz iletişimini başarılı bir şekilde yönetebilmek için “kriz tepki stratejilerine” ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun krizi nasıl yönettiği ve krize ne şekilde tepkiler verdiği kurumsal itibarını ve kurumun kamuoyu algısını etkilemektedir (Coombs, 2012, s.28). Dolayısıyla, bu aşamada bilgilendirici enformasyon, onarıcı enformasyon ve itibarın onarımı olmak üzere üç temel fonksiyon vardır. Bu fonksiyonlar, hedef kitle ve paydaşların krizin olumsuz etkisinden ne şekilde korunacaklarını, krizin sebebinin ne olduğunu ve kurumun krizi çözmek için neler yaptığını, kurum itibarının onarılıp, korunması için planlanan “kriz iletişimi yönetimi ve kriz tepki stratejilerini” kapsamaktadır. Kurumsal itibarın korunması, durum,tutum, ifade ve olaylarla itibar yeniden düzenlenmesi veya onarımından oluşan kriz tepki stratejileri ile gerçekleşmektedir (Coombs, 2010, ss.103-107).

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye’de meydana gelen krizlerin, kriz iletişimi süreçleri kriz tepki stratejisi Apologia Savunma Teorisi çerçevesinde değerlendirilecektir. Dört markanın kriz esnasında kamuoyu özür metinleri içerik analizi ile incelenerek, yapılan hataların ne olduğunu, bu süreçte yapılması gerekenlerin neler olduğu, personaya yapılan saldırı karşısında hangi sözsel iletişim stratejisinin kullanıldığı, paylaşılan kamuoyu bilgilendirmelerinin ne şekilde özür modeliyle örtüştüğüve kriz yönetim planı dâhilinde ilerleyen süreçler açıklanacaktır.

Apologia Savunma Kuramı, birey ya da kurumların kriz esnasında karşılaştıkları karakterlerine yapılan saldırılara karşı kendilerini ve itibarlarını sözsel olarak savunma şeklidir. Kriz tepki stratejilerinden biri olan Kurumsal Savunma teorisi, özür dilemeyi de içinde barındırmaktadır. Kriz esnasında kamuoyuna bilgilendirici enformasyonu ilk öncelik arasında yer alırken, ikinci önemli işlevde onarıcı

enformasyondur.İtibarın içerisinde bulunduğu durumdan çıkarılıp onarılması, kamuoyunun olumsuz tepki ve baskılarına maruz kalmadan kriz aşamasından en az zararla kurtulabilmek için, kurumların Apologia Teorisine başvurması gerekmektedir.

5.1. ÜLKER KRİZİ VAKA İNCELEMESİ

5.1.2. Ülker Hakkında

Türkiye'nin en köklü ve eski markalarından biri olan Ülker'in tarihi 1944 yılına dek dayanmaktadır. Kurum, geçmiş geleneğinin yanı sıra, geleceğin dönüşümünü temsil etmektedir. Ürünlerinin niteliklerini sağlık, beslenme ve lezzet gibi işlevsel yararlarıyla bilenen marka, mutlu zamanlara ortak olma, içtenlik, aileden birisiymiş gibi duygulara yönelmiştir. Toplum nezdinde marka konumlandırılması, her yaştan bireylerin markayla hatırası olduğunu şekline sahiptir.Yıldız Holding çatısı altında başlangıçta bisküvi ile hatırlanan Ülker, 1970'li yıllara gelindiğinde çikolata ürünler gofret vb. 1990'lardan sonra süt, yağ, kek ve 2000'li yıllara gelindiğinde ise mutfak ürünleri, içecek gibi farklı alanlarda da markaya kuvvet katmaktadır. 2024 yılı 80.Yılına girecek olan Ülker, sürdürülebilirlik ilkelerini "Bu Dünya Bizim" konsepti altında yenilemiştir.

Yıldız Holding'in çatısı altında büyüyen yüzlerce farklı markaları bulunan Ülker'in gıda sektöründe faaliyet gösteren çok fazla paydaşları bulunmaktadır. Sektörün lider çikolata özelliğini koruyan Ülker Çikolata San. Ve Tic. A.ş, Biskot Gıda 1999 yılından beri Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş'nin, 2008 yılından bu yana dünyanın öncü Premium çikolata markası Godiva, İstanbul Gıda Dış Ticaret A.ş, Hi-2014, Food For Advanced Food Industries, 2000 yılında Food Manufacturers Company, 2017 yılında Yıldız Holding A.Ş.'nin %100 sahibi olduğu Hamle Company Ltd.LLp, 2017 Amir Global kurumun iştirakleri arasındadır. Ülker Bisküvi ve kraker alanında yurtiçi ve yurtdışı pazarına sunduğu 330 farklı ürünle dünyanın lider gıda üreticileri arasında yer almaktadır. Ülker, 2016 yılını 3,92 milyar ciro ile kapatırken, şirket geçen yıl 292 milyon TL net kar sağlamıştır.

5.1.3. Ülker 1 Nisan reklam kampanyası sosyal medya krizi



Şekil 5.5. Ülker 1 Nisan Reklam Kampanyası Sosyal Medya Krizi

Ülker, 31 Mart 2017 tarihinde resmi twitter hesabında 1 Nisan Şakası için hazırlanan “Küçük Kardeş Olmak” adlı reklam filmini sosyal medyada yayınlamasıyla beraber, twitter ve instagram hesaplarından kamuoyunun belirli kesimleri tarafından olumsuz tepkiler alarak sosyal medya gündeminin ilk sırasına yerleşmiştir. 1 Nisan Şakası, kısa sürede bir anda retoriksel alan çerçevesi ve sosyal medyanın gücü sayesinde tepkilerle birlikte kartopu gibi büyümeye devam etmiştir.⁴Kampanya için, reklam filminin yanında kucukkardesolmak.com isimli internet sitesi kurulup reklam filmi yayınlanana kadar içerikler paylaşılmaya başlanmıştı.Reklam filmine belirli kesim tarafından, siyasi anlamlar yüklenildiği, çocukların 1 Nisan şakasında hiç gerçekleşmeyen olayların abartılarak itici ve intikam duygularına mesaj verilmek istendiği ifade edilmiştir.

31 Mart 2017 gecesi bazı topluluklar Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın Kısıklı’daki evinin önünde toplanarak, videoyu protesto etmişlerdir. ⁵ 50sn.’lik

⁴‘Ülker’in tartışmalı reklamı sosyal medyanın gündemi oldu.’ Evrensel,2017, Erişim tarihi: (09.05.2018)

⁵‘Ülker’in 1 Nisan reklamı Erdoğan’ın Kısıklı’daki evine kadar taşındı.’ Haberjet, 2017, Erişim tarihi: (09.05.2018).

tasarlanan reklam filminin içeriğinde; Evini folyoyla kaplı bulacaksın... Aniden kendini kale direği olarak bulacaksın... Pis burunla çekilmiş şutlar seni bulacak...Bir mekânda tatlı tatlı tatlı siparişi vereceksin... Ama acılar seni bulacak...1 Nisan geliyor hesaplaşma zamanı yaklaşıyor... Küçük kardeş olmak, şakaya maruz kalmak. Zordur kardeş hayatı. Şimdi hesaplaşma zamanı...Şeklinde cümleler yer almaktadır. “1 Nisan yaklaşıyor, tuhaf şeyler oluyor” cümlesiyle başlayan reklam filmi hedef kitle, paydaş ve kamuoyu tarafından kısa sürede olumsuz tepkiler almasıyla birlikte, belli bir süre sonra yayından kaldırılmıştır. Bazı kesimler tarafından, reklamın ses efektlerindeki bass sesinin azalıp yavaşlatarak okunduğunda tamamen siyasi içerikli politik mesajlar verdiğini, Türkiye'nin önceden yaşadığı Darbe olayına benzetilip olaya içeriksel çağrışım yaptığı ifade edilmiştir.⁶

Dolayısıyla bu cümleler, korku, panik, şiddet, karmaşa, tehdit ve intikam duygularına çağrışım yaptığı gerekçesiyle toplumun belirli kesimleri tarafından kurum sorgulanarak,olumsuz tepkiler almasına sebebiyet vermiştir.“Abiler, Ablalar ifadeleri de toplumun kısa süre önce yaşadığı siyasi olayları anımsattığını ve toplumun tedirginliğini tetiklediğini savunmuşlardır. Birçok kişi tarafından videonun ses, içerik ve tasarım bakımından “gizli mesajlar” içerdiğini ve “darbeye destek verildiği” münasebetiyle hazırlanıldığı düşünülerek eleştirilmiştir.Medyanın gündem belirleyici özelliğinin yanında, sosyal medyanın da hızlı bir şekilde enformasyon yaygınlığıyla reklam filmi kısa sürede büyük tepki görmüş, hakkında soruşturulma başlatıldığı da ifade edilen video, siyasi başkanlar tarafındanda eleştirilmiştir.” Başbakan Binali Yıldırım:"Ablalar abiler" gibi birtakım yersiz laflar içeren ve zaten toplumda bir tedirginlik var bu tedirginliği tetikleyen maalesef talihsiz bir reklam. Hakikaten 1 Nisan şakası gibi geliyor insana.”açıklamasında bulunmuştur. ⁷

Sosyal medya üzerinden yayılarak kuruma çift iletişim olanağını yaratan “1 Nisan Şakası” krizi, kamuoyu tarafından bir açıklama beklenirken gelen ilk açıklama, Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker'in kişisel Twitter hesabından

⁶ ‘Ülker’in 1 Nisan reklamı tartışmalar yarattı.’ Birgün, 2017, Erişim tarihi: (09.05.2018).

⁷‘Başbakan'dan Ülker reklamı yorumu: 1 Nisan şakası gibi’, 2017, Mynet, Erişim tarihi: (09.05.2018)

yapılmıştır⁸. Marshall Macluhan'ın dediği gibi, mecra mesajın kendisidir. Bazı durumlarda iletişim sürecinde seçtiğiniz iletişim kanalı, iletilecek mesajdan daha önemli bir konuma gelebilmektedir. Sosyal medya kanalıyla yayımlanan reklam filmi, retoriksel arena yaklaşımı kapsamında geniş kitleleri de içerisine alarak kuruma çift yönlü iletişim kurma olanağı sağlamaktadır.



Şekil 5.6. Murat Ülker Twitter Paylaşımı (@MU_ULKER), 31 Mart 2017

Murat Ülker, "Yurtdışındayım. Şimdi duydum. Haber verenlere teşekkürler. Kumpası kuranlar hakettiklerini bulacaklar. Milletimizin yanındayız" dedi.

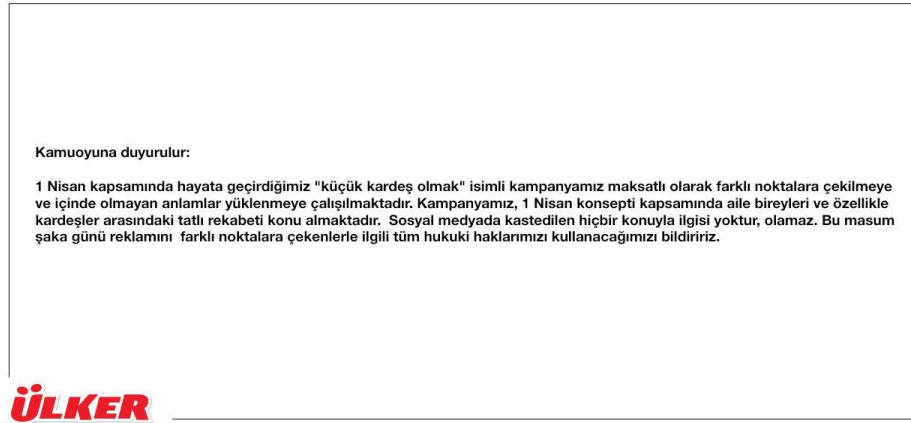
Kriz esnasındaki kaos ve belirsizlik ortamının arttığı dönemde kamuoyuna enformasyon bilgilendirmesi yapılması gerekirken, Ülker'in hiçbir bir bilgi paylaşmayıp, durumun açıklamasını yapmadığı gibi, "*Kumpası kuranlar hakettiklerini bulacaklar.*" cümlesiyle kamuoyunun kafasında da yeni belirsizliklere sebebiyet vermiştir. Kumpası kuran kim? Neden kurumunuzakumpas kuruldu? Ne önlem alınması bekleniyor? Çözüm ne olacak? Şeklinde yeni soru işaretlerine ortam yaratmaktadır. Ülker açıklamasında, kriz evresinde animasyon reklam filminin içeriğini oluşturan, onay veren ve yayına alan kişilerin yanı, olayın sorumlularının bilinmediği söylenmektedir.

