

## KURUMLAR İÇİN KRİZİN ÖNEMİ VE HALKLA İLİŞKİLER KURUMLARININ KRİZ İLETİŞİMİNDEKİ ROLÜ<sup>1</sup>

Zühre ÇELİK\*  
Evrım İldem DEVELİ\*\*

### Özet

Bu çalışmada kurumlar için zor bir süreç olan kriz zamanlarının kurumlar üzerindeki etkisi araştırılırken, kriz süreçlerini bir bütün olarak değerlendirmek için kriz yönetimi sürecinin öncesi, sırası ve sonrasında yapılması gerekenler ele alınmıştır. Çalışmada doğru bilgiye ulaşmak için öncelikle literatür taraması yapıp nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlar kurumların kriz sürecinde destek aldıkları ve İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) üyesi olan dört halkla ilişkiler ajansının yetkilisi ile yapılmıştır. Araştırmada kurumlar için zor bir süreç olan kriz zamanlarında yapılması gerekenler sıralayıp bu süreçte kurumlara destek olan halkla ilişkiler ajanslarının süreçteki katkısı uzman görüşleriyle desteklenmektedir. Görüşmelerde ajans yetkililerine yöneltilen beş soru ile kriz sürecinde kurumlara nasıl destek verdikleri ele alınmıştır. Her katılımcıya aynı soru yöneltilmiş ve alınan cevaplarda; kriz olmadan kriz ekibinin belirlenmesinin, bu ekipte uzman kişilerin yer almasının ve bu kişilere eğitimler verilerek kriz anında nasıl davranacaklarının örgütlenmesinin kriz anındaki önemi vurgulanmıştır. Kurumlar için yıkıcı etkileri olabilen krizlerin kurum itibarına etkisi de ele alınarak itibarı korumak için yapılabilecek çalışmalara değinilmiştir. Araştırmada gelişen teknolojiyle birlikte, kriz anlarında kurumların en korktuğu mecralardan biri olan sosyal medya kanallarının önemine de değinilerek bu kanalların kriz anındaki etkisine yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetimi Ekibi, Halkla İlişkiler Ajansları.

### Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 04.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 09.02.2024

<sup>1</sup> Bu makale İstanbul Ticaret Üniversitesi Dijital Ekonomi ve Pazarlama Programında hazırlanan "Bir Kriz Kaynağı Olarak Sosyal Medya: Sosyal Medyadan Sorumlu Yöneticiler ile Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\* Yüksek Lisans Öğrencisi,  
İstanbul Ticaret Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
zuhre.celik@hotmail.com,  
ORCID: 0009-0007-9878-5625.

\*\* Öğretim Üyesi, İstanbul Ticaret  
Üniversitesi İşletme Fakültesi,  
eideveli@ticaret.edu.tr,  
ORCID: 0000-0003-3842- 8611.

**Atf:** Çelik, Z. ve Develi, E.İ. (2024). Kurumlar İçin Krizin Önemi ve Halkla İlişkiler Kurumlarının Kriz İletişimindeki Rolü. Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi, 7(1), 69-95.

► Bu makalenin yazarları, makalede araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu beyan etmiştir.

► Etik kurul raporu bilgisi: Bu çalışmada etik kurul raporu alınmıştır.

► Yazarlar yayın katkı oranını 1. yazar (Zühre Çelik) %70, 2. yazar (Evrım İldem Develi) %30 şeklinde beyan etmişlerdir.

## THE IMPORTANCE OF CRISIS IN ORGANIZATIONS AND THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS COMPANIES IN CRISIS COMMUNICATION

### Abstract

In this research, the impact of crisis, which is a difficult process for institutions, on institutions is investigated and what needs to be done before, during and after the crisis management process in order to evaluate the crisis processes as a whole is discussed. In order to obtain accurate information for the study, firstly a literature review was conducted and in-depth interview technique as one of the qualitative research methods was used. Interviews were conducted with the officials of four public relations agencies from which the institutions received support during the crisis and who are members of the Communication Consultancy Companies Association (IDA). In the research, the contribution of public relations agencies that support institutions in this process by listing the things to be done in crisis, which is a difficult process for institutions, is supported by expert opinions. These five questions that were asked to the authorities within the interviews discussed how public relations agencies supported the institutions during the crisis. The same question was asked to each participant and the answers received were; The importance of determining the crisis team before a crisis occurs, including experts in this team, and providing training to these people and organizing how they will behave in the event of a crisis is emphasized. The impact of crises, which can have devastating effects on institutions, on corporate reputation is also discussed and the work that can be done to protect their reputation is mentioned. In the research, with the developing technology, the importance of social media channels, which is one of the most feared channels of institutions in times of crisis, is also mentioned and the impact of these channels during the crisis is included.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Crisis Management Team, Public Relations Agencies.

### EXTENDED ABSTRACT

In this research, the impact of crisis, which is a difficult process for institutions, on institutions is investigated and what needs to be done before, during and after the crisis management process in order to evaluate the crisis processes as a whole is discussed.

In order to obtain accurate information for the study, firstly a literature review was conducted and in-depth interview technique as one of the qualitative research methods was used. Interviews were conducted with the officials of four public relations agencies from which the institutions received support during the crisis and who are members of the Communication Consultancy Companies Association (IDA).

In the research, the contribution of public relations agencies that support institutions in this process by listing the things to be done in crisis, which is a difficult process for institutions, is supported by expert opinions. These five questions that were asked to the authorities within the interviews discussed how public relations agencies supported the institutions during the crisis. By asking the same questions to each participant and comparing the answers received, it was determined how the institutions they consulted with made preparations before and after the crisis and what they paid attention to. According to the answers received from the managers, it has been ob-

served that making preparations before there is a crisis, determining the crisis team and including experts in this team provides an advantageous position in terms of process management. Although different definitions of the word crisis were encountered during the research, it is seen that crises are always perceived as a difficult process for institutions and always pose a danger.

Although the content of the word “crisis” varies depending on the sector, for a successful crisis management, the things that need to be taken into consideration in order to take precautions before the crisis occurs, rather than when it occurs, are listed and the benefits of institutions preparing as if a crisis will occur at any time, even if there is no problem, are included. Before starting communication in crisis management, it is extremely important to determine whether the current event is a crisis or not, if it is a crisis, to assess the situation by finding the event that caused it, and to analyze the damage caused by the crisis. Defining the problem exactly and producing solutions accordingly ensures that the process progresses faster and healthier. In addition to all these, with the development of technology, the inclusion of social media in this process ensures that wider audiences are informed about the event. While researching the subject, the importance of social media channels in the crisis process was also touched upon and the impact of these channels during the crisis was also included. In this regard, it has been found out that social media, which is one of the most feared channels of institutions in times of crisis, can be involved in all stages of crisis processes.

One of the most important issues in the crisis management process is the importance of managers being experts in crisis. It is seen that the fact that the people to be recruited to the crisis team are experts in their field seriously affects the process. Through the questions directed to the public relations managers interviewed within the scope of the research, information was obtained about who should be in the crisis team and how the people in the team were trained about the crisis. The importance of preparing for possible crises comes to light from the answers received both in the literature review and in-depth interviews with managers. With the information obtained from the research, it has been determined that if crisis management proceeds systematically and the right steps are taken to manage the crisis, institutions can resolve the incident with minimal damage through successful crisis management. Since it is known that crises that can have devastating effects often have the potential to destroy the reputation of institutions, the study also addresses the importance of reputation, which is difficult to build and takes years, and items that affect reputation in social media are also included. It is stated that these studies both provide guidance against possible problems that institutions may encounter in the future and enable the damage left by the crisis to be compensated more easily. As a result, according to the data obtained in the research, the importance of being prepared as if a crisis will occur at any time and identifying risks, instead of establishing a crisis team and intervening in crises instantly only in times of crisis

is explained. It has been concluded that during crisis processes, solution-oriented progress contributes to solving problems more easily, rather than just covering up the current problem.

## GİRİŞ

Yaşamın her alanında olduğu gibi iş hayatında da krizler büyük tedirginliklere neden olmaktadır. Krizler yarattıkları endişe ile kurumların korkulu rüyası olurken, zaman baskısının da etkisiyle psikolojik kaosa ve ciddi tehditlere neden olmaktadır. Dilimizde kriz kelimesinin genel anlamı” önceden sezilemeyen, gerilim yaratan, düzgün olmayan, hızlı değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004, s.1). Kriz kelimesi ilk duyulduğunda her zaman bir korku yaratsa da krizler içinde fırsatları da barındırmaktadır. Süreç içinde soğuk kanlı olup işin uzmanı kişilerle dikkatli kararlar alınması krizlerin seyri açısından çok önemlidir. Kurumların ortada kriz yokken bile olası risklere göre kriz hazırlığı yapmaları, kriz durumlarına karşı tedbirler almaları, kriz ekiplerini belirlemeleri, kriz medyada geldiğinde hızlı hareket edip aldıkları kararları hızla uygulamalarını sağlayacaktır.

