



# KRİZ DÖNEMLERİNDE İMAJ YÖNETİMİ: HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMA SÜRECİ ÇERÇEVESİNDE BİR YOL HARİTASI ÖNERİSİ

IMAGE MANAGEMENT DURING CRISIS PERIOD: A ROAD MAP PROPOSAL WITHIN THE FRAMEWORK OF THE PUBLIC RELATIONS IMPLEMENTATION PROCESS

Samed SOY<sup>1</sup> - Yılmaz Türker SANDIKCI<sup>2</sup>

## Öz

Kurum ya da kuruluşların kimi zaman istemli kimi zaman istemsiz bir biçimde hedef kitle zihinde yer alması imaj ve imaj yönetimi kavramlarını ön plana çıkartmaktadır. İmaj ve imaj yönetim süreci ise dış çevreyle kurulan iletişimin yönüne göre belirlenmektedir. Spesifik olarak imaj ve imaj yönetimi süreci olağan dönemlerde stratejik planlama içerisinde var olduğu kadar olağan dışı dönemlerde de yönetilmesi gereken iletişim stratejisi olarak karşımıza çıkabilmektedir. Dış çevreyle sürekli iletişim dolayısıyla etkileşim halinde olan kurumların bazı durumlardan olumsuz etkilenmesi hatta kriz niteliğine varan birtakım olay ve olgular yaşamaları olasıdır. Dolayısıyla iletişimin yapısını değiştiren krizlerin yıkıcı etkilerinden kurtulmak ya da söz konusu etkileri azaltmak amacıyla kurumlar halkla ilişkiler ana çatısı altında çeşitli iletişim politikalarına başvurmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde imaj yönetiminin planlanması ve uygulanması stratejik iletişimin halkla ilişkiler uygulama sürecinde vuku bulmaktadır. Söz konusu bağlamdan yola çıkan çalışma, halkla ilişkiler uygulama süreci çerçevesinden hareketle kriz dönemlerinde imajın yönetilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine dair sistematik ve farklı bir içerik ortaya koyarak literatürde ve uygulamadaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda derleme niteliği taşıyan çalışmada, kriz iletişimi ve imaj yönetimi kavramları ele alınarak halkla ilişkiler uygulama süreci çerçevesinde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerde imaj yönetiminin teoriden uygulamaya yönelik nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair bir yol haritası oluşturulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, İmaj, İmaj Yönetimi, Halkla İlişkiler

## Abstract

The presence of organizations within the psyche of target audiences, whether voluntary or involuntary, brings forth the prominent concepts of image and image management. The process of image and image management is determined by the direction of communication established with the external environment. Specifically, the image and image management process can emerge not only within the realm of strategic planning during normal periods but also as a requisite communication strategy during extraordinary times. Organizations, constantly engaged in communication and interaction with their external environment, may be adversely affected in certain instances, potentially even experiencing events and phenomena bordering on crises. Consequently, to mitigate the destructive effects of crises that alter the structure of communication, or to diminish their impact, organizations resort to various communication policies under the umbrella of public relations. Especially during crisis periods, the planning and implementation of image management occur within the framework of strategic communication in the realm of public relations practice. Departing from this context, this study aims to fill a gap in the literature and practice by presenting a systematic and distinctive approach to managing image during crisis periods within the framework of public relations practice. In line with this objective, this review-based study explores the concepts of crisis communication and image management, delineating a roadmap for managing image from theory to practice during pre-crisis, crisis, and post-crisis phases within the framework of public relations practice.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Image, Image Management, Public Relations

<sup>1</sup> Dr., [samedsoy@outlook.com](mailto:samedsoy@outlook.com), Orcid: 0000-0002-4664-2717

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, [turksanyts@gmail.com](mailto:turksanyts@gmail.com), Orcid: 0000-0001-8318-7218

Makale Türü: Derleme Makalesi – Geliş Tarihi:28.12.2023 – Kabul Tarihi: 25.02.2024

DOI:10.17755/esosder.1411225

Atf için: *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2024;23(90): 882-902

Bu çalışma Creative Commons Atf-Gayri Ticari 4.0 (CC BY-NC 4.0) kapsamında açık erişimli bir makaledir.



This work is an open access article under [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0).

## GİRİŞ

İletişimin dilinin belirleyici olduğu günümüz dünyası içerisinde kurum ve kuruluşların hedef kitle zihninde olumlu izlenimler yaratabilmesi oldukça zorlaşmıştır. Zira rekabet ortamının her geçen gün şiddetli bir biçimde arttığı farkındalık yaratmanın ve ilgi uyandırmanın bu denli zorlandığı bir dönem içerisinde halkla ilişkilerin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Hedef kitle zihninde yer edinebilmek, farklılığı ortaya çıkarabilmek, olumlu izlenimler sağlamak ya da olumsuz davranış örüntülerini olumluya çevirebilmek için halkla ilişkiler ana çatısı altında gerçekleştirilecek uygulamalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleriyle birlikte kurum ve kuruluşlar iç veya dış paydaşlarına ulaşmakta onların zihinsel süreçlerinde olumlu bir izlenim bırakmak için çaba göstermektedir. Hedef kitle nezdinde olumlu izlenim bırakılması süreci ise birtakım yönetsel faaliyetlerin sistemli bir biçimde uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Halkla ilişkiler ile kurum ve kuruluşlar dış dünyayla olan iletişimi sağlamakta söz konusu iletişim ise etkileşimi beraberinde getirmektedir. İletişim ve etkileşimin bu denli önem kazandığı kurumsal yaşamda kurum ve kuruluşların kurumsal kimlik sunumları, kurumsal imaj yaratımları ve kurumsal itibara yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Hedef kitle zihninde olumlu imaj yaratmak ya da olumsuz imajı olumluya dönüştürmek imaj bütünlüklerinin birleşimi sayesinde kitleler nezdinde itibar kazanmak artık günümüz rekabet koşullarında ve bilhassa kriz dönemlerinde daha zor (Çakır, 2010, s.125) bir hal almıştır. Söz konusu durumun aşılması ve hedef kitlelerde istenen yönde davranış örüntülerinin ortaya çıkması için her geçen gün halkla ilişkiler ve uygulamalarının önemi daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler ana çatısı altında gerçekleştirilen stratejik iletişim süreciyle hedef kitlelerin zihinsel süreçlerine atıfta bulunulmakta dış dünyada kurum ve kuruluşlara ait izlenimler oluşturulmaya çalışılmaktadır. İşte bu noktada halkla ilişkiler uygulama alanı olarak imaj ve imaj yönetimi kavramları öncelikli olarak devreye girmekte ve bu sürecin ana paydası olarak işlevsellik kazanmaktadır. Zira kurum ve kuruluşların hedef kitle zihninde istenilen düzeyde ve istenildiği şekilde var olması için her bir imajın tek tek tesisi önem kazanmaktadır. İmaj ve imaj yönetimi sayesinde tesis edilen imajların zihinlerde resmedilmesi sayesinde kurumların ya da kuruluşların kurumsal itibarları oluşmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibarın sağlanması noktasında kurumsal imajın tesisi büyük önem kazanmaktadır.