Kurumsal Savunca Özür (Apology) stratejisine göre ilk öncelik, kamuoyunu yaşanan olay hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ülker'in krize karşı ilk tepki içerikleri; sinir halinde yazılmış, belirsizlikleri içerisinde barındıran, suçu başkasına atan ve açıklamadan yoksun samimi olmayan bir içeriğe sahiptir.

⁸Murat Ülker (@MU_ULKER)', Twitter, 31 Mart 2017,

Kurumsal Savunca tepki stratejisinde ikinci olarak önemli olan; yapılan hatanın farkına varılıp, sorumluluğun tamamını kabul etmektir. Ülker, kurumun persona'sına yapılan saldırı karşısında, sözsel iletişim stratejilerinden sorumluluk ve hata kabul edilmeyen inkâr stratejisini kullanmaktadır. Yaşanılan olay karşısında kurum, üzerindeki baskıyı azaltmak ve olayı daha güç bir duruma çekmeye çalışmak için, olumsuzlamayöntemini kullanmayı tercih etmiş fakat baskıyı azaltmak yerine daha çok baskı altına girmiştir. Açıklamayla birlikte, bilinmezlik ortamı daha çok artmış ve kriz retoriksel alana yeni soru işaretleriyle yayılmaya başlamıştır. Böylece, kriz iletişim planının ve kriz yönetiminin yanlış yönetilmesinden dolayı, imaj vekurumsal itibar zedeleyenme başlamıştır.

Murat Ülker'in twitter hesabından yaptığı açıklamadan sonra, Yıldız Holding ilk resmî açıklamayı twitter hesabından yapmıştır.⁹



Şekil 5.7. Ülker Kamuoyu Bilgilendirmesi

Murat Ülker'in sosyal medya hesabından yaptığı ilk açıklama, içerik anlamında kamuoyunu tatmin etmeyerek, belirsizlik ve kaos ortamına daha fazla sebebiyet vermiştir. Bu nedenle, sosyal medyada hedef kitlenin sorularının hızlı bir şekilde artması, krizin daha geniş kitlelere yayılması ve verilen cevaplara geç kalınması, krizin yönetimini ve iletişim sürecini zorlaştırmaktadır.

⁹ 'Tepki çeken reklam filmi için Ülker'den resmi açıklama', abchaber, 2017, Erişim tarihi: (13.05.2018)

Krizin 31 Mart günü başlayıp kartopu etkisiyle katlanarak büyümesinden sonra marka, ilk kamuoyu açıklamasını 1 Nisan 2017 tarihinde saat 12.30'da kurumsal sosyal medya hesaplarında ve web sitesinde yayınlamıştır.¹⁰ Kurumun twitter hesabında da reklamının devamı niteliğindeki video yayınlanmıştır.¹¹ Kurum yapılan videonun asıl içeriğinin çaptırıldığını ve bu duruma getiren kişilerle hukuki yoldan işlemlere başlatılacağını kısaca dile getirmiştir. Apologia kuramı kapsamında, kurum var olan durum ve sorumluları hakkında net bir bilgi paylaşımı yapmayarak ve hatayı başkalarının üzerine atarak inkar stratejisini uyguladığı görülmektedir. Kurum bu paylaşımın hemen arkasından, asılamaçlanan videonun aşağıdaki video olduğunu ve başkaları tarafından saptırıldığını dile getirmiştir. Twitter'dan kamuoyu duyurusuyla birlikte yayımlanan tweet: "İşte kampanyanın aslı, nasıl saptırmışlar hayret, gerekli tedbir alınacak." Mesajıyla farklı bir reklam paylaşmıştı.



Şekil 5.8. Ülker Twitter Paylaşımı

¹⁰ 'Plasenta Reklam'dan 'Ülker reklamı' açıklaması', 2017, Evrensel, 2017 Erişim tarihi: (09.05.2018).

¹¹ '1 Nisan Ülker reklamı çok tartışıldı! Murat Ülker'den ilk açıklama', Posta, Erişim tarihi: (11.05.2018)

1 Nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı.

20 Mart'tan bu yana televizyonda ve sosyal medyada yayında olan bu reklam filmi 1 Nisan'ın şaka ruhunun ve hep olageldiği üzere aile bireyleri ve bilhassa kardeşler arasındaki şakalaşmaların üzerine kurgulandı.

Akil ve izanla açıklanamayacak bir biçimde, bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi ve içinde asla olmayan ve olması dahi düşünülmemeyecek anlamlar yüklenerek, markamıza yönelik olumsuz yargılar oluşturulmaya çalışıldı. Reklam film görüntüleri ve üzerindeki yazılarla oynanarak deformasyon oluşturuldu ve sanki bu deforme edilmiş görüntü ve sözler markamıza aitmiş gibi lanse edilmeye çalışıldı.

Oysa filmin içeriğindeki görüntüler, kardeşlerin birbirlerine yaptıkları şakalardan örnekler taşıyordu. Ki bu senaryo, gerçek hayattaki bilindik 1 Nisan şakalarının hikaye edilmesinden başka bir şey değildi.

Herhangi bir yanlış anlamamanın önüne geçmek amacıyla, reklam filminin amacını anlatan bir açıklama ve devam filmleri kamuoyu ile paylaşıldı. Fakat bu açıklamaya rağmen reklam filmine farklı anlamlar katmaya çalışan bu olumsuz kampanya, markamıza / şirketimize yönelik 'hakaret ve tehditler' içerecek kadar ileriye götürüldü.

Ülker, 1944 yılından bu yana bu memleket için üreten, ürettikleri ile tüketicilerini memnun eden bir şirket olarak milletimizin ve memleketimizin önemli bir değeri olduğunun bilincindedir. Ve yine Ülker, milletimizin, Ülker'e verdiği değer de bilincindedir.

Aslında, Ülker'i hedef almış gibi görünmekle birlikte, haksız itham ve iftiralarla; devletine, milletine ve ülkesine bağlı saygıdeğer vatandaşlarımızı da tahrik etme ve hasmane tutum almaya zorlamayı amaçlamıştır. Maalesef bu tarafsız çirkin yaklaşım memleketimize zarar vermektedir. Ama hiç kimse Aziz vatanımıza, Milletimize, Devletimize ve milletimizle bütünleşen markamıza zarar veremeyektedir. Bu maksatlı kişilerin kumpas ve linç girişiminin yarattığı tahribatın sonuçları kanun önünde ayrıca takip edilecektir.

Ayrıca şirketimiz tarafından konu ile ilgili kapsamlı bir soruşturma başlatılmış olup, ilgili kişilerin tamamı açığa alınmış olup, ihmali ve/veya kastı olan herkes hakkında idari tedbirlerin yanı sıra suç duyurusunda da bulunulacaktır.

Bu vesile ile bu haksız algıdan incinmiş olan tüm vatandaşlarımızdan da ayrıca özür diliyoruz.Öte taraftan bu süreçte, yanımızda olan ve bize, haklılığımızı dile getirip, geçmiş olsun diyen milletimize de bilhassa teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

ÜLKER

Şekil 5.9. Ülker Kamuoyu Duyurusu

Kamuoyu duyurusunda; “1 Nisan Şakalarını” konu alan reklam filmi ile birlikte dayanıksız bir karalama kampanyası başlatıldığını, markanın hazırladığı reklam filminin bu kurguda olmadığını, sosyal medya kampanyasının değişik bakış açılara çekildiğini, markaya yönelik olumsuz algılar oluşturulduğu dile getirilmiştir. Aynı zamanda, reklam filmi üstünde içeriksel ve kurgusal oynamaların olduğu iddia edilerek, suç ve sorumluluk başkalarının üstüne atılmaktadır.

Kurum, kendi kurumsal sosyal medya hesaplarından 31 Mart tarihinde paylaştığı videoyu:“Biz yapmadık”,“Kurumumuza ait değil!”, “Kurumumuzun hazırladığı video defermasyona uğramış” cümlelerini kullanarak, Kurumsal Savunma Kuramı'ndaki inkâr modelini uygulamaya devam etmektedir. Bu model çerçevesinde, kurum sorumluluğu ve yapılan yanlış kabul etmeden var olan durumla ilgili kurum ve kuruluşların ilişkisi olduğunu belirtmektedir.

Videonun yanlış algısından dolayı, reklam filminin hedefini anlatan devam filmleri kamuoyu ile paylaşılmıştır. Bu düzeltici eylem ile de var olan problemin ortadan kaldırılacağı, kamuoyundaki algısının değişeceği ve itibar onarımı için bir başlangıç olabileceği kurum tarafından düşünülmektedir.

Ülker, özür metninde millete değer veren ve kurumunun toplum nezdinde de değer verilen bir marka olduğunu dile getirerek, kurumsal savunma tepki stratejisindeki farklılaştırma modelini kullanmaktadır. “Kötü niyetli kişiler, Ülker’e karalama kampanyası yapmanın yanında, haksız ve iftira söylemleriyle kamuoyunu da kışkırtmaktadır.” ifadesini kullanarak, kurum kendi olumsuz durumuna kamuoyunu da ekleyerek üstünlük stratejisi dâhilinde krizidaha geniş bir bağlama çekmektedir. Bununla beraber, var olan durumla ilgili araştırma yaptıklarını, kuruma zarar veren kişiler için gerekenlerin yapılacağını da dile getirilmiştir. Duyurunun son paragrafına gelindiğinde ise ilk özür sözcükleri belirtilmektedir: “Haksız algıdan incinmiş tüm vatandaşlarımızdan özür diler, yanımızda olup bizi destekleyen vatandaşlarımızdan da “bilhassa teşekkür ederiz” söyleminde bulunmuştur. Kurumsal Savunma Kuramı’na göre, kurum ya da bireylerin itibarına yapılan bir saldırı karşısında kendilerini koruyup, eyleme karşı duruşunu ve tepkilerini gösterebilmeleri için, yapılan hatanın sorumluluğunu kabul etmeleri ve samimi bir bağışlanma isteyerek özür dilemeleri (Apology) gerekmektedir.

Özür dileme stratejisinin ilk ölçüsü, sorumluluğun kabul edilip, yapılan hatanın itiraf edilmesi ve krizin etkilerinden, kriz mağdurlarından özür dilenerek olay karşısındaki pişmanlığın ifade edilmesidir. Diğer önemli kıstas ki o diğer tüm kriz tepki stratejilerinin tamamında geçerli olmaktadır, kamuoyu enformasyon bilgilendirmesinin ilk ve tek ağızdan kurum tarafından yapılmasının gerekliliğidir. Enformasyon bilgilendirmesi kapsamında; olayın neden ortaya çıktığı, kimin yaptığı, ne amaçla yapıldığı, çözümünün ne olacağı, etki alanlarına yapılması gerekenlerin ne olduğu gibi toplum nezdinde merak uyandıran ve cevaplanması gereken soruları içermektedir. Ülker, yayınlanan reklam kampanyasının gerçek amacını dışında kullanıldığını ve videoyla oynanarak dezenformasyon uğratıldığını savunmaktadır. Fakat video, kurumun kendi sosyal medya hesaplarında paylaşılarak retorik çerçeveye yayılmıştır.

Öncelikle, krize neden olan reklam filminin kurumun onayı olmadan, kurumsal sosyal medya hesaplarında paylaşılması mümkün olmamaktadır. Reklam kampanyasının metin içeriği, ses efektleri, kurgusu, tasarımı hazırlanırken, kurumun çalışanları veya birincil paydaşı olan reklam ve kreatif ajansları tarafından bu tarz bir çalışmanın risklerinin ve getirisinin neler olduğunu incelemeleri gerekmektedir. İçerik, kurgu veya algı ajansın gözünden kaçış olsa bile, yapılan ufak bir reklam kampanyası da olsa hazırlanan çalışma kurumun kültürünü, kurumun hedef ve vizyonunu içerisinde barındırması gerekmektedir. Marka adına yapılan her eylem, her kanalda markayı temsil etmektedir. Bu doğrultuda, Ülker'in; öncelikle risk yönetimi, beraberinde kriz yönetimi, kriz iletişimi, kriz yönetim planı ve kriz tepki stratejileri kapsamında uyguladıkları stratejileri etkili ve doğru bir şekilde yönetmedikleri hatta krize hazırlıksız yakalanmaları yaşanan krizde görülmektedir.

Çok uzun bir kamuoyu duyurusu yayınlamış olsa da, duyuru metninde içidoldurulamayan birçok nokta bulunmaktadır. Açıklama bu kadar uzun tutulacağına, kısa, net ve bilgilendirici içerikle, var olan durumdan dolayı samimi bir şekilde özür dilenmesi yeterli olurdu. Özür metni; bilgilendirme amaçlı ve kurumun tepki stratejisi amacıyla yayınlanmış olmasına rağmen, uzun bir metnin en son bir cümlesinde genel özür diledikten sonra, bilhassa yanımızda olan destekçilerin dilediği özür topluma nazaran daha ön plana çıkarılmış bir haldedir. Aynı zamanda, mağdur olan paydaş ve kamuoyunun mağduriyetini giderici bir eylemde bulunmamaktadır. Olayın tekrardan yaşanmayacağına dair kamuoyu açıklaması metin içerisinde de yer almamaktadır. Özür metinlerinde, doğru zaman ve hızlı hareket olması gerekirken, yavaş ve karmaşık durumlar söz konusu olmaktadır.