Kriz kavramı çok eski bir kavram olsa da bilgi iletişim teknolojilerindeki ilerlemeyle birlikte dijitalleşen dünyada yeni bir soluk kazandı. Dijitalleşmenin etkisiyle her şeyin hızla değiştiği günümüzde iletişim şekliyle birlikte olayların akışı ve hızı değişmektedir. Dijital dünyada yaşanan bu değişimle birlikte zaman ve mekân sınırlaması da ortadan kalkmaktadır (Kökden, 2021, s.40). Bunun içinde her an her yerde krizlere karşı aksiyon olacak birikime sahip olmak kriz anında işlerin büyümesini engelleyerek, krizin kolay çözüme ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Hızın çok önemli hale geldiği dijital dünyada olaylar kısa zamanda dünya geneline yayılabilmektedir. Geleneksel medyanın aksine bir olaydan saniyeler içinde geniş kitlelerin haberdar olmasını sağlayan sosyal medyanın hayatın her alanında etkin kullanılmasıyla birlikte kriz süreçlerinde de büyük değişimler görülmektedir. Ocak 2023 Küresel İstatistik Raporu’na göre Türkiye’de 62,55 milyon sosyal medya kullanıcısı olduğu görülmektedir (datareportal.com. Erişim Tarihi: Mart 2023). Bu da sosyal medyanın kriz süreçlerinde kurumların en korktuğu mecraların başında yer almasına neden olmaktadır. İnsanların bire bir konulara dahil olmasına olanak tanıyan bu mecralar kitlelerin bir sorun etrafında bir araya gelmesini ve farklı bir iletişim sürecinin sürdürülmesini sağlamaktadır.

Dijital mecralarda yaşanan bu süreçler bazen kurumların itibarlarına da etki etmektedir. Online ortamda kurumlar hakkında yer alan olumlu ve olumsuz içeriklerin kontrolsüz şekilde yayılması, kurumlar için bazen ciddi sorunlara neden olabilmektedir (Yenice, Pirtini & Ataman, 2018, s. 4). Bu sorunlarla karşılaşmak istemeyen kurum ise kriz olsun olmasın online mecraları yakından takip ederek, kontrolü sağlamaya çalışmaktadır.

Ciddi bir süreç olan kriz anları kurumların zaman içinde oluşturdukları itibarlarını bazen olumsuz etkilemektedir. Kurumların yıllar içinde oluşturdukları itibar, hedef kitlelerin üzerindeki olumlu izlenimleri oluşturduğu için rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra hedef kitlesi ile arasında bağ kurmasını da sağlamaktadır (Çelebi & Sezer, 2017, s. 118). Tamamen güven ve sadakate bağlı oluşan itibar bazen dakikalar içinde yok olabilmektedir. Özellikle kriz anlarında sorundan dakikalar içinde milyonlarca kişinin haberdar olmasını sağlayan sosyal medya, doğru yönetilmezse krizin daha da büyümesine, içinden çıkılmaz hale gelmesine ve kurumun itibar kaybetmesine neden olmaktadır. Kriz yönetim sürecinin iyi planlanması, kurumun krizden en az zararla çıkmasını sağlamaktadır (Ağca, 2021, s. 172).

Bu bilgilerden hareketle, bu çalışmada kurumlar için hayati önem taşıyan kriz kavramının ne olduğu ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusu ele alınmıştır. Kriz yönetiminin en önemli unsuru olan kriz iletişimi üzerinde durularak krizlere hazırlıklı olmak için yapılacaklara yer verilmiştir. Kurumların krizlere hazırlıklı olmak için nasıl bir planlama yapması gerektiği ve kriz ekibi oluştururken nelere dikkat edilmesi gerektiği sıralanırken, ortada kriz yokken kurumların hazırlıklar yaparak olası kriz tehditlerini belirlemesinin önemine değinerek, kriz ortaya çıktığında hızlı aksiyon alarak proaktif bir iletişim yürütmelerinin faydalarına yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca, kurumların kriz öncesi bir kriz iletişimi planı hazırlaması, kriz ekibini kurması, yaşanabilecek olası krizlere karşı hazırlıklı olmalarının kriz olduğunda hızlı harekete geçmelerini sağladığı üzerinde durulmuştur.

Bu makaleyi hazırlarken konuyu daha derinlemesine anlamak için İDA üyesi dört halkla ilişkiler ajansı yöneticisi ile derinlemesine mülakat yolu ile görüşülerek ajans yöneticilerine krizle ilgili beş soru yöneltilmiştir. Yöneticilere yöneltilen sorularla kurumlara kriz sürecinde nasıl destekler verdikleri irdelenmiştir. Ayrıca yöneticilere teknolojik gelişmelerle birlikte ilerleyen zamanlarda teknolojinin kriz yönetimine nasıl katkılar sağlamasını beklediklerine dair öngörülerini alınmıştır. Çalışmada elde edilen bilgiler ışığında kriz süreçlerinde halkla ilişkiler ajanslarının kurumlara nasıl destekler verdiği hakkında bilgiler edinilmiştir.

## 1. Kriz Tanımı

Kriz kavramı; işleyen bir düzende ansızın ortaya çıkan, önceden tahmin edilemeyen, hızla büyüyen ve kötü sonuçlara neden olan olaylar olarak ifade edilir. Bir olayın kriz diye adlandırılması için aniden ortaya çıkıp korku ve paniğe neden olması, kurumun itibarını zedelemesi gerekmektedir (Duğan & Koç, 2020, s. 132). Kriz sözcüğü sektörlere göre farklı yorumlandıği için genel bir tanımı bulunmamaktadır. Fransızca kökenli olan kriz kelimesinin karşılığı bunalım ve buhran olarak anlandırılmaktadır. Araştırmacılar ise zor, stresli süreçlerde, emin olmadan,

kısa zamanda karar verip uygulanması gereken olaylara kriz adını vermektedir (Özcan, 2021, s. 10). Etimolojik incelemelere göre Yunanca 'da kelime anlamı ayrılmak olan kriz, yani krisis sözcüğüdür. Çin yazılarında ise kriz kelimesi 'fırsat' ve 'tehlike' anlamlarından iki sembolle ifade edilerek hem olumlu hem olumsuz çağrışımda bulunmaktadır. Oxford Sözlüğü ise krizi bir dönüm noktası olarak anlamlandırıp daha iyi veya daha kötüye gitmek olarak açıklanmaktadır. Sohodol & Pira'ya göre krizin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (2020, s. 23-27):

- Kurumun varlığını tehdit eder
- Kurumun işleyen mekanizmasını bozarak etkisiz kılar
- Zaman baskısı yaratır ve yönetimde gerilime neden olur
- Korku, stres ve psikolojik baskıların arttığı dönemdir
- Beklenmedik ani olaylara neden olur
- Maddi kayıplar meydana gelir
- İtibar kaybına yol açar

Krizler içinde hem fırsat hem de tehditleri barındırdığından iyi yönetildiğinde fırsata dönüşebilmektedir. Sadece krizin yarattığı olumsuzluklara odaklanmak yerine içinde barındırdığı fırsatları görüp bu fırsatlara göre eylem planları hazırlanması başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Krizler zaman baskısı yaşattığı için strese neden olmaktadır. Zamanla yarışıldığı için hızlı karar almak gerekirken, stres, kaygı, gerilim artar, güven duygusu azalır ve verilen kararların yanlış olma ihtimali artmaktadır (Eryıldız, 2010, s. 28-39.) Kurumların örgütsel veya çevresel nedenlerden etkilenerek maruz kaldığı krizleri Hitay şöyle sıralamaktadır (2014, s. 26);

- “Kriz örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder.
- Krizde, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Krizde işletme zamanın baskısı altındadır.
- Kriz döneminde beklenmedik ve ani değişiklikler söz konusudur.
- Yöneticiler ve işletme sahipleri gerilim içindedir.
- İşletmede korku ve panik vardır.
- Kriz döneminde kontrol gücünü yitirir.
- Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir”.

Kurumların her zaman en korktuğu şeylerden biri olan krizler, ortaya çıktıkları andan itibaren kurumların imajlarına da ciddi zararlar vermektedir. Kurumların maddi olarak zor durumda kalmalarına neden olarak rekabet gücünü tehdit eden krizlerde stres daha da üst seviyelerdedir.

Bunun için paniğe kapılmadan, dikkatli ve hızlı kararlar alarak müdahale edilmelidir (İnceoğlu, 2017, s. 91). İyi bir kriz yönetimi için neden olan olayın yarattığı etki ve boyutlarının çok yönlü olarak analiz edilmesi, erişilen bilgilerin sağlam verilere dayalı raporlanması önemlidir. Bu süreçte yönetim zaafına yer vermeden mümkünse kriz çıkmadan müdahale edip engellemek amaçlanmaktadır. Eğer kriz ortaya çıktıysa da krizin şiddeti ve neden meydana geldiğini belirleyip olumsuz etkilerini azaltmak için hızlı tedbirler alınması, fırsatları belirleyerek doğru adımlar atılması, krizin sürecini belirlemektedir (Bozgeyik, 2008, s. 29). Krizlerin çoğu zaman kurumlara ciddi maddi, manevi zarar vermesi krizlerden korkulmasına neden olmaktadır. Kaynakların krizle ilgili tanımlarında farklılıklar olsa da genel olarak örgütü tehdit eden, rutin gidişatı aksatan, normalin dışında sıra dışı sorumluluklar getiren durumlara kriz denmektedir (Özcan, 2021, s. 10).