İmaj ve imaj yönetimi yalnızca kurumların olağan durumlarda kitlelerle gerçekleştirdiği stratejik iletişimin bir parçası değil aynı zamanda sürekli iletişim ve dönüşüm içerisinde olan dolayısıyla çeşitli sıkıntıların ortaya çıkabildiği olağandışı durumların da konusudur. Mevcut düzen içerisinde kurumların ya da kuruluşların tesis etmeye çalıştığı imaj ile olağan dışı yani düzensizlik ve karmaşanın hâkim olduğu dönemlerde imaj yönetimi içeriksel olarak farklılıklar arz etmektedir. Özellikle kriz niteliği taşıyan olay ve olgular içerisinde imajın tesisi farklı stratejiler üzerinden inşa edilmektedir. Zira krizlerin nitelik ve özellikleri imaj yönetim sürecine yön vermektedir.

Beklenmedik bir şekilde ve aniden ortaya çıkan kriz dönemlerinin kendi içerisinde olgusal bir düzeni bulunmaktadır. İşte bu düzen içerisinde alınacak aksiyonların zamansal ve olgusal farklılıkları imaj yönetiminin içeriklerini değiştirebilmektedir. Olağan durumlarda kitlelerle kurulan iletişimsel süreçlerden farklı olarak krizin nitelik ve özelliklerinin ortaya çıkardığı iletişimsel sorunların zirve yaptığı bu dönemlerde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında yönelik iletişimsel süreçlerin zamansal ve olgusal çözümlerine odaklanılması gerekliliği vuku bulmaktadır. Söz konusu gereklilik ise kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında

imajın nasıl yönetileceğini; neyi, nasıl ve en doğru şekilde yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü imaj yönetiminin kriz durumlarında yanlış yönetilmesi ya da hiç yönetilememesi imaj zedelenmesi hatta itibar kaybı gibi çok daha geniş boyutlu sorunların doğmasına neden olabilmektedir.

Kriz iletişimin hâkim olduğu kriz dönemlerinde ansızın ortaya çıkan olay ve olguların olumsuz yansımalarına kurum ve kuruluşlar yanlış tepki vererek süreci daha da kötüye götürebilmekte böylece mevcut imajın hızlıca zedelenmesine neden olabilmektedir. İşte bu sürecin doğru ve eksiksiz yönetilmesi açısından önemli belirleyiciler bulunmaktadır. Halkla ilişkiler ana çatısı altında gerçekleştirilen imaj yönetimi ile kriz dönemlerinde kurum ve kuruluşların nasıl davranması gerektiği ve zedelenen imajın yeniden nasıl tesis edileceği yönetilmektedir. Zira krizlerin getirdiği olumsuzlukların doğru yönetilmesi kurum ve kuruluşlara nasıl ki artı değer katarsa yanlış ya da eksik yönetilmesi de eksi değer olarak yansımaktadır. Bu bağlamda kitlelerle kurulacak iletişimin dili ve yönü halkla ilişkiler uygulama ve süreçlerini ön plana çıkarmaktadır.

Pek tabii halkla ilişkiler uygulama alanlarından olan kriz yönetimi ve imaj yönetimine dair literatürde birçok çalışma mevcuttur. Ancak halkla ilişkiler uygulama süreci, kriz yönetimi ve imaj yönetiminin derlemesinden oluşan bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla, kriz iletişimin ne olduğu ve kriz dönemlerinde halkla ilişkiler uygulama alanlarından biri olan imaj yönetiminin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine yönelik bir yol haritası önerisi oluşturularak literatürdeki boşluğun doldurulması amaçlanmakta ve bu kapsamda bir derleme çalışması gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede farklı bir bakış açısıyla ilgili literatür üzerinde durularak halkla ilişkiler uygulama süreci çerçevesinde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerde imaj yönetiminin nasıl organize edilmesi gerektiğine yönelik bir yol haritası önerisi sunulmaktadır.

### **Kriz ve Kriz Dönemleri**

Kriz, tıp, ekonomi, siyasal bilimler, halkla ilişkiler gibi birçok farklı disiplinin konu edildiği ve insanların günlük yaşantılarında sıkça üzerinde konuştuğu ve tartıştığı günümüzün popüler kavramlarından birisidir. Disiplinler arası ilişkiler yumağında anlam kazanmasından dolayı ‘kriz kavramının tek ve evrensel bir tanımından bahsetmek mümkün değildir’ (Shrivastava vd., 2013, s. 7). Zira krizle ilgili araştırmalar yapan bilim insanlarının farklı disiplinlerin de etkisiyle yaptıkları kriz tanımlamalarında kimi zaman benzer kimi zaman ise farklı noktalara odaklandıkları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla kriz kavramına yönelik gerçekleştirilen kavramsallaştırmaların çoklu yapısının birlikte değerlendirilmesi kavramın daha anlaşılır kılınmasını sağlayacaktır.

Söz konusu bağlamdan hareketle bir kriz tanımlaması yapmak gerekirse; kriz, ‘herhangi bir ülkede’ (Filiz, 2007, s. 7), ittifakta (Öztürk, 2004, s.19), organizasyonda (Borodzicz, 2011, s. 6), örgütte (Pira ve Shodol, 2015, s. 25), sistemde, kurumda (Tüz, 2014, s. 3), kuruluştaki (Kazancı, 2014, s. 20), şirkette veya toplumda (Çelik, 2010, s. 21) ortaya çıkabilen, volkanik gelişmeler, deprem, tsunami, sel, dolu (Çelik, 2010, s. 55), üretimin hızla azalması, fiyatların aniden düşmesi, iflas, işsizlik seviyesinin beklenmedik düzeyde artması, borsanın çökmesi, kurgusal hareketler (Aktan ve Şen, 2001, s. 4), hukuki ve siyasal alandaki değişiklikler (Pira ve Shodol, 2015 s. 38), teknolojik gelişimin hızı (Narbay, 2006, s. 15-16) gibi dış; ‘çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını negatif yönde etkileyecek bir yönetim anlayışı ve tarzının hakim olması’ (Pira ve Shodol, 2015, s. 32), hatalı yönetim stratejilerinin izlenmesi (Çöklü, 1994, s. 323), fiziki, mali ve insan kaynağı ihtiyacının karşılanamaması, meydana gelen değişimin gerektiği şekilde takip edilmemesi (Tutar, 2016, s. 33) ve bu değişime uyum sağlamakta zorlanan katı bir örgütsel yapının var olması (Demirtaş, 2000, s. 360) gibi iç