Markalar, her konuda iletişim yapmak, kampanyalar hazırlamak zorunda değildir. Belirli bir iletişim stratejisi doğrultusunda kurum, markayı nasıl konumlandırmak istiyorsa o doğrultuda iletişim stratejilerini planlayıp kurum vizyon ve kültürüne uygun çalışmaları gerçekleştirmektedir. Kurumsal markalar ve ajanslar bir fikrin düşünce ve kurgu aşamasında kamuoyu tepkisinin nasıl olacağını ve ne şekilde geleceğini iyi kestirmeleri gerekmektedir. Ülker krizinin meydana gelmesinin en büyük etkilerinden biri; toplumun hassas olduğu ve yakın zamanda yaşadığı siyasi olayları

anımsatmasından, kurum tarafından duruma ve topluma aşırı hassasiyet gösterilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Ülker, kampanyanın ön hazırlık çalışmaları esnasında, risk yönetimi ve kriz yönetimi konusunda doğru ve titiz bir ön araştırma yapmış olsaydı, böyle bir itibar kaybı ile karşılaşmanın önüne geçmiş olurdu. Ülker markası, hatalı bir çalışma ve arkasından gelen hatalı, eksik bir kriz iletişimi ile krizi daha da ilerletip maddi ve manevi hasara uğrarken, toplum nezdinde de itibar kayıpları yaşamıştır. Murat Ülker'in sinirli, sorumlunun kimin olduğu belli olmayan belirsiz cevapları ve tutarsız ajans söylemleri, kurumun ajansı suçlaması, ajanslarında bu suçlamayı kabul etmemesi, kurumu karmakarışıklık içerisine sürükleyerek imaj ve itibarına olumsuz etkiler yaratmıştır. Krizin kaynağındaki asıl hata, toplumun hassasiyetlerine gereken öneminin verilmeyip, yeterince durumu dikkate almamaktır. Kriz, sosyal medyada büyük bir tepkiyle karşılandıktan sonra Ülker ve ajanslar tarafından yapılan açıklamalar: İlk açıklama Yıldız Holding'den: Reklam filmini yapan reklam ajansın ekibinin tamamı açığa alındı, söz konusu ajans ile ilişkisinin kesildiği bildirilmiştir.¹²

Ajans tarafına gelindiğinde ise ilk Ajans açıklaması: TBWA\İSTANBUL 'dan gelmektedir.¹³ TBWA\İstanbul, 1 Nisan reklam kampanyası filmi ile bağlantısının olmadığını ve haklarını hukuk yoluyla arayacaklarını belirtmektedir.

Kamuoyuna Duyuru

31 Mart 2017 tarihi itibarıyla kamuoyunun gündemine gelen ve tepkilere sebep olan Ülker 1 Nisan Dijital Animasyon reklam filminin **TBWA\İstanbul ile herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır.**

Bu reklam filminin senaryosu ve üretimi şirketimiz tarafından yapılmamıştır. Şirketimizi bu animasyon reklam filmi ile ilişkilendirmeye çalışan tüm kişi ve kuruluşlara karşı hukuki yollara başvuracağız.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.
TBWA Reklam Hizmetleri A.Ş.

TBWA İstanbul
The Disruption Company

¹² 'Ajans ile yapılan anlaşma feshedildi.', 2017, İndigodergisi, Erişim tarihi: (13.05.2018).

¹³ 'Tepki çeken Ülker kampanyasına TBWA'den açıklama', MediaCat, Erişim tarihi: (13.05.2018).

Şekil 5.10. TBWA İstanbul Kamuoyu Duyurusu

TBWA İstanbul, filmle ilgisinin bulunmadığı iddia etmektedir. Fakat araştırmalara göre, Ajans 30 Mart tarihinde, kurumsal instagram hesabında bu içerikle “TBWA İstanbul ve Ülker’den dev hizmet: 1 Nisan Küçük Kardeşler Hesaplaşma Günü” paylaştığı postgözlemlenmiştir. Daha sonra ajans bu içeriği kurumsal hesabından silip, kamuoyu duyurusunu paylaşmıştır. Hala ajansın instagram hesabında yalnızca kamuoyu duyurusu yer almaktadır.



Şekil 5.11. TBWA İstanbul Instagram Paylaşım

Son olarak 6 Nisan’da Ülker’in diğer reklam ajansı olan Plasenta Conversation Agency’den kamuoyu açıklaması gelmiştir.¹⁴ Ajans ise animasyonu yapanların kendilerinin olmadığını ve içeriği onların oluşturmadığı ifade etmektedir.

“Söz konusu reklam kampanyasının fikri, stratejisi ve söylemleri şirketimiz tarafından hazırlanmamıştır. Ülker için çalışan başka reklam ajans tarafından oluşturulmuştur.”

¹⁴ ‘Ülker’in 1 Nisan kampanyasına Plasenta’dan açıklama’, 2017, MediaCat, Erişim tarihi: (13.03.2018).

ifadesinde bulunarak ajansta inkâr modelini kullanmış ve sorumluluğu diğer ajansın üzerine atmıştır.

KAMUOYU AÇIKLAMASI

"Ülker - 1 Nisan Reklam Kampanyası", tamamen dünya genelinde gerçekleştirilen 1 Nisan şakalaşmalarını hatırlatmayı amaçlamıştır.

Söz konusu reklam kampanyasının fikri, stratejisi ve söylemleri Şirketimiz tarafından hazırlanmamıştır; Ülker için çalışan başka bir reklam ajansı tarafından oluşturulmuştur. Şirketimizin sınırlı olarak içerisinde yer aldığı reklam kampanyasının uygulama süreçleri, reklam veren müşterimiz ile müşterimiz için çalışan diğer reklam ajansının talimatları ve ilgili aşamalarda verilen onaylar doğrultusunda ilerlemiştir.

Şirketimizin iyi niyetli olarak içerisinde yer almış olduğu çalışmaların, bir bütün olarak değerlendirilmemesi ve sadece belli kısımlarının farklı yorumlanarak kötü niyetli şekilde toplum gündemine taşınması, bizleri derinden üzmüştür.

Şirketimizin, Devletimizin menfaatlerine aykırı faaliyetlerde bulunması düşünülemez. Bizler, her zaman ülkemizin istikrarlı ve güçlü hedeflerine katkı sağlayan işler ortaya çıkarmaktayız.

Şirketimiz, birlik ve bütünlüğümüze aykırı hareket eden tüm kişi ve kuruluşların daima karşısındadır.

Kamuoyunun değerli bilgilerine sunarız.

Saygılarımızla.

Plasenta Reklam Hizmetleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

Plasenta[®]

Şekil 5.12. Plasenta Kamuoyu Açıklaması

Bununla birlikte, 8 Nisan tarihinde, Plasenta Conversation Agency'nin ajans başkanı ve yönetici kreatif direktörü 1 Nisan reklamının hemen arkasından Cem Batu, ajanstaki görevinden istifa etmiştir.¹⁵Sonuç olarak, Ülker'in reklam ajanslarına karşı bu tutumları Retoriksel Arena bağlamında olaylara daha çok seslilik katarak büyüyüp, anlaşılmaz bir hal almasına sebebiyet vermiştir. Kriz İletişimi Teorisi çerçevesinden krize bakıldığında, çok seslilik krizi etkileyen en önemli faktördendir. Yıldız Holding'in reklam filimine mi ya da reklam filminin farklı algılatılmaya çalışılmasını sağlayanlara mı tepki gösterdiği davranış ve tutumlarından anlaşılmamaktadır. Bu sebeple, kriz yönetimi ve kriz iletişimi sürecinde yapılan strateji ve eylemler kriz anından itibaren oluşan kaos, belirsizlik ortamını onaramamış, hatta buortamı daha da alevlendirmiştir. Kurum, kriz anından itibaren, Kurumsal Savunca Kuramında yer alan inkâr stratejisini kullanarak sorumluluk kabul etmeyerek, suçbaşkasına atfetmiştir. Murat Ülker, Kriz İletişim sürecinde kavgacı bir dil kullanılmıştır:"Hesap soracağız". Murat Ülker, kamuoyunda kriz büyüdüktan sonra bu durumdan rahatsız olarak sosyal medya da hesaplarını silmiştir. Etkili bir kriz iletişim yönetimi yapamadığı için, kamuoyu ve sosyal medyadaki çoklu seslerin Ülker'in sesini bastırdığı görülmektedir. Sonuç olarak, reklamlarla ilgili hala gerçek ve net bir bilgiye ulaşılmamaktadır.

¹⁵ 'Ülker reklamı İstifa Getirdi', 2017, OdaTV, Erişim tarihi: (11.05.2018)

5.2. METROTURİZM KRİZİ VAKA İNCELEMESİ

5.2.1. Metro Turizm Hakkında

Galip Öztürk tarafından 1992 yılında kurulan³ yolcu otobüsüyle sektöre giriş yapan Metro Turizm, günümüzde şehirlerarası otobüs firması olarak 1400 sefer ile Türkiye'nin her noktasına ulaşım sağlayarak senede 20 milyon yolcu taşımaktadır. 25.yılıni tamamlayan Metro Turizm, "Türkiye çapında gidilmemiş nokta bırakmamak" hedefine ulaşmak için yaygın bir strateji ağı geliştirerek 79 ilde 1000'in üzerindeki acentasıyla yurt içi ve yurt dışı bilet satışlarında rakipleri karşında büyük bir avantaja sahiptir. Yurt içi kara yolu ulaşım hizmetinin yanında yurt dışında da Bulgaristan, Yunanistan, Arnavutluk, Almanya, Gürcistan, Azerbaycan, İran ve Irak yollarında hizmet vermektedir. Kurum, kaliteli insan kaynağı ve üstün teknolojik yatırımlara önem vermektedir. Marka, yol güvenliği ve müşteri memnuniyetine değer veren, yolcunun beklentilerini karşılayan, dünya standartlarında güvenilir karayolu yolcu taşımacılığı firması olarak konumlandırılmaktadır. 1221 adet kurumsal ve bireysel otobüs filosunun 495'i kendisine aittir. Metro Holding bünyesinde çeşitli sektörlerden paydaşları; Metro Turizm Seyahat Organizasyon ve Ticaret A.Ş., Metro Otomotiv Pazarlama, Metro Travel bulunmaktadır. Nitelikli çalışanların tercih ettiği şirket olma yolunda uzun vadeli planlamalar yapılmaktadır. İnsana değer verdiğini dile getiren firma, insan kaynakları stratejisinde de kişisel ve mesleki eğitimlere önem vermektedir. Kurum yakın zamanda kazalardan ve kurum çalışanlarının olumsuz yaklaşımlarından dolayı krizlere yakalanmış, bu sebeple kurumun amaç, hedef ve misyonunda çalışanların gelişimine yönelik stratejik düzenlemeler yapmaktadır. Galip Öztürk'ün AK Parti hükümetine ve Cumhurbaşkanı Recep Tayip Erdoğan'a olan samimiyetinden dolayı siyasi anlamda kuvvetli ilişkilerde olan bir firma olarak görülmektedir. Geçmişte Gülen Cemaati ile olan ilişkisi ve cemaate maddi destek yaptığını dile getiren Galip Öztürk, maddi kaynaklar yüzünden tehdit edildiğini belirtmiştir.¹⁶

¹⁶Galip Öztürk'in sahibi Galip Öztürk'ten bomba cemaat iddiası', 2014, Akşam, (Erişim: 08.05.2018).

Öztürk, 1996 yılında bir cinayet eyleminin yapılmasına karar verdiği iddiasıyla müebbet hapse mahkûm edilmiştir. Aynı zamanda bir başka davadan tutuklu olduğu için tutuklanamayacağına kararı verilmiştir.¹⁷ Fetullahçı Terör Örgütü (FETÖ)'nün bir hilesi olduğunu idda ederek, 2016 yılında tekrardan yargılanması kararına varılmıştır. Fetullahçı Terör Örgütü (FETÖ) tarafından kendisine kumpas kurulduğunu iddia ederek mahkeme kararına itiraz eden Öztürk'ün 2016 yılında infazının durdurulmasına ve yeniden yargılanmasına karar verilmiştir.¹⁸ Bununla birlikte, Öztürk hakkında, otobüs firmaları da şikâyetçi olmaktadır. Firma sahiplerinin iddiaları Öztürk'ün Kayseri, Tokat, Çanakkale, Antalya ve Van'daki otogarlar işletmelerini baskı ve tehditle kazandığı yönindedir.¹⁹ Sonuç olarak, Metro Turizm'in birçok kriz geçmişinin olduğu, cinayetler, siyasi olaylar, paydaş şikâyetleri vb. olgularda görüldüğü üzere kamuoyu nezdinde güven duygusunun sarsıldığı bir marka olarak bilinirliğinin dışında, kurum ve marka itibar algısının da zedelendiğini ve itibar kaynaklı kriz riskleri de taşıdığı görülmektedir.