## 2. Kaos ve Kriz Arasındaki Fark

Kaos kelimesinin anlamını Türk Dil Kurumu (TDK) “Evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu kargaşa” olarak tanımlamaktadır (sozluk.gov.tr, İnternet, Erişim Tarihi: Mart 2023). Kaos, günlük dilde düzen kelimesinin tam karşıtı olarak algılanır ve belirsizlik, kargaşa, düzensizlik gibi ifadeleri çağrıştırmaktadır. Kriz kelimesi ise işleyen bir düzenin bozulmasıyla oluşan stres olarak tanımlanmaktadır. Krizler paydaşların çevre, güvenlik, sağlık ve ekonomik konularındaki beklentilerini tehdit eden, performansı düşüren ve bunun sonucunda öngörülemeyen kötü olaylardır. Kaos teorisine göre sistemdeki çatallanma noktası veya temel bozulmayı ifade eden kriz, çevresel bağımlılıkların fazla olduğu organizasyonlarda, sorun ve kargaşaya neden olma ihtimali yüksektir (Yazar, 2020, s. 113-117). Kaos ve kriz kelimelerini “büyük bir sistem olan evrenin işleyiş prensiplerinden biri” olarak tanımlayan Öztürk, (2022, s. 3) insanlığın bunu düzenli işleyen bir mekanizma oluşturarak sistemleştirmeye çalışsa da sistemleştiremediğini ve bunun farkında olmamanın ağır sonuçları olabileceğini söylemektedir.

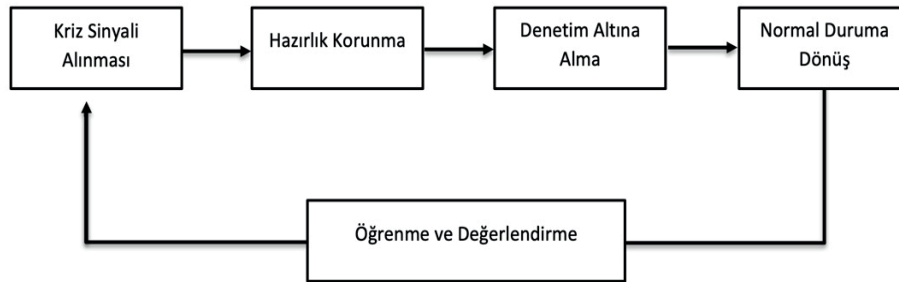
## 3. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi kurumlar için çok önemli ve dikkatli kararlar alınması gereken bir süreçtir. Krizin doğru yönetilmemesi kurumun imajına ve maddi kayıplarının artmasına neden olurken, geri dönülmesi zor veya büyük yıkımlara neden olmaktadır. Kriz yönetimi aniden ortaya çıkan ve örgütün her zamanki işleyişini bozan bu sürecin doğru yönetilmesi olarak tanımlanırken, kurumu tehdit eden olayları görerek, bunlara karşı eylemler geliştirerek, planlar yapmak olarak tanımlanmaktadır (Pira & Sohodol, 2020, s. 6).

Sezgin, (2003, s. 193) kriz yönetiminde doğru adımlar atmak için yapılması gerekenleri şöyle ifade etmektedir:

- Kriz yönetim merkezi belirlenip kriz ekibi oluşturulmalı
- Haberleşmenin doğru sağlanması için kriz iletişim sistemi kurulmalı
- Kamuoyuna bilgi verilerek güven duymaları ve destek vermeleri sağlanmalı
- Krizi yönetirken disiplinli hareket ederek otoriter bir yönetim uygulanmalı
- Bu sürece destek veren başarılı çalışanlar ödüllendirilmeli
- Krizin neden olduğu zararlar karşılanmalı
- Çalışanların ve halkın moralinin yüksek tutulmasına özen gösterilmeli
- Krizin yönetim süreci ve yönetilme şekli değerlendirilmeli

Kriz sürecinin en önemli aşamalarından biri de bilgi aktarımıdır. Bilginin kim tarafından, nasıl ve hangi kanallarla aktarılacağına dikkat edilmelidir. Yapılan açıklamaların net, konu hakkında soru işareti bırakmayacak kadar açıklayıcı olmasına özen gösterilmelidir (Demirtaş, 2000, s. 367). Kriz zamanlarında her şeyin sistematik bir şekilde işlemesi ve karar vericilerin konusunda yetkin olması, örgütün zayıf yönlerini fark ederek güçlendirmek için çalışmalara başlaması çok önemlidir. Kriz yönetiminde krizi yöneten kişilerin konusunda uzman olması ve kriz yönetmede önemli yer tutmaktadır. Daha kriz başlamadan sinyallerini alabilecek deneyime sahip yöneticilerin olması kriz büyümeden kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır.



**Şekil 1:** Yönetim Süreci  
**Kaynak:** Can, 2002, s. 339.

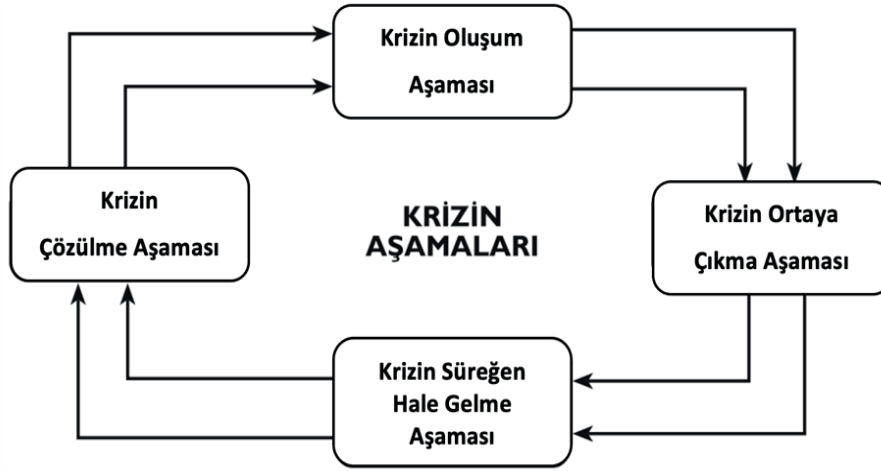
Krizi yönetmek için kurumu krize hazırlamanın önemli olduğunu şekil 1’de beş aşamalı olarak gösteren Can, (2002, s. 339) krizin ilk sinyallerinin alındığı andan itibaren izlenecek yol ve sonrası değerlendirme süreci kriz yönetiminde sağlıklı bir korunma mekanizması kurulmasına yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi kısa dönemli değil, sürekli yapılmalı ve kriz planlarının sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Yönetimin krizi erken uyarı sinyalleriyle fark etmesi uyguladığı kriz çözüm stratejileriyle ilişkilidir. Bu sinyalleri görüp önlemler alan başarılı yöneticiler sayesinde krizler fırsata çevrilebilir (Karaköse, 2007, s. 6). Yaşanan krizlerde kurum yöneticilerinin tecrübe kazanarak daha sonraki krizleri önceden fark etme ve yönetme kabiliyetini güçlendirmesi literatürde de üzerinde durulan konulardandır. Yaşanan krizin kurumun iç yapısında nasıl değişimlere neden olduğu, kurumun bu süreçte neler öğrendiği ve nelerden dersler aldığı önemlidir (Çitekci, 2016, s. 34).



Akar'a göre, (2021, s. 245-246) krizi yönetirken “iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi önemli faktörler yer almaktadır”. Bu süreçte kurum değerlerine göre bir yol haritası çizilmesi gerekmektedir. Akdağ ise (2011, s. 3) kriz yönetimini olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlamaktadır. Kriz yönetim süreçlerinde ilk aşama krizin yok edilmesinden ziyade kontrol altına alınarak büyümesini engellemektir. Kriz dönemleri yoğun baskının olduğu zamanlar olduğu için bu baskı altında doğru kararlar vermek için iyi bir kriz iletişim ekibi oluşturmalıdır. Oluşturulan kriz yönetim ekibinin amacı gerekli donanımlara sahip yöneticilerle bir araya gelip hızlı ve doğru kararlar alınmasıdır (Özcan, 2021, s. 23).

Krizler kurumların içinde bulunduğu sektörlere göre farklılık gösterirken çıkan bir kriz bazen hızla büyüerek önlenemez hale gelip kuruma ciddi zararlar verebilmektedir. Bunun içinde krizin çıktığı ilk andan itibaren kriz yönetim ekibi tüm olasılıkları hesaplamalıdır (Bozgeyik, 2008, s. 31). Ekonomik, kültürel ve sosyal zarara neden olan krizlerin etkilerini azaltmak için iyi bir kriz yönetim süreci ve doğru strateji ile hızlı ve doğru kararlar alıp uygulamak gerekmektedir. İyi bir yönetimde öncelikle risk yönetimi yaparak riskleri belirlemesi, bu riskleri dikkate alarak erken uyarı sinyallerini fark etmesi ve daha kriz başlamadan sorunları tespit ederek büyümesini engellemesi, krizlerin az hasarla atlatmasını sağlayacaktır (Duğan & Koç, 2020, s. 132-133). Kurumların kriz yönetiminde başarılı olması için bulunduğu sektöre bağlı olarak oluşan risklere karşı hazırlıklı olması, insanı değerleri koruması, kriz ekibinin donanımlı olması, risk durumunda sinyalleri fark edip cevaplaması başarılı olmalarını sağlamaktadır (Kayış, 2017, s. 136);

Bir kurumun daha ortada kriz yokken sinyallerini alması ve önlem planları hazırlaması, zamanın çok kıymetli olduğu kriz anında hızlı aksiyon almasını ve krizi daha kolay yönetmesini sağlayacaktır. Krizi yönetirken kriz ortamının olumsuz etkilerinden kurtulmak için kurumların kullanabilecekleri kesin bir çözümden bahsedilemese de krizlerin aşamaları dört süreçten oluşmaktadır (Okumuş, 2003, s. 206).



Şekil 2: Krizin Aşamaları

Kaynak: Tüz, Haşit, İpçioğlu, Süher, 2019, s. 8.