nedenlerle birlikte ‘rüşvet, gasp, kötü niyetli dedikodu, taklit, boykot, güvenlik ihlali, cinsel taciz, patlama, bombalı saldırı, bilgi sabotajı’ (Pearson ve Clair, 2008, s. 2), terör, ülkeler arası ya da iç savaş, yoğun bir göç akımı şeklinde çoğaltabileceğimiz özel durumların biri veya birden fazlasının vuku bulmasından kaynaklanmak suretiyle onların ‘mevcut durumunu bozuntuya uğratan’ (Laws vd., 2007, s. 6), çıkarlarını, ulaşmayı arzu ettikleri hedeflerini (Öztürk, 2004, s. 19), siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen (Filiz, 2007, s. 7), ekonomik varlığını, paydaşlarıyla ve hedef kitlesiyle olan ilişkilerini aksatan veya tehlikeye sokan (Kazancı, 2014 s. 20), doğal kaynaklarını, imajını (Baran, 2012, s. 26), itibarını ya da varlığını tehdit eden (Borodzicz, 2011, s. 6), yoğun bir zaman baskısı altında karar alınmak zorunda olunan (Glaesser, 2006, s. 12), önceden sezilemeyen (Kazancı, 2007, s. 381-382) ve bazı zamanlarda beklenmedik bir anda (Gencer, 2014, s. 473) bazı zamanlarda ise kendisini belli ederek ortaya çıkan (Luecke, 2015, s. 32), ani veya yavaş gelişen (Mentor, 2007, s. 14), kısa ya da uzun sürebilen (Aktan ve Şen, 2001, s. 1226), acilen müdahale edilmesi gereken (Tutar, 2016, s. 13), iyi yönetilmemesi durumunda çöküş, iyi yönetilmesi durumunda ise fırsat anlamına gelen (Akdağ, 2005, s. 3), olağanüstü (Glaesser, 2006, s. 12), anormal, müphem, karmaşık (Borodzicz, 2011, s. 6), hassas, kritik (Tüz, 2013, s. 5), acil (Narbay, 2006, s. 5) ve özel bir durumdur (Kazancı, 2014 s. 20).

Kriz kavramı literatürde çoğunlukla kriz öncesi dönem, kriz (anı) dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada ele alınarak incelenmektedir. ‘Kriz öncesi dönem, krizin başlama noktası ile gelişme safhasını ifade etmektedir. Bu dönemde krizin yaklaşmakta olduğuna dair ipuçları yavaş yavaş gün yüzüne çıkmaktadır’ (Pira ve Shodol, 2015, s. 47). Ortaya çıkan ipuçlarının yani küçük problemlerin göz ardı edilmesi onların zamanla büyümesi anlamına gelmektedir. Büyüyen problemlerin ise şayet yöneticiler tarafından doğru bir şekilde tespit edilememesi ya da çözülememesi onları kısa sürede krize dönüştürebilmektedir (Luecke, 2015, s. 32). Bu yüzden kriz öncesi dönemde ortaya çıkan problemlerin ve ‘meydana gelmesi muhtemel bir krizin öngörülmesi ve onlardan kaçınılması gerekmektedir’ (Çiğdem, 2012, s. 15). Bunlara ek olarak, kurum ya da kuruluşların özellikle hangi departmanlarının ortaya çıkan sorunlardan ne seviyede zarar gördüğü, rutin işleyişinde anormal bir durumun olup olmadığı, ivedilikle alınması gereken önlemlerin tespit edilmesi ve bir krizin patlak vermesi durumunda nelere mal olabileceği gibi durumların gözden geçirilmesi gerekmektedir (Okumuş, 2003, s. 207). Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi, proaktif yönetim anlayışıyla hareket edilmesine bağlıdır. Daha genel bir ifadeyle proaktif yönetim anlayışına sahip örgütler, krize neden olabilecek olası durumları önceden tespit ederek onları bertaraf etmek adına gerekli hamleleri yeri ve zamanında yapabilmekte ve bunun neticesinde çoğu zaman kriz ya da krizlerle karşılaşmadan onları atlatabilmektedir.

İkinci dönem olan kriz dönemi, krizin ortaya çıkması, büyümesi ve yıkıcı etkilerinin son bulduğu zaman zarfını ifade etmektedir. ‘Kriz öncesinde krizin çıkmasına ve büyümesine neden olabilecek problemler ele alınmamış, yorumlanmamış, üzerinde tartışılmamış ve yapılması gerekenler yeri ve zamanında yapılmamışsa kriz dönemine girilmesi kaçınılmazdır’ (Kırdar ve Demir, 2007, s. 97). Kriz öncesi dönemin olduğu gibi kriz döneminin de kendine has özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak bu dönemde çalışanlarda gerilim, duygusallık, korku, verimsizlik ve sağduyu kaybı başlamaktadır. Bu olumsuz durumlar ise onların motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminlerini azaltmaktadır. Çalışanların yanında bu dönemde yöneticilerde yoğun stres, baskı, bedensel ve zihinsel yorgunluk gibi durumlar gözlemlenebilmektedir. Yine bu dönemde yöneticiler, kısa vadeli çözümler üretmekte, daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar almakta, denetim önemli düzeyde merkezileşmekte (Pira ve Shodol, 2015, s. 49-51), daha otoriter yönetime ihtiyaç duyulduğu için demokrasi dışı bir örgütsel yapı ortaya çıkmakta ve bürokratikleşmeye yatkınlık artmaktadır (Tutar, 2016, s. 46). Bir zaman sonra krizin şiddetlenmesiyle iş görenlerin ruh sağlığında bozulmaların

oluşması, karşılaştıkları problemleri sağlıklı bir şekilde değerlendirememeleri, yöneticilerde stresin artması, yönetimdeki aktiflik ve işlerdeki verimliliğin azalması, iş görenlerde işten atılma düşüncesinin ve gelecek kaygısının teşekkül etmesi gibi birçok olumsuzluklar meydana gelebilmektedir (Ekinci ve İzci, 2006, s. 40). Bu tarz olumsuzlukların peşi sıra yaşanması durumunda ise örgütün genel işleyiş şeması olumsuz yönde etkilenebilmekte ve zaman içerisinde kurumsal yapıyı tehdit eden farklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Kriz döneminin son bulmasıyla başlayan ‘kriz sonrası dönemde iki durumdan birisi meydana gelmektedir. Bunlardan ilki krizin yönetilememesi neticesinde krizle muhatap olan kurum, kuruluş ya da organizasyonun yok olmasıdır. İkinci ve olumlu durum ise kriz döneminde alınan doğru kararlar ve uygulamalar sonucunda krizle bozulan yönetimin, üretimin ve işleyişin iyileşmesi, normale dönmesi ve yeni hedefler belirlenerek geleceğe güvenle bakabilmesidir’ (Okumuş, 2003, s.208). Dolayısıyla bu dönem, çözümlerin önlenmesi ve kriz öncesi standardın yakalanması için yeni bir yapılanmayı içermektedir (Narbay, 2006, s. 29). Bu yapılanmanın oluşturulması sürecinde ise ‘örgütsel yapıda veya hedef kitleler ile ilişkilerinde köklü değişikliklerin meydana gelebilmesi, çevre baskısı ve medyanın stres oluşturması gibi durumların ortaya çıkması olasıdır. Bu yüzden yöneticiler sakin, kendinden emin ve akılsel bir şekilde adımlar atarak örgütü toparlayıp bir arada tutmaya çalışmaları gerekmektedir’ (Pira ve Shodol, 2015:53). Yöneticilerin kurumsal yapıyı tekrardan oluşturması ve o yapıya bir motorun dişlileri gibi senkronize hareket etme yetisini kazandırması ise kurum ya da kuruluşların kriz sonrası dönemde belirledikleri hedeflere emin adımlarla yol almaya başladıklarını göstermektedir.