5.2.2. Metro Turizm Cinsel Saldırı Krizi

25 Mayıs 2016 tarihinde Muğla'dan İstanbul'a seyahat eden Metro Turizm'in şehirlerarası otobüsünde Yalova feribotunda gerçekleşen koltukta uyuyan üniversite öğrencisi genç kız C. D'ye, yolcu otobüsünün muavinin mastürbasyon yapması ve spermlerinin genç kız yolcunun üzerine atmasıyla başlayan olayla ilgili C.D, otobüste cinsel saldırı eylemine maruz kaldığını iddia etmiştir. Genç kızın çılgılık atmasıyla uyanan yolcular tarafından tepki gören muavin, otobüste bulunan kadın avukatla birlikte jandarmaya bildirilmiş ve bu olay çok kısa sürede, yazılı basında ve sosyal medyada büyük yankı uyandırmıştır. G.G gözaltında yaptığı açıklamada; "Su döküldüğünü" iddia etmiştir. Jandarmadaki sorgusunun ardından Adliye'ye sevk edilerek serbest bırakılmıştır. C.D'nin üzerinden ve koltuktan alınan örnekler ile muavinden alınan örnekler karşılaştırılmak üzere savcılığa iletilmiştir. Üniversiteli genç kızın arkadaşı, konuyu sosyal medyaya taşımasıyla birlikte olay, kartopu gibi büyüyerek Türkiye'nin

¹⁷ 'Metro Turizm sahibine müebbet hapis', 2012, Hürriyet, (Erişim: 08.05.2018).

¹⁸ 'Ölüm makinesinin itirafları', 2012, Cumhuriyet, (Erişim 8.05.2018).

¹⁹ 'Müebbet hapse çarptırılan Metro Turizm'in sahibi Galip Öztürk'ün infazı durduruldu!', 2016, T24, (Erişim: 08.05.2018).

gündemine oturmuştur.²⁰ C.D'nin arkadaşı Kerem G., yaşanan olayla ilgili Ekşi Sözlük'te olayın ne şekilde gerçekleştiğini tüm süreçleriyle anlatmıştır.²¹ Muavin ilk önce olayı inkâr etmiş, fakat şirketin üst düzey yöneticisiyle telefon görüşmesi yaptıktan sonra Gökhan Gökmen, ikinci açıklamasında “Şeytana uydum yaptım abi” ifadesinde bulunarak suçunu itiraf etmiştir.²²

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'nin gündemine oturup, farklı iletişim mecralarında da yayılarak çığ gibi büyüyen kriz durumunun kriz iletişimi karmaşıklığını, kriz iletişim kuramı ve sözsel savunma stratejisine dayanan Savunca Kuramı çerçevesinde değerlendirilecektir. Bu bağlamda, kurum tarafından gerçekleşen kamuoyu açıklamaları ve özür metinleri incelenecektir. Kriz esnasında Metro Turizm tarafından, muavin kriziyle ilgili birden çok açıklama gerçekleştirilmiştir: İlk açıklama Galip Öztürk'ün kişisel twitter hesabından saat 00.47'de olay günü gelmiştir.



Şekil 5.13. Galip Öztürk Twitter Paylaşımı

Galip Öztürk'ün sosyal medya üzerinden olayla ilgili ilk açıklaması:

“Paralelci pislikler vatan haini olduğunuzu biliyoruz hizmetin selameti için mi Metro ile uğraşıyorsunuz vallahi sizden her şey beklenir”²³ doğrudan kriz tepki stratejilerinden

²⁰ ‘Metro Turizm muavini yolcunun üstüne mastürbasyon yaptı, serbest bırakıldı’, 2016, Cumhuriyet, (Erişim:08.05.2018).

²¹ ‘Metro Turizm’in muavininden kadın yolcuya cinsel saldırı!’, 2016, Birgün, (Erişim:08.05.2018).

²² ‘Metro Turizm otobüsünün muavini böyle itiraf etti: Şeytana uydum yaptım’ 2016, Hürriyet, (Erişim tarihi: (08.05.2018).

²³ ‘Mastürbasyon skandalı sonrası patron ilk kez konuştu!’, 2016, İnternethaber, (Erişim:08.05.2018).

var olmama stratejisinde inkârı uygulamaktadır. Suçunu başkasının üstüne atma, sorumluluktan kaçınma ve saldırı eylemlerini kullanmaktadır.

Sosyal medyada büyük yankı uyandıran ve ilk açıklamada bilgilendirici enformasyon bilgisine yer verilmeden krizin belirsizlik ve kaos ortamındaki olumsuz etkilerini daha çok arttırıp kurumun bu şekilde bir iletişim dili kullanarak, başka kişileri suçlama durumu itibarına olumsuz etkileyerek, kurumsal itibarını zedeleme yoluna gidilmektedir. “Paralelci Pislikler” cümlesi bir marka sahibinin iletişiminde kullanılmaması gereken hitap şeklidir. Bu cümle kışkırtma ve saldırı algısı yaratmaktadır. Kriz esnasında Galip Öztürk, baskı altında yanlış bir iletişim dili seçmiş kriz iletişimindeki başarısızlıklarına yeni olumsuzluklar eklemektedir. Galip Öztürk’ün ilk paylaşımının sosyal medya ve basında tepki ile karşılanması üzerine: “Bu beyinsiz paralel ve sol basın atığım tweeti anlayamamış. “Paralel yapmış” diye haber yayınlıyorlar. Sapıklığı bile işinize geldiği gibi yorumluyorsunuz! Olayın ardından yapılan saldırıları ‘kim yaptı’ diye sormak aklınıza gelmiyor mu?” açıklamasını yapmıştır.²⁴Sosyal medyada tutarsızca yaptığı bu suçlamalar, medyanın gücü önderliğinde ve kamuoyunda çok sesli Retoriksel Arena modelini yansıtmaktadır. Sosyal medyada tutarsızca yaptığı bu suçlama,medyanın gücü önderliğinde ve çoklu sesli Retoriksel Arena modelini yansıtmaktadır.

26.05.2016 tarihinde kamuoyuna yapılan açıklama, Metro Holding Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Yıldırım tarafından iki açıklama gerçekleştirilmiştir. İlk açıklamada: Türkiye’de milyonlarca kişinin ulaşımını gerçekleştiren bir firma olarak yaşanan bu durumu dikkatli bir şekilde değerlendirmeye aldıklarını ifade etmiştir. Böyle kötü bir olayın yaşanmamış olması umduğunu ve otobüs şoförünün de bu durumun yaşandığına olanak vermediğini ortaya koymuştur.“Yapmamıştır demiyorum” ifadesiyle tepkileri üzerine toplayan Yıldırım, eğer yaptıysa bile yargı da biz de gereken cevazı veririz demiştir.²⁵ Adli tıp raporundaki sonuçlar neticesinde cinsel saldırı kanıtlandığında, ikinci açıklamasını yapan Yıldırım, bu yaşananlardan dolayı, kurumu adına genç kızdan ve kamuoyundan özür dileyerek konuşmasına başlayarak, otobüsün kalabalık

²⁴‘Metro Turizm’in patronu: Paralel ve sol basın anlayamamış, sapıklığı bile işinize geldiği gibi yorumluyorsunuz!’, 2016, T24, (Erişim: 08.05.2018).

²⁵‘Metro otobüsünde akılalmaz olay!’ 2016, Hürriyet, (Erişim:08.05.2018).

olmasından dolayı böyle bir durumu ihtimal vermedik. Akıl ve mantığımızı uymayan bir olay gibi gelmişti. Fakat üzülenek belirtmek isterim ki böyle feci bir durum yaşanmış.

Öncelikle cinsel saldırıya maruz kalan genç kızımızla iletişime geçip, kendisinin her koşulda yanında yer aldığımızı ifade ettik. Bu olayı benim kızım yahut torunumda yaşayabilirdi.

Krizin yaşandığı günü şirket ve toplum açısından tarihi gün olarak ifade eden Yıldırım, bu toplumun hastalığı ve biz buna uygun ve etkin bir sistemle çözüm bulabiliriz” demiştir. İnternet sitelerinde ve sosyal medyada yayınlanan bu tarz haberlerin görüşlerini dikkate aldıklarını ifade etmiştir. Gereklı önlem ve eğitimlerin alınacağı konusunda da bilgilendirme yapmıştır.²⁶ Yıldırımın kamuoyu açıklamasında da sorumluluğu kabul etmeme, olayıninkârı, imaj onarım ve savunma kuramı kullanılmaktadır. Yıldırım’ın samimi olmayan özürü, “Yapmamıştır demiyorum” çelişkili belirsizlik taşıyan yorumları durumun ciddiyetinin farkına varılmadığı göstermektedir. Bilgilendirme enformasyonu amacıyla gerçekleştirdiği kamuoyu bilgilendirme konuşmasında daha çok bilgi eksikliği, çelişki ve kaos ortamının iyi yönetilmediği anlaşılmaktadır. Kriz iletişim planı ve sürecinde yapılan eksiklikleri tek bir basın sözcüsü olmadan, önceden hazırlanmış bir metin olmaksızın doğaçlama gerçekleştirdikleri Kurumsal SavunmaKuramı’nda yapılan büyük hatalardan biridir. Kriz, 3 farklı kurum yetkilisi tarafından, farklı bakış açısı, bilgi, hitap ve anlatım diliyle kamuoyuna aktarılmıştır. Bu da krizin olumsuz etki yelpazesini daha da genişleterek toplumun güvenini ve kurumun itibarının zedelenmesine yol açmaktadır. İyi bir özür metninde olmasın gereken; kusurun kabulü, pişmanlık belirtisi, sorumluluğun kabulü, kusurun tekrarlanmayacağı, samimiyet ve uygun zaman hızlı çözüm kıstaslarının hiçbirine Metro turizm yer vermemiştir.

²⁶: Metro Turizm otobüsünün muavini böyle itiraf etti: Şeytana uydum yaptım’, 2016, Hürriyet, (Erişim: 08.05.2018).

Hearit ve Roberson'un savunma gerektiren krizler içerisinde, Skandallar ve Hukuka aykırılık sorumluluğa ait olmama krize örnek gösterilebilmektedir (2010, ss. 544-45).

Skandallar ve Hukuka aykırılık durumunda sosyal kültürel normlar göz ardı edilmektedir. Şirketin üst düzey yöneticilerinin ya da çalışanlarının uygunsuz davranışları bu büyük skandallar yaşamasına sebebiyet vermektedir. Kriz 25 Mayıs 2016 tarihinde gerçekleşmesine rağmen kamuoyundan olanlar için özür metni yayınlanmamıştır. Bu sebeple de hedef kitle, paydaş ve toplum nezdinde krizin olumsuz etkisi yönetilememiştir.

Galip Öztürk'ün kızı Metro Turizm Yönetim Kurulu Başkanı Çiğdem Öztürk'te Oda TV'ye kamuoyu konuşması yapmıştır: "Cinsel saldırının doğruluğunu kabul eden Öztürk, bir kadın yönetici olarak bu durumu hazmedebilmem mümkün olmadığını, yasaların bize sunduğu her olanağı kullanarak gerekenin yapılması konusunda elimizden gelenleri yapacaklarını belirtmiş. Diğer yandan da mağdur olan yolcumuzun psikolojik durumunu düzeltebilmek adına destek vermek elimizden geleni yapacağım ve bu ahlaksız şahsın olduğu tarafta değiliz"²⁷ ifadesinde bulunmuştur. Çiğdem Öztürk, özür açıklamasını diğer açıklamalara nazaran daha içten ve samimi bir dil kullanarak hatasını itiraf etmiş, pişmanlığını dile getirmiş ve kusurun onarılması için gerekenlerin yapılacağını bilgisini vermiştir. Bu açıklama Savunma Apologia Kuramı Özür dileme stratejisindeki bazı kıstasları içerisinde barındırsa da geç gelen bilgilendir, sorumluluğun tam anlamıyla kabul edilmemesi ve kriz anında hızlı hareket edilmemesi savunma kuramının tam anlamıyla uygulamaya alınmadığının göstermektedir.

²⁷ "Metro Turizm muavini yolcunun üstüne mastürbasyon yaptı, serbest bırakıldı",2016, Cumhuriyet, (Erişim tarihi: 08.05.2018).