Krizler genelde şekil 2’de verildiği gibi oluşum, ortaya çıkış, krizin süreğen hale gelmesi ve çözülmesi gibi dört aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda bu aşamalara detaylıca yer verilmektedir.

### 3.1. Kriz Öncesi Hazırlık Dönemi

Krizleri ortaya çıkmadan fark etmek ve engellemek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bir krizin duyulmadan önce sinyallerini görüp tedbirini almak bazen hiç duyulmamasını ya da duyulsa da daha az hasarla atlatılmasını sağlamaktadır. Kriz konusunda tecrübeli örgütler ve iyi eğitimler almış yöneticiler zayıf sinyalleri bile fark ederek önlemlerini almakta zorlanmamaktadır (Karaköse, 2007, s. 6). Krizler çoğu durumlarda tahmin edilemezken, bazı durumlarda ortaya çıkmadan sinyaller vererek krizin yaklaştığını belli etmektedir. Kriz sinyallerini fark etmekte üst yönetiminin rolü çok büyüktür. Krizler ortaya çıkmadan sinyalleri anlayıp aksiyon alınmasını sağlamak bu konuda deneyimli yöneticilerin becerisidir (Tüz, Haşit, İpçioğlu ve Süher, 2019, s. 6). Kriz kapıyı çalmadan verdiği sinyalleri fark edip önlemeye yönelik proaktif stratejiler geliştirilmesi bazen krizin duyulmasını engellerken bazen de duyulsa bile etkisini azaltıp, büyümesini engellemektedir (Solmaz, Urhan, Taracı & Gazaz, 2022, s. 36).

Bu dönemde krizin belirtileri tespit edilebilirse önlem almanın daha kolay ve maliyetsiz olduğu ve “işlerin kontrolden çıkmadan ve zaman baskısı olmadan toparlanabileceği” düşünülmektedir. Bunun içinde kurumların içinde esnek örgütsel yapıyı oluşturacak, bilinçli, uzman bir yönetim kadrosunun var olmasına gereksinim duyulmaktadır (Okumuş, 2003, s. 206). Kriz yaratacak durumların analizlerini yapıp tespitler yaparak raporlamak, henüz kriz patlak vermeden önlemler almak, krizin kontrol altında tutulmasına yardımcı olmaktadır. Krizin tespit aşamasında en ideal kriz programı bileşeninin ne olduğunu ABD’de en büyük 100 şirket ile gerçekleştirdiği

araştırmayla ortaya koyan Güney Kaliforniya Üniversitesinin Kriz Yönetim Merkezi, krizde yönetiminin güçlü yapısını ortaya çıkarmıştır (Çitekci, 2016, s. 51).

### 3.1.1. Kriz Ekibinin Belirlenmesi

Kurumların kriz yaşamalarının en önemli nedeni üst kademe yöneticilerinin yetersiz olmalarıdır. Yeterli donanımına sahip olamayan yöneticilerin sezgi güçleri zayıf olduğu için yaklaşan krizleri önceden fark ederek önlem alma yetisi yoktur. Yöneticinin olayı duymadan kavrayamama ve eskide kalmış yöntemlerle çözüm araması, krizin hızlı dinamiğine karşı pasif ve yavaş kalması ya da krizi inkar etme arayışında olması, olayların daha da büyümesine neden olmaktadır (Hitay, 2014, s. 29). Krizi iyi yönetmek için kurulan kriz ekibindeki kişilerin konusunda uzman olması önemlidir. Kurumun dış dünya ile bağlantısı olacak ekip liderinin sağlıklı bilgi akışı sağlaması için ekibi bir takım çalışması ruhu ile yönlendirmesi gerekmektedir (Akdağ & Taşdemir, 2006, s. 146).

Ekipte; en üst yönetim kadrosu, iletişim uzmanları, hukukçular, finans, insan kaynakları, pazarlama, üretim, bilgi teknolojileri ekibinden farklı konularda uzman kişiler bulunmalıdır. Kriz sözcüsü olarak seçilen kişi örgütün en üst düzey yöneticisi olmalıdır. Sözcü olacak kişi stres altında çalışabilecek, gelebilecek muhtemel sorulara net cevap verecek kadar konusuna hakim, analiz yeteneği güçlü, verdiği kararlardan emin olan, güçlü, itibarlı, sözüne güvenilen bir kişi olmalıdır (Akdağ, 2011, s. 8). Kriz sözcüsü yönetim kurulu başkanı, “kurumun genel müdürü ya da Yönetim Kurulu Başkanı olabileceği gibi, kurumsal iletişim yöneticisi” de olabilir. Oluşturulan kriz yönetim ekibinin iletişim süreci boyunca tek sesli olması için tek yetkili bilgi kaynağı haline gelmesi ve alınan kararları kamuoyuna bu ekipte yer alan kriz sözcüsünün açıklaması gerekmektedir (Ateş & Baran, 2020, s. 71). Ekibe lider olarak seçilecek kişiler; teknik konuda uzman, kurum hakkında yeterli bilgiye sahip, iyi dinleme, planlama ve örgütlenme konusunda yetenekli, yaratıcı, yönetimde karar alma sorumluluğuna sahip, gerektiğinde dışardan destek alınmasını sağlayabilecek yetide olmalıdır (Haşit, 1999, s. 98).

### 3.2. Kriz Dönemi

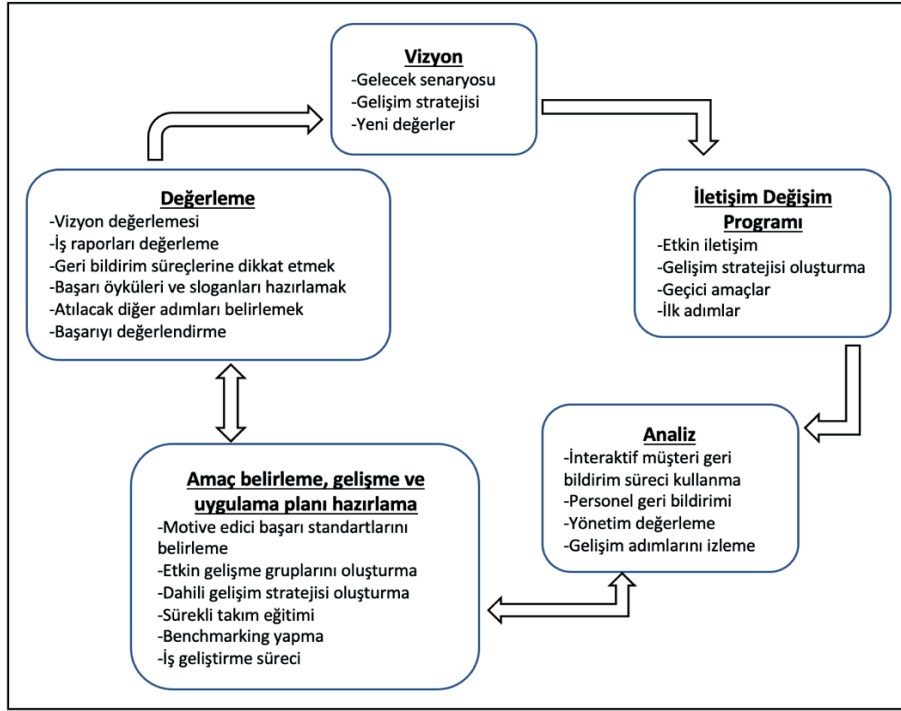
Bu dönem krizin en yoğun hissedildiği ve kamuoyunun krizden haberdar olduğu dönemdir. Kurum artık bu dönemde krizle mücadele ederken zamanla yarışmaktadır. Bu aşamada daha önce hazırladığı kriz planını kullanarak hızlı kararlar alması krizin seyri açısından çok önemlidir (Aslan & Yılmaz, 2021 s. 136). Anlık olarak krizin takip edilmesi ve hasar tespiti yapılarak krizin boyutlarının belirlenmesi ve önceden yapılan kriz planına göre hareket edilmesi zaman kazanılmasını sağlarken, krizin hangi mecrada duyulduğu, nerede daha fazla yayıldığı, hedef kitlenin

kim olduğunun tanımlanması ve hızla aksiyon alınmasını sağlamaktadır (Temelli & Yaşlıoğlu, 2017, s. 236). Krizin varlığını kabul edip durumu kriz ekibine raporlayarak krizin daha da büyümesini engelleyecek çözüm yolları bulunmalıdır. Kurumların krizlere hazırlıksız yakalanması, önlem almaması ya da önlemleriyle yetersiz kalması tehlikenin büyümesine neden olmaktadır. Diğer aşamalara göre daha kısa olan bu dönem, fiziksel ve psikolojik yıkıntılara neden olduğu için en uzun dönem olarak hatırlanmaktadır. Bu dönem biterken kurumun hangi alanlarda krizden ne kadar etkilendiğini belirleyerek alınması gereken önlemlerin sıralanması sonraki süreçlerde stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacaktır (Okumuş, 2003, s. 207).