### İmaj Kavramı ve İmaj Yönetimi

Dünyanın hızla küreselleşmesi ve serbest piyasa ekonomisinin dünyaya hâkim olması neticesinde rekabetin her alanda artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla ‘günümüzde bireyler, kurumlar ve ülkeler için popüler olan ve çok fazla yaşamın içinde yer alan imajın’ (Özüpek, 2005, s. 107), yoğun rekabet koşullarının egemen olduğu günümüz dünyasında hedef kitlelerle gerçekleştirilecek iletişim başta olmak üzere kendilerini tanıtmada ve aynı alanda faaliyet gösteren kuruluşların diğerlerinden farklılaşmasında çoğunlukla önemli bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir.

Günümüz koşullarında kişi, kurum, kuruluş, ülke gibi birçok alanda işlevselliği bulunan, bilim insanları tarafından da bilimsel çalışmalara konu edinilen ve üzerinde çalışmalar yapılan imaj (image), Fransızca kökenli bir kelime olup Türkçe’de “imge” olarak ifade edilmekte ve “zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey; hayal, genel görünüş” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) anlamlarına gelmektedir. Chamridge Dictionary’de Türk Dil Kurumununkiyle benzer şekilde ele alarak imajın “izlenim, fikir, intiba, görüntü ve hayal” kelimelerine karşılık geldiğini ve “insanların birini ya da herhangi bir şeyi düşünme şekli, akıldaki bir resmin, birinin veya bir şeyin nasıl olduğuna dair bir fikir” (Chamridge Dictionary, 2023) manalarını içerdiğini ifade etmektedir.

İmaj tanımıyla ilgili literatür incelendiğinde, bu alanda çalışmalar yapan bilim insanlarından bazılarının benzer niteliklere odaklandıkları, bazılarının ise farklı özelliklere dikkat çektikleri gözlemlenmektedir. Bu yüzden imajı tanımlayan genel geçer bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla bahsi edilen bilim insanlarının bazılarının imaj tanımlarından ve imajla ilgili ortaya koydukları özelliklerden yola çıkarak geniş kapsamı bir imaj tanımı yapacak olursak imaj, ‘bir kişiye, ürüne, hizmete’ (Boztepe, 2014: 171) siyasi adaya, ülkeye (Dichter 1985, s. 75) kuruma (Boztepe, 2014: 171), kuruluşa (Dinçer,1998, s. 2), markaya (Engin, 2014, s. 2) duruma (Peltekoğlu, 2009, s. 565) objeye... (Okay, 2005, s. 242) ilişkin insanlarda doğrudan ya da dolaylı, bilinçli veya bilinçsiz, isteyerek ya da istemeyerek (Polat ve Arslan, 2015, s. 4) bir zaman diliminde oluşan pozitif veya negatif yönde (Boztepe,

2014, s. 171) inançların, izlenimlerin (Kotler, 2002, s. 273), düşüncelerin (Okay, 2005, s. 242), hayal unsurlarının (Kastenholz, 2002, s. 121-122) ve görüşlerin toplamıdır (Peltekoğlu, 2009, s. 565).

İmajla ilgili yapılan tanımda da görüldüğü üzere imajın birçok özelliği bulunmakla birlikte bu özellikleri çoğaltmak olasıdır. Bunlar arasında imajın ‘yönetilebilir olmasının’ (Gallarza vd., 2002, s. 72) önemli ve ön plana çıkan özellikler arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Çünkü imaj oluşumu bir süreç içerisinde meydana gelmekte ve çoğu zaman belirli iletişim çabaları sonucu edinilen bir yönetim skalası çerçevesinde gerçekleşmektedir. Yani imaj oluşumunun tesisi için genellikle bir yönetim süreci bulunmaktadır. Söz konusu yönetim süreci sonucunda elde edilen kazanımlar imaj ile ilgili çıktılarını bize sunmaktadır. Dolayısıyla literatür incelendiğinde imaj yönetimi adı altında birçok bilimsel çalışmanın yapıldığı gözlemlenmektedir.

Bireyler ve kuruluşlar açısından büyük önem arz eden imaj yönetimi (Özer ve Güler, 2014, s. 47), iş görenler, müşteriler, yatırımcılar ve paydaşlar gibi örgütün iç ve dış hedef kitlelerinin duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini kontrol altında tutma ve istenilen yönde yönlendirme sürecidir (Polat, 2019, s. 13). Bahsi edilen amaçlara ulaşmada ise ‘bilinçli yapılan iletişim faaliyetleri önemli rol oynamaktadır. Bu iletişimin başında da halkla ilişkiler, ön plana çıkmaktadır’ (Uysal, 2019, s. VII). Çünkü halkla ilişkiler sayesinde kişi veya kuruluşlar, hedef kitleleriyle daha samimi iletişim kurabilmekte, bağlar geliştirebilmekte ve bu sayede onlara vermek istedikleri mesajları etkili bir şekilde ulaştırabilmektedir. Bu yüzden kişi, kurum ya da kuruluşlar, imajlarını düzeltmek veya geliştirmek için çoğu zaman yoğun bir halkla ilişkiler kampanyasına gereksinim duymaktadır. Zira imaj yönetimi, halkla ilişkiler ana çatısı altında gerçekleştirilen bir yönetim sürecini ifade etmektedir.