Metro Turizm'in Geç Gelen Kamuoyu Özürü²⁸



Şekil 5.14. Metro Turizm Kamuoyu Açıklaması

25 Mayıs 2016 tarihinde gerçekleşen olayın kurum yöneticileri tarafından 5 farklı açıklamada bulunulmasına rağmen, kamuoyu duyurusu ve özür metni 26 Mayıs akşam saatlerinde duyurulmaktadır. Metro Turizm'in kurumsal web sitesinde de basın bültenleri bölümünün güncel olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, basın bildirisi web sitesinde bulunmamaktadır. Özür metninin ilk gelmesi gerektiğini halde 5 farklı içerik ve tutarsızlıklarla dolu iletilerden sonra kurum tarafından gönderilmiştir. Savunma Kuramı kapsamında, hızlı, çabuk ve uygun zamanda hareket edilmesi gerekmektedir. Metro Turizm çalışanı tarafından gerçekleşen cinsel saldırı için toplumdan geç özür dilediğinden tüm tepkileri üzerine toplamıştır. Ayrıca, Kriz Yönetim planı kapsamında kriz basın sözcüsü bir tane olmalı ve kamuoyu bilgilendirmelerini sadece onun yapması gerekmektedir.

²⁸ Metro Turizm'den kamuoyuna duyuru ve özür', 2016, Sabah, (Erişim Tarihi: 08.05.2018).

Metro Turizm'deki çok seslilik ve belirsizlik kuruma olan güven ve gerçeklik duygusunu sarsmaktadır. Metro Turizm, hedef kitle, paydaşlar ve kamuoyu tarafından bu durum karşısında kınandığı için bu son bildirimini gerçekleştirdiğini dile getirmektedir. Dolayısıyla, marka her şeye hazırlıksız yakalanmasının yanında kriz iletişimini tam olarak uygulamaya sokamamıştır. Bu sebeple, marka hem maddi hasar kayıplarına uğramış hem de itibar kaybına uğramıştır.

5.3. WATSONS KRİZİ VAKA İNCELEMESİ

5.3.1. Watsons Hakkında

Kısaca, A.S WATSON GROUP 24 pazarda faaliyet gösteren ve haftada 57 milyon müşteriye hitap eden dünya çapında bir marka konumundadır. A.S Watson Group ürünleri ve coğrafi genişliği ile dünyanın en geniş ürün portföyüne sahip olmasının yanı sıra bünyesinde 140.000 bin çalışanı ile bir küresel marka haline gelmiştir.

Watson Group'un bir alt dalı olan Watsons firması 1841 yılından beri faaliyet göstermektedir. Günümüzde 11 farklı pazarda faaliyet gösteren ve 6.300'den fazla mağazasıyla dünyanın sayılı kişisel bakım ve güzellik markalarından birisi olmuştur. Watsons Türkiye'de ise 75'den fazla şehirde en az 3000 mağazasıyla önde gelen marka konumundadır.

5.3.2. Watsons Krizi

26 Kasım 2016 tarihinde İstanbul'da Vialand AVM'de yer alan Watsons mağazasını ziyaret eden 17 yaşında lise üçüncü sınıf öğrencisi B.C hırsızlık suçu ile Mağaza Müdürü ve güvenlik görevlisi tarafından mağaza deposuna çekilerek soyulup, uygun olmayan bir şekilde aranmıştır. B.C mağazaya girdiğinde elinde kendi rujuyla girdiğini, ona benzer bir ruja baktığını ve mağazadaki rujun yerine bıraktığını dile getirmiştir.

Arama sırasında, iki erkek güvenlik görevlisinin de yer aldığını dile getiren B.C,“Psikolojim bozuldu” açıklamasında bulunmuştur.²⁹ Depoda kameraların da olduğunu ifade eden B.C, Mağaza Müdürü’nün kafasına vurarak defalarca “hırsızlık yaptın”,“Hırsız, terbiyesiz”dediğini belirtmiştir. Bu durum sosyal medyaya yayılması ile birlikte Watsons markası için, kriz çanları çalmaya başlamaktadır. Kurum, twitter’da olaydan kısa bir süre sonra #watsons TT’ye yükselmiştir.

Sosyal medyada büyüyen olay, anında bir kriz ortamına sebebiyet vermiş ve bir yığın kadın örgütü tarafından protestolara maruz kalmıştır. Bu bağlamda, Kamuoyundaki marka adına yapılan bu ağır ithamlar, markanın bir an önce açıklama yapmasını zorunlu kılmıştır.Bunun üzerine, marka, hızlı bir şekilde yayılan bu durum üzerine toplamda üç tane farklı açıklama yapmıştır. Fakat yapılan her bir açıklama dinleyiciyi değişik noktalara yönlendirildiği için, kamuoyunda tutarsızlık ve belirsizlik ortamı yaratmıştır. Watsonsilk açıklamasında iddiaların doğru olmadığı savunmaktadır. İkinci bilgilendirmesinde ise atıflarda bulunarak, olayın başka noktalara çekildiğini iddia etmektedir. En son yapılan açıklamasında ki onun ilk yapılması gerekirdi, savunma teorisi kapsamındaki özür stratejisi doğrultusunda özür dilenmiştir. İlk açıklama B.C’yi hırsızlık suçuyla itham eden Watsons’ın Mağaza Müdürü aramayı yapanın kendisi olmadığını AVM güvenliklerinin çağırılarak onların ilgilendiklerini dile getirmiştir³⁰ Bununla birlikte, Watsons markasından gelen ilk resmi açıklama, 7 Aralık tarihinde gelmiştir.

²⁹“İstanbul’da AVM’de çıplak arama... Watsons açıklama yaptı”, 2016, Cumhuriyet, Erişim tarihi: (13.05.2018).

³⁰“AVM’de çocuğa çıplak arama skandalı”, 2016, Evrensel, Erişim tarihi: (01.05.2018).

Basın Açıklaması, 07.12.2016

26 Kasım 2016 tarihinde İstanbul Vialand Alışveriş Merkezi mağazamızda yaşanan olayı ve devamında gelişen süreci yaşadığı andan itibaren titizlikle takip etmekteyiz.

Elimizde olan bilgilere göre, İstanbul Vialand Alışveriş Merkezi mağazamızda bir müşterimizin hırsızlık yaptığına dair kuvvetli şüphe oluşmuş olması sebebiyle, mağazamızdaki personel, müşteriyi durdurup, derhal konuyu alışveriş merkezi güvenlik birimine iletmıştır ve güvenlik görevlileri olaya müdahale etmişlerdir.

Yapılan müdahale sırasında müşterinin usule aykırı şekilde üstünün arandığına dair müşteri ve ailesinin şikâyetçi olduğu basına yansımış durumdadır. Söz konusu iddialar ile ilgili olarak üzüntü duymaktayız. İddia edilen usulsüz üst arama işlemiyle ilgili kendi iç soruşturamızı yürütmekteyiz. Soruşturma dahilinde konuya müdahil olan mağaza personelimiz tedbiren görevden uzaklaştırılmıştır.

Belirtmek isteriz ki, konunun hassasiyetinin bilinci içerisinde, müşterimiz ve ailesi ile iletişim halindeyiz. Tüm bu süreçte söz konusu iddiaların doğru olup olmadığı konusunun en kısa sürede aydınlatılması için üzerimize düşen tüm sorumluluğu yerine getireceğimizi belirtiriz.

Saygılarımızla,

Watsons

Şekil 5.15. Watsons Krizi Basın Açıklaması

Watsons'ın basın açıklamasında, müşterinin hırsızlık yaptığına dair kuvvetli şüphe oluşmuş cümlesi dikkatleri üzerine çekmektedir. B. C'nin hırsızlık yaptığına dair ellerinde hala bir kanıt yokken markanın tutarsızca, gerçeklik dışındabir basın açıklaması yapmış olması kamuoyu nezdinde kabul edilmemiştir. “Usulsüz üst arama iddialarını incelemekteyiz.Konuya dâhil olan, Mağaza Müdürütedbirden görevden uzaklaştırılmıştır” cümlelerinde de Kurumsal Savunca kapsamında inkâr stratejisi söz konusudur. Marka, olayın sorumluluğunu kabul etmediği gibi şüpheli açıklamalarıyla da krizi daha çok belirsizlik içerisinde de hapsetmektedir.Kurumsal Savunma Kuramı kapsamındaki tepki stratejisi doğrultusunda Watsons'ın ilk yapması gereken, kamuoyu bilgilendirme enfarmasyonu,olayın neden kaynaklandığı, nasıl geliştiği, suçluların kim olduğu, çözüm için yapılanlar vb. sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. İkinci olarak da,eylemi gerçekleştirenlerin sorumluluğu üstlenmeleri gerekliliğidir.

Mağaza Müdürü, sorumluluk atfetme stratejisiyle hareket ederken, firma da gerçekleşen olayla ilgisi sorumluluk kabul etmemektedir. Ayrıca, mağdur bırakılan B.C ile ilgili, özür, pişmanlık, af dileme, duygudaşlık ifadeleri de metinde yer almamaktadır. Kurumu tarafından cinsel saldırıya maruz bırakılan genç kız ve ailesinden hala özür dilenmemektedir. Bu açıklamaların, tutarsızlığı ve olayın inkâredilmesi yüzünden marka kamuoyu tarafından çok protestoya maruz kalmış ve markanın mağazaları önünde yürüyüşler ve toplanmalar düzenlenmiştir. Bununla birlikte, karışıklık ve kaos ortamına sebebiyet veren kriz yönetimi ve kriz iletişim süreçlerinin yanlış yönetilmesi gece saatlerinde kurumun yeni bir açıklama yapmasına neden olmuştur.



Şekil 5.16. Watsons Bilgilendirme

Bu açıklamada, ortaya çıkan haberlerin asılsız olduklarını, yalnızca durumun adli süreçlerini detaylıca takip ettiklerini ifade edilmektedir. Müşteriyi arayanın kadın görevli olduğunu savunmaktadır. Kurum markasına yapılan olumsuz eleştiriler karşısında, mağazalarındaki prosedürlerden ve kişi haklarına verilen önemden bahsederek, kriz tepki stratejilerinden üstünlük stratejisine, farklılaştırma ve inkâr stratejilerine yer vermektedir. Kurum üçüncü ve son açıklamasını 9 Aralık günü, kamuoyundan özür dileyerek gerçekleştirdi. Bu bağlamda, akla gelen ilk soru, Neden marka üçüncüsünde özür diledi de birincisinde dilemedi?

Kamuoyu Açıklaması 9 Aralık 2016

İstanbul Eyüp'teki bir alışveriş merkezinde bulunan mağazamızda bir genç kızın maruz kaldığı durumdan dolayı üzüntümüzü kamuoyu ile paylaşmak isteriz.

Her ne sebeple ve kim tarafından yapılmış olursa olsun mağazamızda yaşanan olay bizim için kabul edilemezdir. Bu davranışa maruz kalan genç kızdan, ailesinden ve ayrıca tüm kamuoyundan özür dileriz.

Bu talihsiz olaya neden olan ve alışveriş merkezi güvenlik görevlilerinin davranışını engellemeyerek üzerine düşen görevi yerine getirmeyen personelimizin şirketimizle ilişkisi kesilmiştir. Ayrıca, kurum olarak, bundan sonraki süreçte benzer bir olayın yaşanmaması için en üst seviyedeki önlemleri aldığımızı bildiririz.

Kamuoyunun bu konuda gösterdiği hassasiyeti içtenlikle paylaştığımızı belirtir, bir kez daha genç kızımızdan, ailesinden ve kamuoyundan özür dileriz.

Saygılarımızla,

Watsons

Şekil 5.17. Watsons Kamuoyu Açıklaması

Mağaza yaşanan durumu kabullenerek hem duruma maruz kalan B. C'den ve ailesinden hem de kamuoyundan özür dileyerek, bu duruma engel olmayan Mağaza Müdürü olarak çalışan şahsın da marka ile ilişkisini kestiklerini belirtti. Özür metni Savunca teorisinin gerekliliklerini geç de olsa yerine getirmektedir. Bunlar: suçu kabullenme, hatanın itiraf edilmesi, pişmanlık ifadeleri, olayın yeniden tekrarlanmayacağına güvencesinin verilmesi ve çabuk hareket. Apology ölçütlerine göre iyi bir özür metninin nasıl olması gerektiği bu metinde uygulanmıştır. Bu özür metninin, olay ilk çıktığında Watsons tarafından ilk ve tek açıklama olarak paylaşması gerekirdi. Bu bağlamda, stratejik kriz yönetiminde birçok hatası olan marka için söylenmesi gereken şeyler: Öncelikle marka krize erken cevap vermiş fakat her cevabında değişik, çelişkili açıklamalarda bulunmuştur. Bu da mevcut durumu daha da belirsiz hale gelmesine yol açmıştır.