### 3.3. Kriz Sonrası

Kriz süreçleri zorlu ve yıpratıcı bir süreç olsa da sonunda kriz etkisini yitirmeye başlanarak çözüme ulaşırken bıraktığı etkilerin yönetilmeye devam ettiği dönemdir. Bir krizin kesin olarak ne zaman bittiği söylenemese de kriz sonrası yapılan çalışmalarla krizden neler öğrenildiği, yürütülen iletişimin doğru, yanlış yönleri bu aşamada değerlendirilmektedir (Kılınç, 2018, s. 33). Örgütün kriz yönetiminde yaptığı doğru ve yanlışları analiz etmesi yönetimin bu konulardaki stratejisini belirlemede önemli rol oynar. Bu dönemde krizin değerlendirilmesinin yapılması daha sonraki süreçler için örgütlerin lehine olacaktır (Öztürk, 2022, s. 33). Kriz sonrası yapılacak çalışmalarda sorumluluk içeren, gerçekçi, tutarlı, durumu açıklamaya yönelik yalın ve pozitif mesajlar verilmelidir. Mesajlar sadece krize yönelik değil, kurumun imajını da düşünerek, yasal hak ve özgürlüklere dikkat ederek, bütünleştirici iletişim stratejisiyle yürütülmelidir (Adalı, Aktaş & Aydın, 2022, 264-265):

Kriz yönetiminin son aşaması olan analiz, öğrenme aşamasıdır. Krizin ilk başladığı andan bitiş anına kadarki süreçte kurumun yaptığı her şeyin kayıt altına alınması, zararın boyutlarının tespit edilmesi, bu zararı telafi edecek fırsatların bulunması için önemlidir. Kurumun analizlerle güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, eksiklerini gidermek için çalışmalar yapması tehditleri fırsata çevirmesini sağlayacaktır (Diyadin & Özdil, 2017, s. 415). Sürecin raporlanması daha sonrasındaki süreçte kuruma yol gösterici olurken kurumun neleri yanlış yaptığını fark etmesini sağlarken sonrasında yapacağı itibar çalışmalarında kuruma yol gösterici olacaktır. Krizden çıkarılan derslerin tartışıldığı bu aşamada kurum bir durum analizi (SWOT) yaparak güçlü ve zayıf yanlarını, karşılaştırarak fırsatları ve tehditleri görebilir. Kurumlar, bu analiz sayesinde güçlü yanlarını daha da güçlendirebilir, zayıf yanlarını da güçlendirmek için çabalayarak, ortamdaki fırsatları değerlendirip tehditlere karşı önlemler alabilir (Akar, 2021, s. 247). Bu sürecin en önemli adımlarından biri de zararın boyutlarını tespit etmek ve bu zararı telafi edecek fırsatların bulunması için çalışmalar yapmaktır.



Şekil 3: Kriz Sonrası Rehabilitasyon Faaliyetleri

Kaynak: Tutar, 2007, s. 154.

Yukarıda yer alan 3 numaralı şekilde Tutar, (2007, s. 154) kriz sonrası rehabilitasyon faaliyetleri için ele alınması gereken konuları sıralamaktadır. Kurumların kriz sürecinde yaptıkları hataları gözden geçirerek raporlaması ve bu hatalara göre yeni çözüm yolları üretmesi gerekmektedir. Kriz zaten bitti, demeden sorunların analiz edilmesi, raporlanması ve buna göre kriz iletişim kitapçığının da güncellenmesi sonraki süreçlerde yaşanacak krizlerde kuruma kılavuzluk edecektir.

#### 4. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

Dijitalleşme ile her şeyin hızlandığı bu çağda kurumların dijital mecraların dinamiklerini iyi bilmesi ve burada doğabilecek sorunlara karşı bilinçli olması gerekmektedir. Henüz literatürde sosyal medyada yaşanan krizlerle ilgili herkes tarafından kabul edilen genel bir tanım bulunmasa da krizler kurum içinde yaşanan bir krizin daha sonra sosyal medyada yer alması veya krizin direk sosyal medyada başlayıp orada devam etmesi olarak ikiye ayrılmaktadır (Bat & Yurtseven, 2014, s. 209). Kriz anlarında kitlelerin hem kendi seslerini duyurabildikleri hem de hızlı iletişim kurabildikleri haberleşme ve örgütlenme aracı olan sosyal ağlar, çoğu zaman krizin seyrini değiştirerek krizlerin yönetmesini zorlaştırmaktadır. Kriz zamanı en korkulan mecraların başında yer alan sosyal medyanın önemi giderek artarken bu mecraları yok saymak kurumları daha da içinden çıkılmaz bir duruma sokmaktadır. Bunun için dijitalde gündemde olan bir krizi yok saymayıp yönetirken, mümkün olduğunca şeffaf davranarak yapılan açıklamaların samimi olmasına özen gösterilmelidir (Batu & Yanık, 2020, s. 123-124).

Sosyal medyanın çoklu kullanıma açık olması, insanların bireysel olarak fikirlerini dile getirerek yayın yapması ve mesajların anlık olarak güncellenmesi, insanların iletişimde olmalarını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 2016, s. 374). Dijitalde krizler çok hızlı yayıldığı için kurumlar farklı uyarı sistemleri oluşturmaktadır. Bunlardan biri olan Koç Topluluğu'nun Sosyal Medya Yönetimi Kılavuzu'nda bir içeriğin riskli görülüp krize dönüşme ihtimali olduğu düşünülüyorsa belirlenen risk seviyelerine göre renklendirme ve kodlama yapılmaktadır. Sistem 5 yıldızı en yüksek risk, 1 yıldızı ise en düşük risk seviyesi olarak kodlanmaktadır (koc.com.tr, Erişim Tarihi: Nisan 2023).

## 5. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi

Son yıllarda önemi daha da anlaşılmaya başlanılan itibar kavramı kurumların zaman içinde oluşturdukları değerlerin bütünü olduğu için çok önemlidir. İyi bir itibar her alanda kurumlara rekabet üstünlüğü sağlarken, müşteriler ile organik bağ kurulmasına yardımcı olmaktadır (Alnıaçık, 2011, s.67). Türk Dil Kurumu itibar kelimesini saygınlık, borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi olarak tanımlamaktadır (sozluk.gov.tr, 2022). Kurumun var olan itibarı ile kriz doğrudan ilişkilidir ve buradaki en hassas nokta kuruma duyulan güvendir. Kurumların geçmişte yaşadığı krizlerdeki başarısı, hatırı sayılır bir itibarı olması, büyük avantaj sağlarken, olumsuz itibarı olan bir kuruma güvenilmemektedir. Kurumun kriz öncesi paydaşlarıyla olan ilişkisi, itibarı, krizleri daha kolay atlatmasına yardımcı olmaktadır (Koç, 2020, s. 192). İtibar her zaman kriz planının en güçlü bileşeni, en dikkat edilmesi gereken parçası olduğu için kriz anında kurum kültürü ve itibarını koruyarak krizin nasıl yönetileceğine dikkat edilmelidir. Krizi yönetirken kurulan stratejide itibarı koruyacak söylemlerle plan oluşturulmalıdır. İtibarın ağızdan çıkan sözle yayıldığı unutulmamalıdır (Solmaz, 2006: 69).

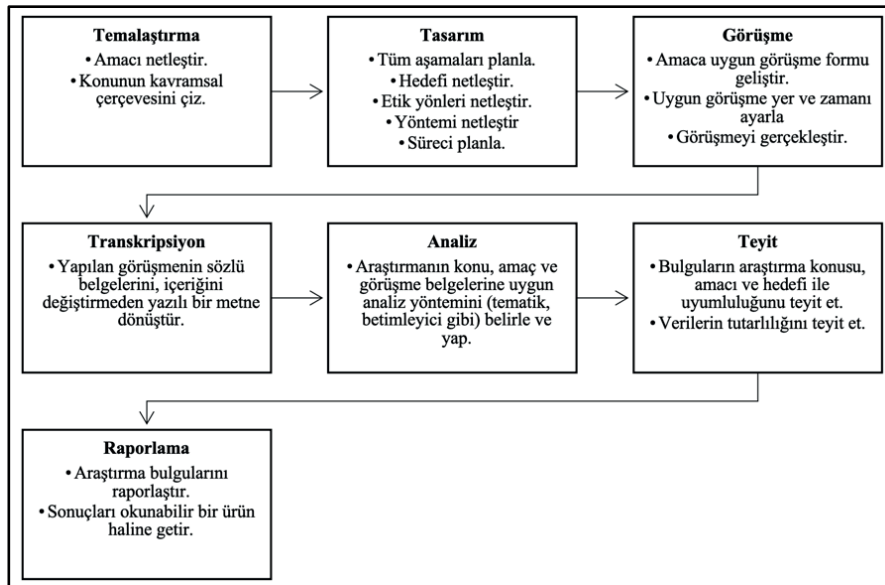
Krizler her zaman kurumun itibarı ile doğrudan ilişkili olduğu için kriz anında krize taraf olanlar kurumun krizi nasıl yönettiğinden çok itibarını nasıl yönettiğine de odaklanmaktadır (Kadıbeşegil, 2002, s. 88). Bunun içinde krizden önce itibarına yatırım yapan kurumlar kriz anlarında bunun faydasını görerek başarılı bir kriz süreci yürütmektedir (Özyurt, 2019, s. 44). Son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte sanal ortamlarda itibarı etkileyen olumlu / olumsuz konuları göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu ortamlarda itibarı güçlendirici çalışmalar yapılabilmesi, zaman ve mekan kısıtlaması olmadığı için bilgilere kolay ulaşılması, bazen doğru olmayan bir haberin bile çok çabuk yayılabilmesi, farklı isimlerle yer alıp yandaşların kurumları gönüllü savunmaları, kendi fikirlerine benzeyen fikirlerin savunucusu olmaları konunun araştırılmasını kolaylaştırmaktadır (Er, 2008, s. 78-79)

## 6. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kurumlar için önemli bir süreç olan kriz süreçlerinin nasıl ilerlediği, kurumların konuyu en az hasarla atlattıkları için neler yapması gerektiği derinlemesine mülakat yöntemiyle ortaya konuşmaya çalışılmıştır. Kurumlar için yıkıcı etkileri olan krizlere nelerin etki ettiği, danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler ajanslarının kriz öncesi ve sonrası süreçte kurumlara nasıl destek verdiği, kurumların süreçte nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirlemek önemli olmakla beraber elde edilen bilgilerin kurumlara yol göstermesi de ayrıca önem taşımaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği görüşülen kişilerin duygu ve tecrübelerini de yansıtmasına imkan tanıyan bir teknik olduğu için nitel araştırmalarda çokça tercih edilen tekniklerden biri olarak öne çıkmaktadır (Baltacı, 2019, s. 370). Bu araştırmada nitel araştırma tekniği Dömbekci & Erişen'in (2022, s. 147) şekil dörtte verdiği yedi aşaması; “temalaştırma, tasarım, görüşme, transkripsiyon, analiz, teyit ve raporlama” tekniklerini barındırmaktadır. Bu yedi aşama araştırmanın ilk başladığı andan bitiş aşamasındaki raporlamaya kadar her aşamayı kapsamaktadır.