İmaj yönetimi sürecinde halkla ilişkilerin yanı sıra, stratejiler, kullanılacak iletişim araçları, verilecek mesajlar ve zamanlama gibi birçok değişken yer almaktadır. Burada önemli olan husus bahsi edilen ve çoğaltılması muhtemel olan değişkenlerin içerikleri doğrultusunda ‘imaj yönetiminin çerçevesinin belirlenmesinin ve sürekli aynı yönetim şeklinin sergilenmesinin mümkün olmamasıdır. Çünkü imaj yönetimi devamlı olarak değişen dünyaya adapte olması ve dolayısıyla güncellenmesi gerekmektedir’ (Karabulut, 2018, s. 173). Lakin aynı imaj yönetimi çerçevesinin ve şeklinin kullanılamamasının içeriksel olarak değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Çünkü hemen hemen her imaj yönetimi, bir plan, strateji, iletişim araçları, mesajlar gibi çoğaltabileceğimiz bileşenleri içermektedir. Bu yüzden yapılacak olan planın, stratejinin, iletişim araçlarının ve mesajların zamana, konuma, kurum ya da kuruluşa göre değişiklik gösterebilme potansiyeli yüksek olması nedeniyle sürekli bir yenileme gerektirmektedir.

İmaj yönetimi, içeriksel olarak her ne kadar zamanın, mekânın ve kuruluşun özelliklerine göre şekil alsın da bu içeriklerin, bazı değerlerin ve uygulamaların ilke olarak görülüp o çerçevede hazırlanması ve uygulanması olumlu neticelerin alınmasında önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede ilke olarak benimsenebilecek değerlere ve uygulamalara örnek verilecek olursa ‘tutarlılık önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Tutarsız bir yönetim sürecinin gerçekleşmesi durumunda gerçekler zamanla gün yüzüne çıkabilmekte ve imaj yerle yeksan olabilmektedir’ (Baykasoğlu vd., 2004, s. 9). Bunun yanında pozitif olana, yeniliğe, eşitliğe ve özgürlüğe vurgu yapılması, bilgilerin ve ulaşılan sonuçların paydaşlarla paylaşılması, medya ile yakın ilişkilerin geliştirilmesi (Wittenberg, 1997, s. 2) ve şeffaf olunması gibi değer ve uygulamalar benimsenmesi gereken diğer ilkeler olarak saymak ve bunları çoğaltmak mümkündür.

İmaj yönetim sürecinde artı değer olarak imajın olumlu yönde oluşturulmasına yönelik çabaların olduğu gözlemlenmektedir. Diğer taraftan ise bu çabaların bir karşılığı olması

gerekmektedir. Zira kurum ve kuruluşlar imaj çalışmalarını gerçekleştirirken söz konusu durumu da hesaba katmaktadır. Olumlu bir imaj tesisi için oluşturulan çabalar neticesinde kurum ve kuruluşlar kendini hedef kitle nezdinde konumlandırmaktadır. Ancak kurum ve kuruluşların gerçekleştirdiği imaj konumlandırma sürecinin bir karşılığı olması gerekmektedir. Dolayısıyla bunun ölçümlenebilmesi ve hedef kitle nezdinde oluşturulmaya çalışılan konumlandırmanın geçerliliğinin olması doğru çıktılar elde edilmesine bağlıdır.

Bu bağlamda imaj yönetimi sürecinde imajın ön plana çıkan özelliklerinden bir diğeri ortaya çıkmaktadır. İmajın ölçülebilir olması bu özelliklerden belki de en önemlisidir. Lakin bir şeyin imajını ölçmek için bir imaj ölçeği birliğinden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü imajı ölçülmesi düşünülen her kategori diğerlerinden farklı özellikler taşımaktadır. Örneğin bir lider imajı ölçeğiyle kent imajını, ürün imajı ölçeğiyle meslek imajını ve kurum imajı ölçeğiyle de ülke imajını ölçmek mümkün değildir. Bu yüzden literatürde imajın ölçümlenebilmesi için çok sayıda geliştirilmiş imaj ölçeğine rastlamak mümkündür. Bu imaj ölçeklerinden bazılarında değinilecek olursak;

Kara (2014, s. 56-57) literatürdeki çalışmalardan yararlanarak 5’li Likert skalası esas alınarak hazırlanmış 7’si içsel, 10’u dışsal olmak üzere 2 boyuttan ve 17 ifadeden oluşan bir kurum imajı ölçeği ortaya koymuş ve bir tekstil işletmesi üzerine yaptığı çalışmada uygulamıştır. Martin ve Eroglu (1993, s. 206-207), 7’li Likert skalası kullanılarak politik, ekonomik ve teknolojik olmak üzere 3 boyuttan ve 14 maddeden oluşan bir ülke imajı ölçeği geliştirmişlerdir. Luque-Martinez vd., (2007, s. 342-343) tarafından mimari ve kentsel çekicilik, ulaştırma-iletişim alt yapısı ve trafik, tarihi mira, çevre, sosyal sorunlar, kültür, yenilik ve iş kültürü, ekonomi ve ticaret, hizmet yelpazesi, eğitim-üniversite, şehrin uluslararası görünümü ve vatandaşın algısı olmak üzere 12 boyut ve 74 ifadeden oluşan kent imajı ölçeğini geliştirmişlerdir. Balcı vd., (2007, s. 342-343) tarafından literatürdeki ölçeklerden yararlanmak suretiyle 5’li Likert skalası esas alınarak medya, iletişim, kişisel özellikler, tecrübe, dış görünüş, parti ve sosyokültürel özellikler olmak üzere 7 boyuttan ve 24 maddeden oluşan yerel seçimler için aday imajı ölçeği geliştirilmiştir.

Yukarıda belirtilen ölçekleri hem kendi kategorilerinde hem de diğer alanlarda çoğaltmak mümkündür. Herhangi bir alanda imaj ölçümlenmesi yapılabilmesi için öncelikle ölçümlenmek istenen şeyi en iyi ölçme özelliğine sahip bir ölçek gerekmektedir. Bu ölçek daha önce bilim insanları tarafından geliştirilmiş, doğruluğu ve geçerliği sağlanmış bir ölçek olabileceği gibi çalışmanın muhteviyatı doğrultusunda literatürden yararlanılarak ve ölçek geliştirme prosedürlerini takip edilerek geliştirilmesi de mümkündür. Böylece hazır durumda bulunan veya yeni hazırlanan ölçeğin sahaya uygulanmasıyla veriler elde edilmekte ve bu verilerin analizi edilmesi sonucunda da imaj ölçümlenmektedir.