Kriz yönetimini başarılı gerçekleştirmek için, kamuoyu açıklamalarının tek bir noktadan, tek ağızdan ve resmi biçimde yapılmalıdır. Bu çerçevede, kurumun mağaza müdürünü ve çalışanlarını bilgilendirip konu hakkında açıklama yapmasını önlemesi gerekmektedir.

Hızlı bir şekilde araştırma yapılarak, doğru bilgileri kamuoyuyla paylaşılması gerekmektedir. Kriz esnasında hızlı cevap vermek büyük önem taşıyan cevapların doğru bir karar olmasına önem verilmelidir. Eğer kurum olarak, hem online hem de offline hizmet sunan bir markaysanız kriz yönetim planı, risk yönetimi, kriz iletişimi konusunda kapsamlı bir çalışma yapmanız gerekmektedir. Kriz yönetim planı dâhilinde potansiyel kriz senaryolarının belirlenip, nelerin risk yaratacağının önceden planlanması ve iletişimin de yapılıyor olması bir kriz meydana gelmeden önce önleme için önem arz etmektedir. Watsons kriz eylem planlamasını son dakika yerine, belirli bir strateji üzerinden önceden işleme almış olsaydı, krizin markayı teğet geçme riski artmış olacaktı.

Sonuç olarak, Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim stratejisinin gerçeklik, dürüstlük ve şeffaflık üzerine kurgulanması gerekmektedir. Bir kurum, kriz yönetim planı oluştururken, iç ve dış paydaşları olmak üzere başta rakipler, rekabet ortamı ve yenilikleri göz önünde bulundurarak kriz yönetim planlarını düzenli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Mevcut ve potansiyel kriz araştırmalarının kurum tarafından tespit edilmesi ve gereken kriz iletişim stratejisinin hazırlanması, kriz yönetimi açısından oldukça değerlidir. Kriz yönetim planına göre, yaşanabilecek durumların ciddiyet sıralaması yapıp, eylem planları oluşturulur, diğer departmanlardan yöneticiler ve kriz iletişim ekibi ile bu planlar incelenerek görev dağıtımı yapıldıktan sonra, kriz esnasında kamuoyu bilgilendirmesini yapacak kriz basın sözcüsü belirlenmektedir. Kriz anında kurumun basın sözcüsü belirlenmediği takdirde, var olan panik ortamında birden fazla konuşmacının hazırlıksız, tutarsız ve belirsizliklerle dolu savunmaları, etkin olmayan bir iletişime neden olmaktadır. Fakat kriz anında çıkan kriz durumuna göre, yönetim planı ve görevlerin düzenlenmesini uygulamaya almak krizin en kritik noktasıdır.

Aynı zamanda, kriz ilk çıktığı iletişim kanallarından, diğer platformlara da yayılmaktadır. Bu sebeple, Kriz yönetimi de tek bir platforma göre şekillenmekten ziyade, diğer kanalların da aktif olarak kullanılması, kamuoyunun yaptığı sosyal medya üzerinden yaptığı yorumların silinmemesi ve iddiaların gerçekliklerinin net bir şekilde kanıtlanması gerekmektedir. Aksi halde, kriz bir noktadan başlayıp, birçok noktaya yayılarak engellenemeyecek bir hal almaktadır.

Son olarak, markanın verdiği cevap ile krize hazırlıksız yakalandığı görülmektedir. Watsons hırsızlık suçuyla suçlanan genç kızın mağaza çalışanları tarafından çıplak aranması durumunda, kurum kendini mağdur birey ve ailesi, toplumla özdeşirmesi gerekmektedir. Watsons kriz yönetim planı dâhilinde kriz sözcüsüne Genel Müdür veya CEO'nun seçilebileceği kriz tepki stratejisine sahip olmadığı görülmektedir. Markanın kriz iletişimi, bir basın sözcüsü tarafından yapılmayarak web sitesi üzerinden yazılı bir metinle yayınlamaktadır. Böylelikle, kurumun tek yönlü asimetrik iletişim stratejisi kullandığını ve krizler için belirli bir hazırlığı olmadığı söylenebilir.

5.4. ONUR AIR KRİZİ VAKA İNCELEMESİ

5.4.1. Onur Air Hakkında

14 Nisan 1992 tarihinden beri havayolu sektöründe hizmet vermektedir. İstanbul Atatürk Havalimanı merkez yeri olan Onur Air, bir Türk firması olarak düşük maliyetli taşımacılık hizmeti vermektedir. Günümüzde, 1626 personelle istihdam eden kurum, tamamı Airbus'tan oluşan 22 uçak filosuyla çalışmalarını gerçekleştirmektedir. 2003 yılında iç hatlar taşımacılığına dış hatları da ekleyerek faaliyetlerini sürdürmektedir. Onur Air, iç hatlarda 14 noktaya, dış hatlarda ise 25 ülke 'de 120'yi aşkın noktaya düzenli uçmaktadır. Onur Air, bu yıl Türkiye'nin özel hava yolu taşımacılık sektöründe 25'inci yıl dönümünü kutlayacaktır. Kurum kuruluş yılından itibaren 90 milyonun üstünde yolcunun güvenli bir halde seyahat etmesini sağlamıştır.³¹

5.4.2 Onur Air Van Depremi Krizi

23 Ekim 2011 yılında Van'da gerçekleşen deprem felaketi tüm Türkiye'yi etkilemiştir. Yaşanan depremin yarattığı olumsuz sonuçlar için yardım çalışmaları Twitter ve Facebook üzerinden kurum ve kuruluşlar tarafından yoğun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Onur Air'de Van İl'inde gerçekleşen depremden sonra, Facebook hesabında 25 Ekim tarihinde bir kampanya başlamıştır.

³¹www.onurair.com, 2018, Onur Air.

Kampanyanın içeriği genel olarak, Onur Air'in Van'daki depremzedelere yardım göndermek amacıyla Facebook'taki sayfasını beğenen her takipçisi için 0,5 TL bağış yapıp, her yeni takipçi için de aynı miktarda bağış yapacağını, amacının 250.000 TL bağış yaparak, (500. 000 takipçi sayısına ulaşmak olduğunu açıklamıştır.

Toplumun duygusal anlar yaşadığı o zamanlarda, Onur Air'in bu kampanyası çok kısa süre sonra Facebook ve Twitter'da en çok konuşulan konulardan biri oldu ve kampanyanın amacı eleştirilerek, firma çok büyük tepki almıştır.³²



Şekil 5.18. Onur Air Van Deprem Kampanyası

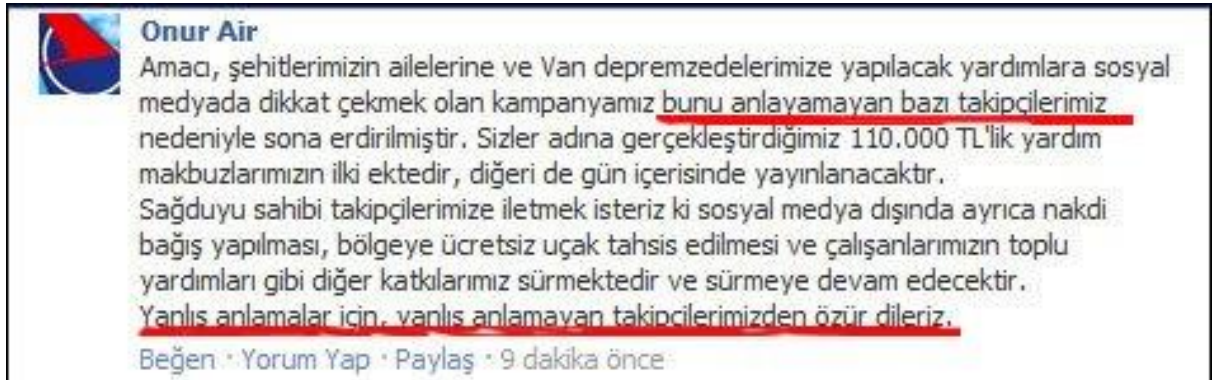
Onur Air Van depremi gerçekleşikten birkaç saat sonra Kurumsal Facebook ve Twitter sayfasında “Van'da yaşanan felaketten dolayı tüm vatandaşlarımıza geçmiş olsun diyor ve hayatlarını kaybedenlere rahmet, yakınlarına sabır diliyoruz.” şeklinde bir mesaj yayınlamıştır” 389 kişi tarafından beğeni almıştır. Fakat bu mesaj yayımlandıktan sonra takipçiler “Bu yetmez, sen de yardım etmelisin” şeklinde yorumlar yapmış, Onur Air'de bu yorumlara hiç cevap vermeden ardından bu Facebook'ta alışagelmış reklam kampanyasını kurgulamıştır.³³ Bu sosyal medya kampası tüm dünyada birçok marka tarafından takipçi sayılarını çoğaltmak için yapılmakta ve başarıyla yürütülmektedir.

³² ‘Onur Air Vakası: Bir Sosyal Medya Depremi’, 2011, Erişim tarihi: (13.05.2018).

³³ ‘Deprem ve Sosyal Medya Yankıları’, 2011, T24, Erişim tarihi: (13.05.2018)

Fakat Onur Air'in kampanya açıklamasında 250.000 TL hedefimiz demesi, hesaplandığında markanın bu kampanyayla ilintili 500.000 takipçiye ulaşmayı amaçladığı görünmektedir. Dolayısıyla, Van'da hayatlarını kaybeden, yardım bekleyen insanların gerçek dramı varken, kurumun yardım etme şartını 500.000 takipçiyle bütünleştirilmesi toplum nezdinde çok kötü algılanmayla yol açmıştır. Bu bağlamda, Onur Air tarafından (TT) olmuştur. Sosyal medyanın gücü sayesinde yorumlar, paylaşımlar ve tepkiler çığ gibi büyüyerek meydana bir sosyal medya krizi çıkarmıştır.

Kampanya, kamuoyunun belli bir kesimi tarafından depremzedeler üstünden yarar sağlayarak, reklam yapacak şekilde algılatılmıştır.³⁴ Dolayısıyla, Onur Air, toplumun hassasiyetinin yüksek olduğu o zamanda, Facebook dinamiğinin mevcut sahip olduğu duruma uygunluğu araştırılmadan böyle bir kampanya sürecine girmiş olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, daha da büyüüp kötüleşmeye başlamıştır. Onur Air, sayfasına gelen olumsuz eleştirileri silerek, takipçilerini durdurmaya çalıştıkça, tepkilerin miktarı, dereceleri ve krizin yayılma hızı artmıştır. Marka depremden yarar sağlamaya çalışan, samimiyetsiz, şefkatsiz ve fırsatçılıkla itham edilince kurum bu durumun önünü kesemeyeceğini anlayıp, kampanyayı sayfadan kaldırmakla birlikte kampanyanın son verdiğini açıklayan bir duyuru yayınlamıştır.³⁵



Şekil 5.19. Onur Air Açıklaması

³⁴ 'Bir Sosyal Medya Krizi: Onur Air Nerede Yanlış Yaptı?', 2011, Sosyalmedyaco, Erişim tarihi: (13.05.2018)

³⁵ 'Onur Air'in Sosyal Medya Enkazı', 2011, Brandtalks, Erişim tarihi: (13.05.2018)

Onur Air toplumun hassasiyetinin ve duygusallığının yüksek olduğu bir olayı, kendi fırsatına çevirmek için böyle bir kampanya başlatması büyük bir krize sebebiyet vermiştir. Bu bağlamda, kriz esnasında kampanyayla ilgili yorumların silinip, takipçilere bir cevap yazılmaması, çift yönlü iletişim yaklaşımını benimsememesi, krizin retoriksel çerçevede daha çok yayılmasına neden olmuştur.

Böylece, kriz yönetimi stratejisi yapılmadan, kriz iletişimi süreçlerini es geçerek, anlık çözüm odaklı düşünüp, kampanyayı sayfadan kaldırma çözümünü bulmuşlardır. Bu durumda duyuruyla, Facebook sayfasından kamuoyuyla paylaşılmıştır. Fakat Onur Air'in açıklama metni, başlı başlı yanlış, etkin olmayan ve krizin daha çok genişlemesine sebebiyet verecek kötü bir iletişimi göstermektedir. Onur Air'in açıklamasında: "Kampanyayı anlayamayan takipçilerimiz nedeniyle son verildi". Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz" cümlelerini kullanmıştır. Metin Kurumsal Savunma Kuramı doğrultusunda incelendiğinde, sorumluluğunu kabul etmeyen, suçunu takipçilerinin algısına atan, toplumla duygusal bir bağ kurmayan anlatım dilinin hâkim olduğunu ve model olarak da inkâr stratejisinin kullanıldığını söylenebilmektedir. Türkiye'nin acı duyduğu ve toplumun üzgün olduğu bir durumu fırsata çevirmeyi planlandığı inkâr ederek, suçu başkasının üzerine atmaktadır. Metin özür niteliğinden çok suçlama ve atıf özelliklerini taşımamaktadır. Apologia stratejisinin en önemli kıstası, sorumluluğun itiraf edilmesi, samimi ve gerçekçi bir şekilde kamuoyundan özür dileyerek bağışlanmak istemektir. Özür (Apology) stratejisinin diğer önemli kıstasıda yapılan eylemden pişmanlık duyulduğunun belirtilmesi ve uygun zamanda çabuk hareket etmektir. Bu çerçevede, Onur Air, bu kıstasların hiçbirine yer vermemektedir. Böylelikle, itibarını korumak veya onarmak için girişimlerde bulunmanın aksine, daha çok itibar kaybı ve imaj zedelenmesi için çalışmalar gerçekleştiği kriz yönetim ve kriz iletişimi süreçlerinin hatalı ve eksik olmasından anlaşılmaktadır.