Şekil 4: Nitel Araştırma Tekniğinin Yedi Aşaması

Kaynak: Dömbekci & Erişen, 2022, s. 147.

Araştırmanın ilk aşaması olan temalaştırmada makaleyi hazırlamanın amacını belirleyip literatür taraması yaparak konunun çerçevesi belirlenmiştir. Bir sonraki tasarım aşasında ise araştırmanın hedeflerini belirleyip hangi yöntem kullanılarak nasıl ilerleneceği, hangi bilgiye ula-

şılmayı amaçlandığı belirlenerek süreç planlaması yapılmıştır. Soruların yöneltileceği uzmanlara araştırma konusu hakkında açıklayıcı bilgi verilerek, derinlemesine mülakat yapmak için yer ve zaman kararlaştırılarak hazırlanan beş adet açık uçlu soru katılımcılara yöneltilip kendilerini özgürce ifade etmelerine özen gösterilmiştir. Çalışmada, İletişim Danışmanları Şirketleri Derneği (İDA) üyesi olan, farklı krizlerde kurumlara danışmanlık hizmeti veren dört halkla ilişkiler ajanının üst düzey yöneticisiyle kriz süreçleri hakkında 31 Temmuz – 1 Eylül 2023 tarihleri arasında saat 15:00’te çevrimiçi 30 dakikalık derinlemesine görüşmeler yapılarak her katılımcıya aynı sorular yöneltilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınıp içeriği değiştirilmeden metne dönüştürülüp, analiz edilerek araştırmanın içeriğine uygunluğu teyit edilip makaleye eklenmiştir.

Araştırma kapsamında ikincil kaynak taraması yapılarak araştırılan konuda daha önce hazırlanmış yazılı kaynaklar ve istatistikleri taranmıştır. Daha önce aynı konuda yapılan araştırma kaynaklarının taranması bilgi karmaşıklığını önleyerek doğru bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı için zamanın verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Yaşar, 2017, s. 255). İkincil kaynaklar birinci kaynakların özetlenmiş hali olsa da daha önceki araştırmacının verdikleri bilgileri bizzat yansıtmamaktadır. Birincil kaynaklar araştırmanın orijinal halini yansıttığı için daha iyi olsa da yeni yapılacak araştırmalara kaynak sağladığından yararlıdır (Creswell, 2017, s. 115).

Araştırmaya konu olan kavramlar ve bu kavramlar hakkındaki problemleri belirlemek ikincil kaynak taraması ve gözlemler yapılarak bilgi toplanmıştır. Sosyal olayların incelenmesinde nicel yöntemlere göre nitel araştırma yöntemlerinin daha etkili olması, bilgi toplanması ve olayların daha derinlemesine incelenmesi, doğru sonuçlar vermesi, nitel araştırma yönteminin tercih edilmesini sağlamıştır (Turhan, 2023, s. 66). Elde edilen bilgiler doğrultusunda nicel araştırma yönteminde önceden oluşmuş bir hipotezi sınamak için olgu ve olaylar arasında neden sonuç ilişkisi kurup, sayısal verilere dayandırarak, genelleme yapıp çözmeye çalıştığı bilinmektedir (Şavran, 2018, s. 66).

Nitel araştırma yönteminin seçilmesinin temel amacı seçilen örneklem grubundan alınan cevaplarla genelleme yapmamasıdır (Topkaya, 2006, s. 115). Ayrıca araştırmacının direk katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yaparak onların deneyimlerini aktarabilmesi nedeniyle nitel araştırma yöntemi seçilmiştir (Salı, 2018, s. 142). Nicel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerliliğin kuralı araştırmalar farklı ölçümlerle tekrarlanırsa da hataları en aza indirip aynı sonuçları tutarlı ve sağlam şekilde vermesi güvenilirliğini yükseltmektedir. Nitel araştırmalarda ise güvenilirlik ve geçerliliğin kuralı, başka araştırmacılar tarafından sınıandığında da aynı sonucu vermesidir. Ölçme aracı ne kadar az değişime uğrarsa sonuçların doğruluğu o derece güvenilir sayılmaktadır (Şavran, 2018, s. 166).



## 6.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, kriz süreçlerinde kurumlara danışmanlık veren halkla ilişkiler ajanslarının süreçteki rolü ve etkisini öğrenmek amaçlanmıştır. Bu araştırma danışmanlık ajanslarının kriz öncesi ve sonrası kurumlara ne gibi destekler verdiği, kriz sürecini kurumun kendi ekiplerinin mi yoksa ajansların mı yönettiği, kriz ekiplerinin nasıl belirlendiği, ekipte kimlerin yer alması gerektiği, organizasyon yapısının nasıl olduğu, ekiplere kimler tarafından nasıl eğitimler verildiği, kriz sürecinin nasıl ilerlediği konusunda bilgi edinmek ve ilerleyen süreçlerde teknolojinin kriz süreçlerine nasıl dahil olabileceğine dair profesyonellerin öngörülerinin alınması açısından önemlidir.

## 6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmacını katılımcılarla birebir görüşmesini ve gözlem yapmasını sağlayan derinlemesine mülakat tekniği, aynı zamanda görüşme esnasında araştırmacıya akışa müdahale imkânı tanıdığı için tercih edilmiştir (Bilici & Ragıp, 2018, s. 745). Çalışmada örneklem olarak farklı kurumlara verdikleri danışmanlıklar sayesinde kriz konusunda profesyonelleşen ve İletişim Danışmanları Şirketleri Derneği (İDA) üyesi dört ajans yöneticisi yer almaktadır.

Örneklem grubunda; Bersay İletişim Grubu Ajans Başkanı, Zarakol İletişim Hizmetleri Ajans Başkanı, Artı İletişim Yönetimi Yönetici Ortağı, Brandworks İletişim Danışmanlığı Ajans Başkanı yer almaktadır.

## 6.4. Araştırmanın Önemi ve Kısıtları

Bu çalışma, kurumlar için ciddi tehlikeler yaratan kriz zamanlarında nasıl bir yol izlemeleri gerektiği ve bu süreçte danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler ajanslarının önemini göstermek açısından önemlidir. Uzun yıllardır danışmanlık ajanslarında üst düzey yönetici olan ve farklı kriz süreçlerinde kurumlarla aktif olarak çalışmış dört yöneticiyle çevrimiçi yapılan 30 dakikalık derinlemesine mülakatlarla konu hakkında birebir bilgi alınması çalışmayı önemli kılmaktadır.

## 6.5. Araştırmanın Analizi ve Bulgular

Bu çalışmada kurumların kriz süreçlerini daha kolay atlattıkları için danışmanlık aldıkları İDA üyesi dört ajans yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi yapılan görüşmelerde yöneticilerin krize genel bakış açıları öğrenilirken, danışmanlık verdikleri kurumlarla kriz iletişimi sürecinde neler yaptıklarını öğrenmek için beş soru sorulmuştur.

Araştırma kapsamında hazırlanan beş soru için yöneticilere konu hakkında özet bir bilgi hazırlanıp, bu araştırma için konu ile ilgili akademik çalışmaların baz alındığı, alınan görüşlerin bilimsel bir araştırmada yer alacağı ve literatüre katkı sağlayacağı aktarılmıştır. Dört halkla ilişkiler sektörü profesyonelleriyle derinlemesine mülakat yapılarak kriz sürecinde markaların tutumu ve ajansların bu süreçteki desteği hakkında bulgular elde edilmiştir. Konu hakkında yöneticilere yönlendirilen beş sorunun cevaplarının değerlendirilmesi / analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda bazı yöneticilerden farklı görüşler alındığı için gelecekte yapılacak araştırmalarda görüşme yapılacak kişi sayısının artırılmasının daha yararlı olacağı önerilmektedir.

1. *Ajans*: Bersay İletişim Grubu Ajans Başkanı
2. *Ajans*: Zarakol İletişim Hizmetleri Ajans Başkanı
3. *Ajans*: Artı İletişim Yönetimi Yönetici Ortağı
4. *Ajans*: Brandworks İletişim Danışmanlığı Ajans Başkanı

• Kriz nedir ve sizce kriz iletişimi nedir sorusuna;

1., 2., 3., 4. *ajans*; çözümlenemeyen bir sorunun büyüyerek markanın itibarını, işleyişini tehdit ederek, satışını ve pazar payını olumsuz etkilemesini kriz olarak tanımlamaktadır.