İmaj yönetimi sürecinde yapılması gerekenlerden sonra elde edilen çıktılar bize imajın ölçülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla imaj yönetimi sürecinde imajın bir çıktısı olarak ölçülmesi kurum ve kuruluşların kendini nasıl konumlandırıldığı ve hedef kitlede nasıl konumlandığıyla ilgili çıktılar sunmaktadır. Yani imaj yönetimi kısmının değerlendirme aşamasında ihtiyaç duyulan bir yönetim bileşeni olarak imajın ölçülmesi işlevsellik kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle kurum ve kuruluşların imaj yönetimi sırasında imajın tesisi içinde kurduğu çabanın bir sonucu ortaya konmakta elde edilen sonuçla imaj yönetiminin başarıya ulaşmış olup olmadığı belirlenmektedir. Eğer kurum ve kuruluşların kendi imaj konumlandırılmaları başarıyla hedef kitlelere de yansıdıysa sorun ortaya çıkmamaktadır. Ancak hedef kitlelerde karşılığı yoksa imajın yeniden konumlandırılmasına yönelik çabalar gerekmektedir. Ayrıca ifade edildiği üzere imajın ya da imajların ölçümlenebilmesinin birçok alan ile ilişkisi bulunmakta ve kurum ve kuruluşların birden fazla imaja sahip olduğu da gözlemlenebilmektedir.

## Halkla İlişkiler ve Uygulama Süreci

Halkla ilişkilerin ne olduğu ile ilgili geçmişten günümüze çok sayıda farklı tanımlar yapılmıştır. Bu konuyla ilgili gerçekleştirdiği çalışma neticesinde Harlow, 472 halkla ilişkiler tanımına ulaştığını, tanımlarda ifade edilen görüşlerin ve kanaatlerin farklılıklar gösterdiğini ve halkla ilişkiler alanında referans alınması noktasında üzerinde anlaşılmaya varılmış bir tanımın bulunmadığını (1976, s. 35-36) ifade etmektedir. Dolayısıyla bir disiplin olarak halkla ilişkileri tek ve sığı bir tanımlamayla dizayn etmekten ziyade Harlow, bir halkla ilişkiler tanımı oluşturmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmayla yüzlerce tanım ve onlarca yorumu incelemiş ve sonuç olarak halkla ilişkileri, karşılıklı iletişim ve anlayış yollarının kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olan; kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki işbirliğini sağlayan, sorunların ya da konuların yönetimini içeren; idarenin hedef kitleyi bilgilendirmesine ve hedef kitleye cevap vermesine yardımcı olan; yönetimin kamu çıkarına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan; trendleri önceden tahmin etmeye katkı sağlayacak bir erken uyarı sistemi kurmak suretiyle yönetimin değişimden haberdar olmasına ve değişimleri işlevsel bir biçimde kullanmasına katkı sunan; araştırmayı ve etik iletişim tekniklerini kullanan özgün bir yönetim fonksiyonudur (1976, s. 36) şeklinde tanımlamaktadır.

1976 yılına kadar yapılmış çalışmalarda 472 halkla ilişkiler tanımına ulaşan ve bu tanımları süzgecinden geçirerek yeni bir tanım ortaya koyan Harlow'un bu çalışmasından günümüze kadar bilim insanları, halkla ilişkiler alanında yoğun araştırmalar gerçekleştirerek çok sayıda yeni tanımlar ortaya koymuştur. Bu tanımlardan bazılarını değinecek olur isek halkla ilişkileri Peltekoğlu (2009, s. 7) "kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyaların hedeflerine göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir"; Broom ve Sha'da bir kuruluşun başarısının ya da başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitleleri arasında karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler kurup sürdüren yönetim fonksiyonudur (2013, s. 29) şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan bu tanımları daha da çoğaltmak mümkündür. Bahsi edilenlerle beraber literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde genel olarak 'halkla ilişkilerin kurum, kuruluş veya organizasyonun hedef kitleleri ile karşılıklı ilişki, anlayış ve güven ortamının oluşturulması, bu durumun sürdürülmesi, hedef kitleler nezdinde kuruluşa yönelik pozitif bir intibanın yaratılması (Okay ve Okay, 2011, s. 12) gibi amaçlarının yanında yönetilmesi gereken bir süreç olduğuna da vurgu yapılmaktadır.

Söz konusu tanımlar ve kavrama bakış açıları mercek altına alındığında, halkla ilişkileri, belirli hedef kitleler nezdinde oluşturulan, çift yönlü iletişimsel süreçleri ve stratejileri bünyesinde barındıran, doğası gereği kurum ya da kuruluşların hedef kitleleri özelinde olumlu bir algı oluşturma çabasında olan ve ikna edici iletişim unsurlarından da sıklıkla faydalanan bir yönetim fonksiyonu olarak ifade etmek mümkündür. Halkla ilişkiler bir yönetim süreci çerçevesinde ele alındığında birçok paydaşın ya da bileşenin devreye girdiği gözlemlenmektedir. Gerçekleştirilecek stratejik iletişim yönetimi aslında hedef kitleleri işaret eden bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Hedef kitlelerle olan ilişkinin veya iletişimin stratejik bir biçimde yönetilebilmesi ise, 'araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olarak ifade edilen halkla ilişkiler uygulama süreçlerinin izlenmesiyle mümkündür' (Çamdereli, 2005, s. 77; Okay ve Okay, 2011, s. 225). Her uygulama sürecinin kendine has özellikleri ve teknikleri bulunmakla beraber birbirlerine zemin hazırlayan bir bağılıkları da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, araştırma yapılmadan plan yapılması veya plan yapılmadan uygulamaya geçilmesi durumunda halkla ilişkiler yönetiminin başarıya ulaşma ihtimalinin oldukça düşük olacağı düşünülmektedir.

Halkla ilişkiler uygulama sürecinin ilk adımı olan araştırma süreci 'sorun saptama ve veri toplama ile başlamakta, diğer atılacak adımlar da bu bilgiler üzerine inşa edilmektedir'



(Peltekoğlu, 2009, s. 174). Bu aşamada kime, neyin, nasıl yapılacağı ve hangi araçlardan faydalanılacağı (Gürüz, 1993 s. 40), hedef kitlelerin duyu düşünce, tutum ve davranışları araştırılarak ortaya koyulmalıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde ulaşılan veriler uygun tekniklerle analiz edilerek kurum ya da kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile potansiyel sorunları saptanmalıdır (Küçük Kurt, 1988, s. 156). Bunların gerçekleştirilmesinde ise tarafsızlık ve nesnel değerlerin gözetilmesi, doğru planların yapılabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tengilimoğlu, 2001, s. 71).

Araştırma sürecinden sonra gelen halkla ilişkiler uygulama sürecini planlama oluşturmaktadır. ‘Planlama, gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen faaliyetlerin muntazam, sistemli ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan tedbirlerin ve kararların alınmasıdır’ (Özodaşık, 2018, s. 15). Bu aşamada, araştırma safhasında elde edilen sorunların çözümlenmesi (Küçük Kurt, 1988, s. 156) kuruluşun amaçlarının ve hedeflerinin tespit edilmesi ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin ve yöntemlerin belirlenmesi gibi uygulamalar üzerinde çalışılmaktadır (Okay ve Okay, 2011, s. 235). Gerçekleştirilmesi planlanan uygulamalarda zaman, bütçe ve medya planlamasının yapılması ve bunların birbiriyle senkronize bir biçimde hazırlanması gerekmektedir (Arklan ve Taşdemir, 2010, s. 47) beraber yapılacak olan tüm planlamaların detaylı, yerinde, uygun (Özodaşık, 2018, s. 15) ve kaliteli olması, en az çaba, zaman ve harcama ile maksimum faydayı sağlayacak şekilde ortaya koyulması önem arz etmektedir (Bayçu, 2013, s. 66).