Açıklama metnindeki üslubun sertliği ve suçu atfetme yaklaşımının kullanılması tepkilerin artmasına yeni bir soluk getirmiştir. Bu nedenle Onur Air, üçüncü bir açıklama yapmak zorunda kalmıştır.³⁶



Şekil 5.20: Onur Air Bilgilendirme

Kurumun ilk yapması gereken özür metni paylaşımını, en son itibar kayıpları ve imaj zedelenmesi yaşadıktan sonra paylaşmıştır. Bu durum, kurumun reaktif yaklaşımı benimsediğini, kriz yönetim planlamasının ve kriz tepki stratejilerinin yönetilemediğini göstermektedir. Kurum son açıklamasında özür niteliğine kavuşmuş olsa da Kurumsal Savunma Kuramı özür (Apology) stratejisi kapsamında gerçek bir özür ölçütlerini taşımamaktadır. Hatanın kabul olmadığı, samimiyetsiz ve içten olmayan kelimelerle dilenen özür, itibar ve kişilik savunması için geçerli olmamaktadır. Onur Air, kriz dönemi boyunca tek yönlü asimetrik iletişim stratejisini kullandığından, sosyal medya iletişim kanallarına müdahale edememiş ve krizin etkisi daha da büyümüştür. Bu bağlamda, Facebook'ta başlayan kampanya Twitter'a kadar hızlıca yayılmış ve retoriksel çerçeve içerisinde de katlanarak genişlemiştir.

³⁶ 'Örnek Sosyal Medya Kriz Vakası: Onur Air Olayı', 2011, Sosyalmedyahaber, Erişim tarihi: (13.05.2018)

Onur Air'in arka arkaya yaptığı hatalar, kamuounun yorumlarının silinmesi, onlara bir açıklama yapılmaması, hassasiyet gereken bir durumu fırsata çevirmek istemesi, yayınladığı duyuru metnindeki itham ve marka iletişimine yakışmayacak kelimelerin kullanılması, suçlunu suçunu kabul etmeyip, kamuoyunun üstüne atfetmesi, ilk gelmesi gereken özür metninin en son iletmesi ve daha birçok hatalar meydana gelmiştir.Sonuç olarak, kriz yönetiminin, kriz iletişimi ve kriz iletişimi kuramları kapsamındaki kriz tepki stratejilerinin, kurumun itibarı için büyük önem taşıdığını ve krizlere hazırlıksız yakalanan kurumların uzun süreçte hedef kitle ve paydaşların nezdinde oluşturulan itibarın zedeleyeceği göz önünde bulundurulmalıdır.



SONUÇ

Günümüzde krizler, şirketler için karşılaşılabilecekleri muhtemel ve potansiyel olaylar zinciri olarak değerlendirilmelidir. Teknolojik gelişimlerle beraber kurumlar her an krizlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle, şirketler krizlerden önce mutlak ve potansiyel kriz araştırmaları yapmalı ve gerekli kriz planlamalarını etkin bir şekilde yürütmelidir. Aynı zamanda, şirketlerin kriz anında kriz tepki stratejilerini uygulamaya almaları ve bu sayede krizden fazla zarar almada, krizin üstesinden gelebilmelidir. Kriz, şirketlerin çalışma standartlarını etkisiz hale getiren müdahale edilmediğinde giderek büyüyen ve sonunda da şirketin varlığını tehdit eden dikkat edilmesi gereken bir konudur. Şirketler krizlere yönelik etkin ve hızlı bir şekilde müdahale etmesi gerekmektedir. Krize etkin bir şekilde müdahale edemeyen kurumların itibarı, imajı ve meşruluğu zedelenmekte bu durum ise kurumların süreklilikleri açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

Kurumların krizlerden az zararlar kurtulabilmeleri için, hedef kitle, paydaş ve kamuoyu ile kurduğu iletişimin kuvvetli olmalı bunun için de kriz iletişim süreçlerinin doğru ve etkin kullanılması gerekmektedir. Bununla birlikte, şirketler kriz dosyası oluşturmalı ayrıca kriz yönetim ekibi hazırda bulunmalı ve sürekli yenilemelerinin yapılması da oldukça önemlidir. Sosyal medyada gerçekleşen krizlere öncelikle dikkat edilmeli ve sosyal medyada oluşan krizlere, bilgi kirliliğinin korunması, doğru, açık, bilgilendirici ve çift yönlü bir stratejik iletişimin uygulanması gerekmektedir. Dünya'daki teknolojik gelişimlerle beraber kurumlar da dönüşüm sürecine girdiğinden kriz olgusu geçmiş yıllara nazaran son yıllarda artış göstermiştir. Teknolojik gelişimlerle birlikte, yeni iletişim kanallarında ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bilgilerin hızlı ve yaygın olarak kullanılması her geçen gün bireyler hem de kurumlar için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla, Krizin meydana getirdiği risk ve tehdit algısı Türkiye için de kaçınılmaz olmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Türkiye'deki dört markanın krizleri, kriz tepki stratejilerinden biri olan Kurumsal Savunma Kuramı Apology (Özür) çerçevesinde, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Kurumsal Savunma kuramı, kurumların karşılaştıkları krizler karşısında kendilerini savunma şekilleriyle ilgilenmektedir.

Kurumların neyi, nasıl ve ne şekilde söylediği, itibarını onarmak için hangi hamleleri attığı, kamuoyu nezdindeki algısını nasıl düzelttiğine odaklanan kriz iletişim kuramıdır. Araştırmalar ışığında, Türkiye’de meydana gelen krizlerin yazılı basından ziyade sosyal medyadan kaynaklı ortaya çıktığı görülmektedir. Sosyal medyanın retoriksel çerçevesinde genişleyen krizler, geniş alana yayılarak çok sesli yorumlarlabirlikte kriz etkisini daha çok arttırmaktadır. Ayrıca, kurum yöneticileri sosyal medya ve görsel medyayı yazılı medyaya oranla daha fazla kullandıkları ve krizlerinde sosyal medya üzerinden kartopu etkisiyle büyüüp, büyük itibar zedelenmelerine neden olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın genel değerlendirilmesinde görülmektedir ki, Türkiye’deki kriz iletişim kuramları ve kriz tepki stratejilerinden Kurumsal Savunma Kuramı (Corporate Apologia) hakkında literatür çalışmalarının çok az olduğu ve kurama gereken önemin verilmediği görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki Kurumsal Savunma kuramı kapsamında Ülker, Metro Turizm, Watsons ve Onur Air detaylı bir şekilde incelenmiş, markalarının kriz iletişimi tepki sürecinde (Apology) özür metinlerindeki eksiklikleri ve hataları diğer bir deyişle iletişimsel belirsizlikleri yansıtılmıştır. Bu kuramın etkin bir şekilde kullanamamasından kaynaklı itibar ve imaj zedelenmeleri ortaya koyulmaktadır. Kurumlar kendilerini savunacak tepki stratejilerinden habersiz, kriz anında itibar onarımı yapabileceklerinden ve meşruluklarını sarsmadan devam ettirebileceklerine dair bilgilerden yoksun olduğu yansıtılmıştır.

Kurumlar Savunma kuramını, ilk kamuoyu açıklamasında kullanmaları gerektiği halde, krizi yanlış yönetim, hatalı iletişim stratejisi ve gerçeklikten uzak beyanlarından, itibar kayıpları yaşanmaya başladıktan sonra üçüncü veya dördüncü basın açıklamalarında kullanmaktadırlar. Markalardan anlaşıldığı üzere, özür dileyerek süreçlerini kolaylaştıracaklarına, süreçleri zorlaştırıp büyük hasarlara uğramak için kuramların gerekliliklerinin göz ardı edildiğini göstermiştir. Bu nedenle, kurumlar, Savunma kuramı dâhilindeki özür modelini kullanmadıklarında veya hatalı yönettiklerinden kriz sonuçlarının neleri etkileyeceklerine hazırlıklı olmalıdırlar.

Özetle, kurumların kriz esnasında, kriz tepki stratejilerinden Kurumsal Savunma Kuramı dâhilindeki Apologia(Özür) modelini kullanmadan, itibar onarımı ve meşruluğun sürekliliğini sağlanamacayacağını vurgulayan çalışma, krizi etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmek için, Savunma Teorisinin göz ardı edilmemesini gerektiğini göstermiştir.



KAYNAKÇA

- Akbulut, E.2016. 'Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri', *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 4, sayı 1, ss.56-64.
- Aksu, M. 2008, *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi*, Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Ataman, G. 2001, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Benoit, W.L. 1997, 'Image Repair Discourse And Crisis Communication', *Public Relations Review*, vol. 23, no.2, pp.178-82.
- Benoit, W. L. 2013, 'Image Repair Theory and Corporate Reputation' *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, First Edition, Wiley-Blackwell, vol. 19, no. 2, pp. 213-18.
- Benoit, W. L. ve diğerleri, 2002, 'Blowout! Firestone's Image Restoration Campaign', *Public Relations Review*, vol.28, no.4, pp. 379-92.
- Benoit, W.L. and Pang, A. 2008, 'Crisis Communication and Image Repair Discourse' in Hansen-Horn, T.L. and Neff, B.D. (Eds), *Public Relations: From Theory to Practice*, Pearson, New York, NY, pp. 243-261.
- Benoit,W.L.,Gullifor, P. and Panici, D.A.,1991. President Reagan's Defensive Discourse On The Iran-Contra Affair, *Communication Studies*, vol.42, pp.272 – 94.
- Can, H. 1994, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Coombs, Timothy W. 2012, 'Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and Responding' Sage Publications, Newyork.
- Coombs, T. W. 2009, 'Conceptualizing Crisis Communication.' *Handbook of Risk and Crisis Communication* inside Heath, R. L., ve Dan, O. H. Routledge, New York, pp. 99-117.
- Coombs, T. W. and Holladay S. J., 2010, 'PR Strategy and Application: Managing Influence', Wiley-Blackwell: UK, pp: 103-107.
- Coombs, Timothy W., 2010, 'Parameters for Crisis Communication', *The Handbook of Crisis Communication* inside, Wiley-Blackwell:UK, pp: 30-32.

- Coombs, Timothy W. 2012, '*Parameters for Crisis Communication*' inside Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay (Eds.) *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell, Massachusetts, MA, pp:17-53.
- Coombs, Timothy W. 2010, '*The Handbook of Crisis Communication*', Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, Wiley- Blackwell Publishing Ltd, Parameters for Crisis Communication inside, p: 40.
- Coombs, Timothy W., 2012, '*Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding*', Third edition, Sage Publications, London, pp: 116-117.
- Coombs, Timothy W., Frandsen F., Holladay S.J., Johansen W., 2010, '*Why a Concern for Apologia and Crisis Communication*', *Corporate Communications: An International Journal*, vol.15, no.4, pp. 337-49.
- Coombs, Timothy W., 2010, '*Parameters for Crisis Communication*' inside, Timothy W. Coombs and Sherry J. Holladay (Eds.) *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell, Massachusetts, MA, pp: 30-38.
- Coombs, W. T. 2014. *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercise*. Sage Publications, ABD.
- Coombs, W. T., and Holladay, S. J. 2002, Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly* vol.16, no.2 , pp. 165– 186.
- Coombs, W.T., 2013, Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* inside First Edition, Edited by Craig E. Carroll. John Wiley & Sons, Inc., USA, vol.23, pp. 262-263.
- Coombs, W.T., 2013, Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* inside Edited by Craig E. Carroll. John Wiley & Sons, Inc., USA. First Edition. Vol.23, pp.268-274.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2007), "The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions", *Journal of Communication Management*, vol. 11, pp. 300-12.
- Çayır, Gülcan, 2011, 'Kriz İletişim Araçları'nın Korku ve Paniğe Sebep Olması Bağlamında Domuz Gripi Aşısı" Kriz Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Erciyes.
- Çelik, Adnan. 1995, 'İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma', Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, p.111.