1. ve 2. *ajans*; kriz sürecinde kurumların kendi iç ekibinin aldığı kararlar doğrultusunda krizin yönetilmesi için yapılan iletişime kriz iletişimi denildiğini vurgulamıştır.

3. *ajans*; duyulan ve iletişime yansıyan krizlerin ele alması gerektiğini ve bu aşamada halkla ilişkiler ajanslarının krizin öncesinde, sırasında ve sonrasında verdiği destekle markaları yönlendirmesine ve krizin bıraktığı olumsuz izleri silmek için yürüttüğü iletişime kriz iletişimi denildiğini vurgulamıştır.

4. *ajans*; ise kriz iletişimini kriz yönetimi konusunda en etkileyici planla harekete geçip sorunu çözmek olarak tanımlamıştır.

• Kriz yönetim ekibinde kimler yer alıyor, organizasyon yapısı nasıldır sorusuna;

1., 2. ve 3. *ajans*; kriz yönetim ekibinde mutlaka kurumun kurumsal iletişim departmanının yer alması gerektiğini ve karar sürecinin hızlı olması için yönetim kurulu başkanı ve üst düzey yöneticilerin de bu ekipte bulunması ve hukuk biriminin yanı sıra finansın ve eğer üretim ile ilgili bir kriz ise üretim müdürünün ve krizin olduğu departmanın yöneticilerinin yer alması gerektiğine dikkat çekmiştir.

4. ajans; kurumu, A'dan Z'ye tanıyan tüm üst düzey yöneticilerin kriz ekibinde yer alması gerektiğini ama kurumun büyüklüğüne göre ekibin organizasyon yapısının değiştiğini, kimi kurumlarda direkt kurucu ortaklar, yönetim kurulu başkanları / yardımcıları kriz ekibine liderlik ederken, kimi kurumlarda ise genel müdürler, pazarlama veya satış müdürlerinin liderlik ettiğini ifade etmiştir.

● Kriz ekibine eğitimler veriyor musunuz? Eğitimleri kimler veriyor ve eğitim alan ekipte kimler yer alıyor sorusuna:

1. ajans; krize hazır olmak için ayrıca eğitimler vermediklerini ama şirketlerin tepe sözcülerine verdikleri medya eğitimlerini düzenli aralıklarla yenileyerek bir kriz anında yöneticilerin stres altında soğuk kanlılıklarını koruyarak cevap vermelerini sağladıklarını belirtmiştir.

2., 3. ve 4. ajans; çalıştıkları tüm kurumların üst düzey yöneticilerine eğitimleri kendilerinin verdiklerini söylemiştir.

● Ortada kriz yokken olası risklere karşı bir kriz planı hazırlıyor musunuz sorusuna:

1., 2., 3. ve 4. ajans; ortada kriz yoksa bile hizmet verdikleri tüm kurumların karşılaşabilecekleri muhtemel krizleri düşünerek kriz senaryoları hazırladıklarını ifade etmişlerdir.

● Gelecekte teknoloji iletişimi ve kriz yönetimi ikileminde nelerin değişeceğini, nasıl bir yönetim süreci olacağını öngörüyorsunuz sorusuna:

1., 2. ve 3. ajans; teknoloji kriz anında şu anda ve gelecekte yapay zeka sayesinde mükemmel takip ve metin yazma olanakları sunsa bile yapay zekanın empatiden yoksun olması, kriz anında yaşanan o duygusal noktaya dokunmasının imkansız olması nedeniyle teknolojinin yakın zamanda güvende olma hissini veremeyeceğini dile getirmiştir.

4. ajans; kriz yönetiminin gittikçe zorlaştığını ama gelecekte yapay zeka sayesinde robotların kriz yönetiminde geri dönüşler, mesajlar konusunda etkili olacağını söylemiştir.

## 6.6. Araştırmanın Sonucu

Yapılan bu araştırmada kurumlar için önemli bir süreç olan kriz anlarında danışmanlık aldıkları halkla ilişkiler ajanslarının süreçteki rolünü öğrenmek için İDA üyesi dört ajans ile yapılan derinlemesine mülakatta ulaşılan bilgilerden ajansların genel olarak kriz sürecinde markalara destek vererek alınan kararların doğru iletişim stratejisi ile duyurulmasını sağladıkları görülmektedir.

Daha ortada kriz yokken kurumların buldukları sektöre göre olası risklerinin hesaplanması, bunlara göre ön görüde bulunup kriz ekipleri kurulması, kurulan ekiplere eğitimler verilmesinin kriz sürecinde kolay aksiyon alınmasına yardımcı olduğu ve kriz sürecinin daha sağlıklı yürütülmesinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Katılımcılar gelecekte teknoloji sayesinde kriz sürecinde hızlı kararlar alınıp uygulanacağını düşünse de tamamen teknoloji ile yürütülecek krizlerin olabileceğine inanmamaktadır. Bunun en büyük nedenin de makinelerin kriz anında yaşanan duygu yoğunluğunu anlayamayacağı için empatiden yoksun olması olarak tanımlanmaktadır.

## Sonuç

Kurumlar beklenmedik zamanlarda farklı krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bazen örgütsel bazen de çevresel etkenler nedeniyle çıkan krizler, içlerinde belirsiz durumları barındırdığından hem fırsat hem de tehdit olarak algılanmaktadır.

Krizler iyi yönetildiğinde fırsata, kötü yönetildiğinde ise başarısızlıkla beraber felakete dönüşebilmektedir. Bazen kurumlara ciddi zararlar veren krizler, kurumların süreçte verdikleri tepki, yönetim stratejisi, kurumun kriz döneminde itibar kaybetmesine veya krizden daha güçlü çıkmasına neden olmaktadır. Kurumlar bu dönemde verdiği yanlış kararlarla hedef kitlesinin veya çalışanlarının gözünde güven ve itibar kaybı yaşadığından maddi olarak da zor durumda kalmaktadır. Zamanla yarışıldığı kriz zamanlarında hızlı aksiyonlar alınarak kriz yönetilmeye çalışılsa da verilen her kararın ciddiyetle değerlendirilmesi ve yeni bir kaosa neden olmamasına özen gösterilmelidir. Alınan yanlış bir karar veya açıklama işleri daha da içten çıkılmaz bir hale getirebilmektedir.

Krizin boyutlarını bilmek, tehdit ettiği diğer alanları fark edip önlemler almak ve var olan duruma göre stratejiler geliştirmek kriz yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Krizi yönetirken ekibin dikkat etmesi gereken bir diğer konu da hedef kitlenin kim olduğunun belirlenmesi ve onlara hangi mecralardan ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Gerçekleşen olayla ilgili kurumun bir açıklama yapması gerekiyorsa açıklama metnini hazırlayıp kriz ekibiyle değerlendirildikten sonra en üst yönetimin onayıyla paylaşmak gerekmektedir. Verilen her kararın geri dönüşüme zararlar vereceği düşünülerek kararlar tüm ekibin onayından geçirilerek doğru olduğuna emin olunca uygulanmasına özen gösterilmelidir. Yöneticilerin duygusal tepki vermeden çözüme yönelik anlık, şeffaf bilgi paylaşımında bulunmaları, doğru bilgilerin gerekirse belgeleriyle paylaşılması son derece önemlidir.

Kurumların kriz öncesi hazırlık yapması gereken bir diğer konu da kriz iletişim ekibinin belirlenerek kriz senaryolarının hazırlanmasıdır. Kurum içinde eğitim almış bir kriz iletişim ta-

kımının olması stresin yüksek olduğu bu dönemde olaylara daha soğukkanlılıkla yaklaşılmasını, dolayısıyla daha doğru kararlar verilmesini kolaylaştırmaktadır. Karar alma sürecinin hızlı olması gerektiği bu dönemde konunun uzmanları ile verilecek hızlı kararlar süreci etkileyecektir. Belirlenen kriz ekibinin ortada kriz yokken bile kriz senaryolarını düşünüp buna göre tedbirler alması bir kriz meydana geldiğinde daha kolay kararlar alınmasını ve krizi daha az hasarla atlattırmasını sağlamaktadır. Kurumun bulunduğu sektöre göre olası kriz senaryolarını belirleyip bunlara göre tedbirler alması, kriz ekibi kurması kriz gerçekleştiğinde hızlı aksiyon almasını da kolaylaştırmaktadır.

Kriz sürecinin önemli konularından biri de kriz ekibinin seçilmesidir. Ekibi oluştururken kriz konusunda tecrübeli, yönetme ve sorumluluk alma kabiliyeti yüksek yöneticilerin seçilmesi, sözcünün belirlenmesi, kriz anında hızlı kararlar alınmasını sağlayacaktır. Tüm kriz ekibinin özellikle kriz sözcüsünün konuya tümüyle hakim olması, kritik önem taşımaktadır. Gerekirse kurum dışından, tanınan, saygı duyulan kanaat önderlerinin ekibe dahil edilmesi kurum açıklamalarının kamuoyu tarafından daha kolay kabul görmesini sağlayacaktır. Krizi yönetirken ekip bir bütün olup stratejiler belirleyerek aksiyon planları oluşturulmalı ve kurum sözcüsünü anlık olarak bilgilendirilmelidir.

Kriz başladığı andan itibaren sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kriz ekibinin acil ana merkezde toplanması, krizin verdiği hasarı tespit ederek buna göre bir strateji belirlemesi gerekmektedir. Tüm gözlerin kurumun üzerinde olduğu bu dönemde dürüstlük son derece önemlidir. Kurumların krizi yok sayması ve ortada dolaşan yalan haberlere karşı açıklama yapmayarak suskunluğunu koruması, kuruma faydadan çok zarar vermektedir. Bu dönemde farklı ağızlardan kontrolsüzce yapılan açıklamalar da krizin büyümesine neden olabilmektedir. Eğer kuruma duyulan güvenin geri kazanılması için bir açıklama yapılmaya karar verildiyse, kurum avukatlarının değil, en üst yöneticilerin ağzından kamuoyuna bir açıklama yapılarak kuruma güven duyulması sağlanmalıdır.