Araştırma ve planlama süreçlerinin ardından buz dağının görünen yüzü olarak nitelendirilen uygulama süreci gelmektedir. Uygulama aşamasında, daha önce yapılmış planlar yeri ve zamanı geldiğinde (Okay ve Okay, 2011, s. 252) sabırlı ve istikrarlı bir hareket tarzı benimsenerek hayata geçirilmelidir (Arklan ve Taşdemir, 2010, s. 49). Bu aşamada gerçekleştirilecek uygulamaların beklenmedik veya hesap edilmedik olayların gelişmesi dışında planlama sürecine sadık kalınarak yürütülmesi önem arz etmektedir (Bayçu, 2013, s. 75). Plana sadık kalmak, daha önce yapılmış olan bütçe, zaman ve medya planlarına sadakati ifade etmektedir. Çünkü bütçe, zaman ve medya planlarının birbirleriyle koordineli bir biçimde hazırlanmasından ötürü birinin dışına çıkılması diğerlerini etkileyerek onların uygulanabilirliğini zorlaştırması kuvvetle muhtemeldir. Bu ise uygulamanın başarısız olmasına neden olabilmektedir (Arklan ve Taşdemir, 2010, s. 49).

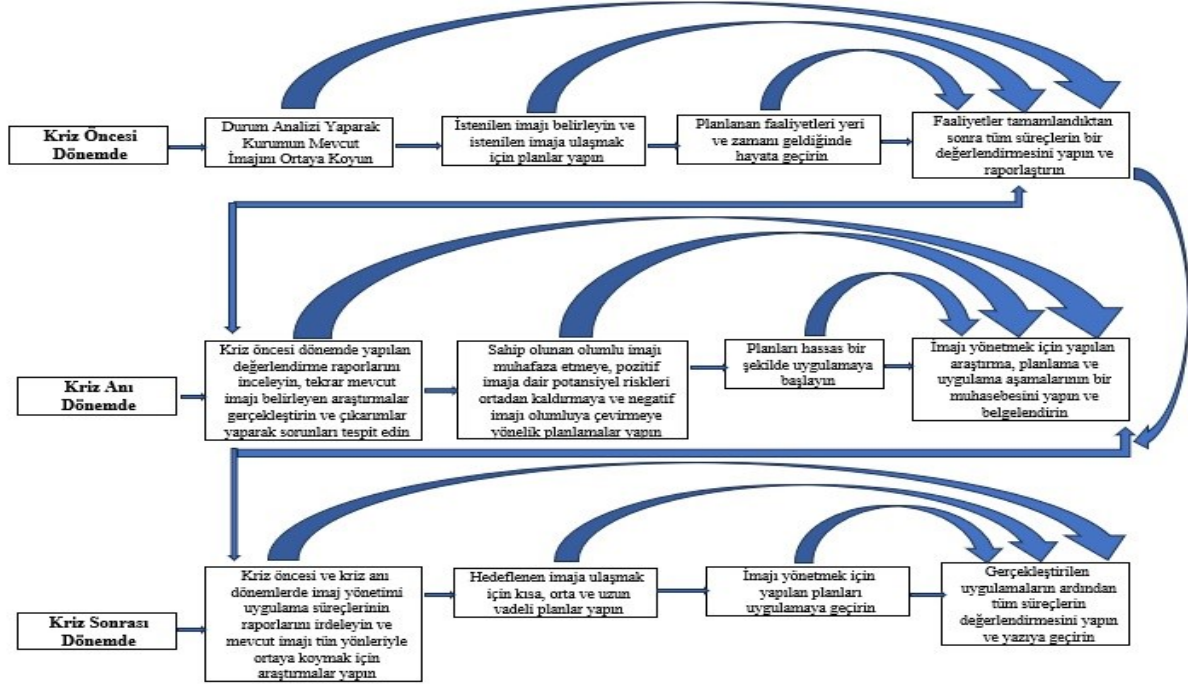
Uygulama sürecini ardından gelen son aşama ise değerlendirme aşamasıdır. ‘Değerlendirme, halkla ilişkilerin araştırma, planlama ve uygulama süreçleriyle belirlenen hedeflerden hangilerine ulaşıldığını veya ulaşamadığını incelemektir’ (İşçi, 2002, s. 29). Aslında bu aşamada daha önceki süreçlerin genel bir muhasebesi yapılmaktadır. ‘Daha açık bir ifadeyle değerlendirme, araştırma aşamasında elde edilen verilerin doğru toplamı toplanmadığını, araştırma üzerine inşa edilen planlamaların isabetli yapıp yapılmadığını ve uygulama aşamasında ise yapılan planlara ne seviyede uyulduğunu, gerçekleştirilen uygulamaların ne düzeyde hedeflerine ulaştığını, hedeflerde sapmaların olup olmadığını, yapılan hataların ya da eksikliklerin neler olduğunu ve neden kaynaklandığını net bir şekilde gözler önüne seren bir süreçtir’ (Arklan ve Taşdemir, 2010, s. 52). Değerlendirme aşaması, bundan sonra gerçekleştirilecek olan uygulamalara yol göstermesi ve bu uygulamaların devamlılığının sağlanması bakımından önem arz etmektedir (Peltekoğlu, 2009, s. 186).

### **Metodoloji**

Bu çalışma bir derleme niteliği taşımaktadır. ‘Derleme çalışmaları, bir araştırma probleminden ziyade konu başlıklarına odaklanmaktadır’ (Aydoğdu, vd., 2017, s. 556-557). Belirli bir alanda veya konuda daha önce yapılmış olan çalışmaların sınıflandırılması ve değerlendirilmesi niteliği taşıyan derleme çalışmaları, yazarın bakış açısı veya ilgi alanı çerçevesinde özet ve sentez içeren bir yapıda şekillenmektedir. Özet daha çok kaynakların

içerdiği önemli bilgilerden oluşmaktadır. Sentez ise materyalin tekrar düzenlenmesiyle gerçekleşmektedir. Yapılacak olan yeni düzenlemeyle geçmişte yapılmış yayınlara yeni bir yorum getirilebilmekte, eski ve yeni yorumlar birleştirilebilmekte veya belirli bir alandaki düşünsel rotayı izleme amacı güdülebilmektedir (Herdman, 2006, s. 2). Dolayısıyla bu çalışmada, geçmişte kriz dönemleri, imaj yönetimi ve halkla ilişkiler süreciyle ilgili gerçekleştirilmiş yayınlar incelenmiş ve kriz dönemlerinde imajın halkla ilişkiler süreci çerçevesinde nasıl yönetileceğine dair yeni bir yorum ortaya koymak suretiyle bir derleme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen derlemeyi ise şu şekilde şematize etmek mümkündür;