- Çetin, M. Ve Toprak Yunus E. 2016, 'Kriz İletişimi Ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı', Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk İletişim, cilt 9, sayı3, ss. 54-68, p.58, Ankara.
- Çınarlı, İnci. 2014, Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergi, Sayı38: 95-114.
- Çınarlı, İnci. 2014, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergi, Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı.
- Çınarlı, İ. 2014, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi sayı. 38, s. 98.
- Çınarlı, İnci Aktaran Coombs, Timothy W. 2012, 'Parameters For Crisis Communication.' İçinde Timothy W. Coombs Ve Sherry J. Holladay (Eds).The Handbook Of Crisis Communication, Blackwel, Massachusetts, Ma. ss: 17-53.
- Çınarlı, İ. 2016, *Kriz İletişimi*, Beta Basım Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. 1998, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dionisopolous, G.N. and Vibbert, S.L. 1988, 'CBS vs mobil oil: Charges of Creative Bookkeeping', in Ryan, H.R. (Ed.), *Oratorical Encounters: Selected Studies and Sources of 20th Century Political Accusation and Apologies*, Greenwood, Westport, CT, pp: 214-52.
- Frandsen, F.& Johansen W. 2011, 'Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair: A Case Study' *The Handbook of Crisis Communication* inside pp: 427-428.
- Genç, F. N. 2008, "Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneğı." Selçuk İletişim, cilt 5, sayı 3, ss. 161-175.
- González-Herrero, A., & Pratt, C. B. 1996, An integrated symmetrical model for crisis-communication management. *Journal of Public Relations Research*, vol.8 no.2, pp. 79-105.
- Harrell. J., Ware B.L, Linkugel Wil a., November 1975, 'Failure Of Apology In American Politics: Nixon On Watergate', *Speech Monographs* inside, vol.42 no.4, pp. 245-246.
- Haşit, G., 1999, *İşletmelerde, Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Haşit, G., 2000, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Hearit, K. M. 2001, ‘Corporate Apologia: When an Organization Speaks in Defense of Itself.’ *Handbook of Public Relations* inside, Heath, R. L., Sage Publications, ABd, pp.501-512.
- Hearit, Ketih M. Roberson, Kaise M., 2010, ‘Denial, Differentiation and Apology: On the Use of Apologia in Crisis Management’ içinde *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York, NY, pp: 542-559.
- Heath, R. L., 2005, Rhetorical theory. In R. L. Heath ed. *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, Vol.2, pp.749– 752.
- Ihlen, Ø yvind, 2013, “Relating Rhetoric and Reputation.” *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* inside *First Edition*, Edited by Craig E. Carroll. John Wiley & Sons, Inc. Published, İngiltere. Pp. 22.
- J.F. Preble, 1997. “Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process”, *Journal of Management Studies*, vol.34, no.5, p. 777.
- Jarzabkowski, P. ve Sillince, J., 2007, A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, vol.28, pp. 1639-1665.
- Kadibeşegil, S. 2001, *Kriz Geliyorum Der “Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Kapital Medya Yayınları, İstanbul.
- Kavoğlu, S. 2013, ‘Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi.’ *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* cilt 2, sayı 1, ss. 49-63.
- Kellerman, Barbara. 2006, ‘When should a Leader Apologize-And When Not?’ *Harvard Business Review*, pp:73-81.
- Kernisky, D.A. 1997, Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical’s Issues Management Bulletins 1979, *Journal of Business Ethics*, vol.16, no.8.
- Kırdar, Y. ve Demir, Filiz O. 2007, ‘Kriz İletişim Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Kriz Örneği’, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, sayı 29, s.100.
- Koçel, T. 2001, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Ve Güncel Yaklaşımlar*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Kuşay, Y. 2017, ‘Proaktif Ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri.’ *International Journal of Social Sciences and Education Research* cilt 3, sayı 2, ss.379-96.

- Lazare, A.2004, *On Apology*, Oxford University Press, Oxford.
- Lwin, M. O. ve Pang, A. Loh, J. Peh, M. H., Rodriguez, S. A., ve Zelani, N. H. B., 2017, "Is saying 'sorry' enough? Examining the effects of apology typologies by organizations on consumer responses." *Asian Journal of Communication* vol. 27, no.1, pp. 49-64.
- Meydan, M. 2005, 'Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazirliklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)', Yüksek Lisans Tezi Yayınlanmamış, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Nişancı, Z.N. 2015, 'Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi.' *Yönetim Bilimleri Dergisi*, cilt.13, sayı.25, ss. 249-294.
- Okay, A. ve Okay A. 2011, '*Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*', Der Yayınları, İstanbul.
- Okay, A. 2010, 'Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler', *İletişim Fakültesi Dergisi*, s. 474.
- Özdemir, B. P., ve Ymanoğlu, M. A. 2010, 'Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacıları Birliği (TEB) Örnek Olayı Çerçevesinde İncelenmesi.' *Selçuk İletişim*, cilt.6, sayı.3, ss. 123-136.
- Peltekoğlu, F. B. 1993, '*Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi*'. *Verimlilik Dergisi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Pira A, ve Sohodol, Ç. 2004, *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester,M. 1989, *Crisis management: What to do when the unthinkable happens*. Hutchinson Business, London, pp. 38.
- Regester, M. 1995, 'Crisis Management', *The Practice of Public Relations*, Sam Black (Ed.), Fourth Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.159.
- Sellnow, T. L. Seeger, M. W., 2013, *Theorizing Crisis Communication*, First published, Wiley-Blackwell, U.S.
- Tağraf, H. ve Arslan N.T. 2003, '*Kriz Oluşum Sürevi ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım*'. C.B.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt. 4 sayı.1, ss.149-152, Manisa.
- Tayar,M. 2006, '*Halk Sağlığı Açısından Kuş Gribi*'. İzmir Bölgesi Veteriner Hekimler Odası.
- Tellioğlu, C. 2000, *Halkla İlişkiler Pratiği El Kitabı*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M.V. 1996, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Etkin Kitabevi Yayınları, Bursa.

- Tüz, M. V., 2001, *Kriz Ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L., 2007, *Post-crisis communication renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. Public Relations Review*, vol.33, no.2, pp. 130–134.
- Ulmer, Robert R, Sellnow, Timothy L. Ve Seeger, Matthew W., 2011, Effective crisis commuicaions: Moving from Crisis to Oppurtunity. 2.Baskı. CA Sage, California. (Aktaran: Çınarlı İ, 2016. Kriz İletişimi. Beta Yayınları),
- Ulmer, Robert R., Sellnow Timothy L., Matthew, Seeger, Matthew W., 2015, 'Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity', Lessons on Managing Crisis Uncertainty Effectively içinde, Third Edition, CA: Sage, California, pp: 90-92.
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Bat M. 2013, *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Ware, B.L. Ve Linkugel, Wil A. 1973, 'They Spoke İn Defence Of Themselves: On The Generic Of Apologia'.Thequarterly Journal Of Speech, vol.59, no.3, pp. 273-283.
- Zerenler, M., 2003, Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans Ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma Yayınlanmamış Doktora Tezi,SBE, Selçuk Üniversitesi, , ss:58-60.
- Zincir, O., ve Yazıcı, S. 2013, 'Kriz Yönetimi Ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı.' İ.Ü Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt.49, ss.65-82.

Elektronik Kaynaklar

- Abchaber, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.abchaber.com/gundem/tepki-ceken-reklam-filmi-icin-ulker-den-resmi-aciklama-h4091.html>
- Akşam, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.aksam.com.tr/guncel/metro-turizmin-sahibi-galip-ozturkten-bomba-cemaat-iddiasi/haber-294768>
- Brandtalks, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://brandtalks.org/2011/10/onur-air%E2%80%99in-sosyal-medya-enkazi/>
- Birgün, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://www.birgun.net/haber-detay/metro-turizm-in-muavininden-kadin-yolcuya-cinsel-saldiri-113470.html>
- Birgün, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://www.birgun.net/haber-detay/ulker-in-1-nisan-reklami-tartisma-yaratti-153523.html>

- Cumhuriyet, Erişim tarihi, Mayıs 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/331348/Olum_makinesinin_itiraflari.html
- Cumhuriyet. Erişim tarihi, Mayıs 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/539979/Metro_Turizm_muavini_yolcunun_ustune_masturbasyon_yapti_serbest_birakildi.html
- Cumhuriyet, Erişim tarihi, Mayıs 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/539979/Metro_Turizm_muavini_yolcunun_ustune_masturbasyon_yapti_serbest_birakildi.html
- Cumhuriyet. Erişim tarihi, Mayıs 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/641548/istanbul_da_AVM_de_ciplak_arama..._Watsons_aciklama_yapti.html
- Evrensel, Erişim Tarihi,01.05.2018, <https://www.evrensel.net/haber/298443/avmde-cocuga-ciplak-arama-skandali>
- Evrensel, Erişim tarihi, Mayıs 2018, <https://www.evrensel.net/haber/314358/ulkerin-tartismali-reklami-sosyal-medyanin-gundemi-oldu>
- Hürriyet, Erişim tarihi, Mayıs 2018, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/metro-turizm-otobusunun-muavini-boyle-itiraf-etti-seytana-uydum-yaptim-40109259>
- Hürriyet. Erişim tarihi, Mayıs 2018, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/metro-turizm-sahibine-muebbet-hapis-21650818>
- Hürriyet, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/metro-turizm-otobusunun-muavini-boyle-itiraf-etti-seytana-uydum-yaptim-40109259>
- Hürriyet, Erişim Tarihi, Mayıs 2018 <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/sehirlerarasio-tobuste-akilalmaz-taciz-40108852>
- Hürriyet, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/metro-turizm-otobusunun-muavini-boyle-itiraf-etti-seytana-uydum-yaptim-40109259>
- İndigodergisi, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://indigodergisi.com/2017/04/ulker-1-nisan-reklam-darbe-iddiasi/>
- İnternetHaber, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.internethaber.com/masturbasyon-skandali-sonrasi-patron-ilk-kez-konustu-1596543h.htm>
- Mediacatonline.com., Erişim tarihi: (06.04.2017) <http://www.mediacaonline.com/nel-nasil-yapilmaz-kriz-iletisimi/>
- MediaCat, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.mediacaonline.com/ulkerin-1-nisan-kampanyasina-plasentadan-aciklama/>
- MediaCat, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.mediacaonline.com/tepki-ceken-ulker-kampanyasina-tbwaden-aciklama/>
- Metro Turizm Seyahat Organizasyon ve Ticaret Anonim Şirketi, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://www.metroturizm.com.tr/metro-turizm-hakkinda>
- Mynet, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.mynet.com/haber/guncel/basbakandan-ulker-reklami-yorumu-1-nisan-sakasi-gibi-2965377-1>

Oda TV, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://odatv.com/ulker-reklam-istifa-getirdi-0804171200.html>

Posta, Erişim tarihi:, Mayıs 2018 <http://www.posta.com.tr/1-nisan-ulker-reklam-cok-tartisildi-murat-ulker-den-ilk-aciklama-haberi-1282503>

Sabah, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://www.sabah.com.tr/yasam/2016/05/25/metro-turizmden-kamuoyuna-duyuru-ve-ozur>

Sabah, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <https://www.sabah.com.tr/yasam/2016/05/25/metro-turizmden-kamuoyuna-duyuru-ve-ozur>

Salim Kadıbesegil–2015, Kriz Geliyorum Der Erişim tarihi, (30.03.2018). <http://www.salimkadibesegil.com/tr/bilgi-paylastikca-cogalir/kriz-geliyorum-der/> Soyalmeyaco., Erişim tarihi: Mayıs 2018 <http://sosyalmedya.co/onur-air-kriz/>

SosyalMedya Haber, Erişim tarihi, <http://www.sosyalmedyahaber.com/2011/10/ornek-sosyal-medya-kriz-vakasi-onur-air-olayi/>

T24. Erişim tarihi, Mayıs 2018, <http://t24.com.tr/haber/muebbet-hapse-carptirilan-metro-turizmin-sahibi-galip-ozturkun-infazi-durduruldu,364413>

UlugSungur Digital Pazarlama, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.ulugsungur.com/2011/10/onur-air-vakas-bir-sosyal-medya-depremi.html>

T24, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://t24.com.tr/yazarlar/bilinmeyen/deprem-ve-sosyal-medya-yankilari,4269>

Zargan, Erişim tarihi, Mayıs 2018 <http://www.zargan.com/tr/q/crisis-ceviri-nedir>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : GAMZE TERZİ KÖROĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi: 10.10.1990

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Yüksek Lisans Öğrenimi : KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Bildiği Yabancı Diller: İNGİLİZCE

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar ve Tarihleri: EFESAN GRUP 10.09.2014- 10. 11.2015

:TÜRKKEP A.Ş. 01.11.2015- 06.05.2016

:ABDİ İBRAHİM İLAÇ 5.10.2016- 05.05.2017

İletişim

E-posta Adresi : gamzeterzi90@gmail.com