Kriz yönetiminde dürüstlük ve şeffaflık en önemli noktayken yapılan açıklamalarda “Söylediğin her şey doğru olsun ancak her doğruyu söyleme” mantığıyla ilerlenmesi kurumun olaydan daha az hasar alarak çıkmasını sağlayacaktır.

Krizin yavaş yavaş etkisinin azaldığı gerileme döneminde ise takibi bırakmadan daha sakin bir iletişim yürütüp kriz ekibi küçültülebilir ama tamamen konunun takibini bırakmak daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu dönemde bazen bitti zannedilen krizler tekrar alevlenebilmektedir. Bunun için krizin ikinci bir dalgası olma ihtimaline karşı takip sürdürülmeli, gerekli tedbirler alınmalıdır. Aynı zamanda kriz sürecin en önemli adımlarından biri

olan zararın boyutlarını tespit etmek ve bu zararı telafi edecek fırsatların bulunması için çalışmalar yapmaktır. Yapılan bu tespitler hem daha sonra çıkabilecek krizlere kılavuzluk eder hem de kurumun aldığı hasarın belirlenmesini sağlar. Hasar tespiti yaparken krizlerin önemli bir bölümünün yayılmasına neden olan sosyal medya unutulmamalıdır. Eğer bir kriz sosyal medyada yer almışsa kuluçka evresi, sıcak durum gibi evreler geçerli değildir. Kurumların var olan itibarları kriz anlarında kurumlar için büyük avantajlar sağlarken, eğer kurumun kötü bir itibarı varsa krizden daha fazla etkilenmesi muhtemeldir. Kriz durumlarında süreci doğru yönetmek, hedef kitlesinin güvenini kazanmak ve hedef kitlenin kurumun yanında yer almasını sağlamakta kurumun kriz öncesi oluşturduğu itibar, güven çok önemlidir.

Konu hakkında yöneticilere yönlendirilen beş sorunun cevapları değerlendirildiğinde bazı yöneticilerin cevaplarının birbiri ile uyuşmaması dikkat çekmekte. Yöneticilerden farklı görüşler alındığı için bundan sonraki araştırmalarda konuyu daha derinlemesine anlamak için mülakat yapılacak yönetici sayısı ve soru sayısının artırılması daha yararlı olacaktır. Ayrıca araştırma esnasında sadece halkla ilişkiler ajansları yöneticileri ile görüşüldüğü için kriz anında birlikte çalıştıkları için kurum yöneticilerinin görüşlerini almanın olaya her iki taraftan bakılmasını sağlayacağından araştırma sonucuna fayda sağlayacaktır. Farklı krizlerle karşılaşmış yöneticisi sayısının artması, farklı bakış aıllarının / görüşlerin alınmasını, olayların farklı bağlamlarda değerlendirilmesini sağlayacağından çalışmalara değer katacaktır. Daha fazla kişi ile görüşülmesi araştırmacıya yeni bakış aılları ve deneyimler kazandırarak konuyu daha derinlemesine inceleme fırsatı sunacağından farklı bakış açısı kazandıracaktır. Bu sayede farklı uzman görüşlerinden yararlanarak her aşamasında farklı aksiyon planları yapılması gereken krizlere kılavuzluk edebilecek bir araştırma hazırlanabilir.

Elde edilen bilgiler ışığında araştırmayı yapan kişinin sadece literatür taramasının verdiği bilgilerle konuya hkim olması yerine ajans veya kurumlarda kriz ekibinde yer alması hem bire bir kendi deneyimlerinden yola çıkarak karşılaştırma yapmasını kolaylaştıracak hem de krizlere göre sorular belirlemesini, olası problemleri daha iyi tanımlayarak üzerinde durulmasını, raporlanmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adalı, G. Aktaş, P. Ü. & Aydın, Ş. (2022). Kriz İletişiminde Femvertising Stratejisinin Kullanımı: Dardanel Ton “Elinize Sağlık” Reklamı Örneği. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 5 (2), 259-282.
- Ağca, A. T. (2021). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Dardanel Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*. 170-193.
- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 244-259.
- Akdağ, M. (2011). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, Selçuk Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 14, 1-20.
- Akdağ, M. & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4, 2.
- Aktaş, Y. (2017). *Toplumbilimin ABC’si. Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık*. 1. Baskı. İstanbul.
- Alnıaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibari Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* 07. 65-96.
- Aslan, M. & Yılmaz, O. (2021). *Kriz ve Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara. Nobel Bilimsel.
- Ateş, N. B. & Baran, S. (2020) Kriz İletişiminde Sosyal Medyanın Etkin Kullanımı: Covid-19 (Koronavirüs) Salgınına Yönelik Twitter Analizi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 16, 66-99.
- Aydın, İ. E. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir Araştırma: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 373-386.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5, 2, 368-388.
- Batu, M. & Yanık, A. (2020). *Yeni Medyanın Dijital Toplumu Sosyal Medya & Ödüllü Kampanya*. Ankara. İKSAD Yayınevi.

Bat, M. & Yurtseven, Ç. T. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2, 3, 197-223.

Bozgeyik, A. (2008). Krizlerden Yükselerek Çıkın.1. Baskı. İstanbul. Beta Yayıncılık.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi.

Creswell, J. W. (2017). Eğitim Araştırmaları Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi. İstanbul. Edam Yayın.

Çelebi, E. & Sezer, N. (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 27, 116-134.

Çitekci, M. (2016). İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

datareportal.com. Dijital 2023 Küresel Genel Bakış Raporu. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. Erişim Tarihi: Mart 2023).

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23, 23, 353-373.

Diyadin, A. & Özdil, T. (2017). Krizlerle Baş Etmede Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi. Ege Akademik Bakış, 17, 3, 407-418.

Dömbekci, H. A. & Erişen, M. A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22, 2, 141-160.

Duğan, Ö. & Koç, B. (2020). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. İstanbul University Journal of Communication Sciences, 59, 127-159.

Er, G. (2008). Sanal Ortamda İtibar Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Cinius Yayınları.

Eryıldız, M. M. (2010). Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: Agrega İşletmeleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



Haşit, G. (1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Yayınlanmış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Hitay, B. (2014). İşletmelerde Kriz Yönetimi, A & G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, 31. 26-32.

İnceoğlu, S. (2017). Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi 36, 89-104.

Kadıbeşegil, S. (2002). Kriz Geliyorum Der. 1. Baskı. İstanbul. MediaCat Akademi.

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi, 13.

Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. İletişim Çalışmaları Dergisi, 3, 4,131-160.

Kılınç, Ö. (2018). Kriz İletişiminde Duygular, Satın Alma Niyeti ve Kültür: Kriz Türleri ve Tepki Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı, Eskişehir.

koc.com.tr. Sosyal Medya Yönetimi Kılavuzu. <https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/06medya-merkezi/kilavuzlar-rehberler/sm-yonetimi-kilavuz-2023-01.pdf>. Erişim Tarihi: 12.04.2023.

Koç, M. A. (2020). Covid-19 Salgınının Yarattığı Küresel Kriz Bağlamında Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Türk Hava Yolları Örneği. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7,7, 190-200.

Kökden, Y. (2021). Sosyal Medya ve Digital Medya Haber Sarmalı: Koronavirüs İncelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 203-212.

Özcan, Ş. (2021). Etkili Kriz Yönetimi. Ankara. İksad Yayınevi.

Öztürk, R. (2022). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi: Baydöner Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Antalya.

Özyurt, M. N. B. (2019). Kriz İletişiminin Marka ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Torku Süt Krizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Pira A. & Sohodol, Ç. (2020). Kriz Yönetimi; Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. 6. Baskı. İstanbul. İletişim Yayınları.

Salı, J. B. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1619. Eskişehir.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 181-195.

Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, Selçuk İletişim, 4 (3). 65-72.

Solmaz, B. Urhan, B., Tarakcı, H.N. ve Gazaz, D. C. (2022). Pandemi Çağında Sürdürülebilirlik: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının Sosyal Medyada Proaktif Kriz İletişimi Üzerine Bir Araştırma. Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi Özel Sayı, 39, 132 – 153.

Şavran, T. G. (2018). Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2641 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1609. Eskişehir.

Temelli, U. E. & Yaşlıoğlu, D. T. (2017). Kriz Yönetimi ve Türkiye'deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, The Journal of Academic Social Science. 5 (51), 233-244.

Topkaya, E. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Güncelleştirilmiş 5. Baskı. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 2 (2), 113-118.

Turhan, N. (2023). Sosyal Medya Kullanıcılarının Sahte Hesap Kullanımı ve Stalking Eylemleri ile Öz Güven Eksikliği İlişkisine Yönelik Nitel Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo, Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı Radyo ve Televizyon Bilim Dalı. Konya

Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi. 2. Baskı. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 08.03.2023.

Tüz, M. Haşit, G. İpçioğlu, İ. & Süher, İ. K. (2019). Kriz İletişimi ve Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2818. Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1776. Eskişehir.

Yazar, F. (2020). Kaos Teorisi ve Kriz İletişimi: Belirsizlik Ortamında İletişim Yönetimi. Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 111-120.

Yenice, A. Pirtini, S. & Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı İle İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3).

Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.