**Şekil 1.** Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Uygulama Süreci Çerçevesinde İmaj Yönetimi



## Halkla İlişkiler Uygulama Süreci Çerçevesinde Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Dönemlerde İmaj Yönetimi

### Kriz Öncesi Dönemde İmaj Yönetimi

- **Durum analizi yaparak kurumun mevcut imajı ortaya konulmalı**

Her kurumun ya da kuruluşun bir kriz anı durumu ile her an ya da gelecekte karşı karşıya kalma potansiyeli bulunmaktadır. Dolayısıyla kurum veya kuruluşların sürekli bir kriz öncesi dönemi içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Kriz öncesi dönemde, imajın yönetilebilmesi için ilk olarak kurumun mevcut imajıyla ilgili doğru bilgilere ulaşılması gerekmektedir. “Mevcut imaj, örgütün şu anki sahip olduğu imajı olarak tanımlanmaktadır” (Selçuk, 2018, s. 37). Mevcut imaj kapsamında kuruluşun genel olarak olumlu bir imaja mı yoksa olumsuz bir imaja mı sahip olduğu, bunlara neden olan etkenlerin neler olduğu ve olumlu veya olumsuz imajın farklı hedef kitlelere göre değişkenlik gösterip göstermediği hassas bir biçimde araştırılarak doğru ve eksiksiz bir şekilde ortaya koyulmalıdır. Öyle ki mevcut imajın eksik veya yanlış tespit edilmesi, hatalı planlamaların yapılmasına ve bu planların uygulanmasında da hataların sürdürülmesine neden olabilmektedir. Böyle bir durumun gerçekleşmesi ise zamanın ve bütçenin israf olmasına ve ulaşılmak istenen hedeflere varılamamasına sebebiyet vermesi kuvvetle muhtemeldir.

Mevcut imaj, olumlu ve olumsuz imaj çerçevesinde ortaya koyulurken hem ‘bir kurum veya kuruluşun sahiplerinin ya da hissedarlarının kendi kurum veya kuruluşları hakkındaki düşünceleri ve değerlendirmeleri olarak ifade edilen kurumun kendi algıladığı imaj’ (Vural ve Erkan, 2018, s. 26) hem de kuruluşun sahipleri ve hissedarları dışında, ürün ve hizmetin üretilmesiyle direkt olarak ilişkisi bulunmayanların kuruluşa dair algıladığı imaj olan yabancı imaj (Çetin ve Tekiner, 2015, s. 422) kapsamında ele alınarak mülakat ve anket tekniği ile verilerin toplanması ve analizlerinin yapılması imaj noktasında var olan sorunların doğru ve eksiksiz bir şekilde saptanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **İstenilen imaj belirlenmeli ve istenilen imaja ulaşmak için planlar yapılmalı**

Mevcut imajla ilgili elde edilen tüm veriler ve bu verilerin analizleri neticesinde ulaşılan bilgiler ışığında istenilen imaj belirlenmelidir. İstenilen imaj, ‘kurumun mevcut imajından yola çıkılarak’ (Çetin ve Tekiner, 2015, s. 423) kurumun gelecekte (Tuzla, 2018, s. 109) ilişkili olduğu kitlelerde oluşturmayı arzuladığı izlenim veya zihinsel resimdir (Bulduklı, 2015, s. 28). Bir başka ifadeyle istenilen imaj, kurum ya da kuruluşların gelecekte kitlelerin zihinlerinde nasıl var olacağını inşa edildiği süreci ifade etmektedir. Pek tabii kurum veya kuruluşlar söz konusu süreci inşa ederken ortaya koydukları algı örüntüleri, dönemin şartları içerisinde farklı şekillerde anlam kazanabilmektedir. Kimi zaman bu algı örüntüleri mevcut imajı tesis etmek ya da sürdürülebilir kılmak kimi zaman ise olumsuz olan bir imajı olumlu imaja dönüştürmeye yönelik gerçekleştirilmektedir. Hangi maksatla olursa olsun bu süreçte kurum ya da kuruluşların ütopyik hedefler belirlememesi, amaç ve gayelerini iyi saptaması ve sağlam bir strateji ortaya koyması önem arz etmektedir.

Ulaşılmaması istenilen imaj belirlendikten sonra bu doğrultuda planlar yapılmalıdır. Planlar yapılırken hangi uygulamaların nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceği, bu çerçevede hedef kitlelere ulaşmak için hangi iletişim araçlarının kullanılacağı ve hangi mesajların verileceği, medyayla olan iletişimin ne yönde olacağı ve bunların tamamına ne kadar bütçenin ayrılacağı birbiriyle koordineli bir şekilde en ince ayrıntısına kadar planlanmalıdır. Bunlara ek olarak yapılan planların hayata geçirilirken karşılaşılabilecek muhtemel aksaklıkların düşünülmesi ve bu aksaklıkların meydana gelmesi durumunda hangi hamlelerin yapılacağı plana dahil edilmelidir.

- **Planlanan faaliyetler yeri ve zamanı geldiğinde hayata geçirilmeli**

İstenilen imaja ulaşmak için belirlenen hedefler çerçevesinde zaman, bütçe ve medya ekseninde planlanan halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk, reklam, lobicilik gibi kuruluşun yapısı ve amaçları çerçevesinde değişiklik gösterebilecek ve çoğaltılabilecek uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Yani bir önceki aşamada belirlenen yol haritası ve strateji burada planların işlenmesi açısından devreye girmektedir. Planların uygulanması aşamasında yer ve zaman bileşenlerinin önemi burada en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Doğru bir plan yanlış zamanda ve olmaması gereken yerde devreye girerse sektöre uğrayabilme olasılığı büyüktür. Çünkü doğru hedef kitlelere doğru kanallardan ve doğru zamanlarda ulaşılması başarı için büyük önem taşımaktadır.

Kurum ya da kuruluşlar doğru mecra ve doğru zamanda planlarını hayata geçirirken planlara sadık kalmaya da gayret etmeli ve bu noktada hassas olmalıdır. Yapılan planlardan sapılması durumunda bilinmeyen bir yola girilmesi olasıdır. Bilinmeyen bir yola girilmesi ise planların doğru yönetilmeyeceği anlamı taşımaktadır ki bu da sonu hesaplanmayan neticelerin alınmasına neden olabilmektedir. Hele hele mevzu bahis hassasiyeti yüksek, ‘devamlı değişme, yinelenme ve dinamik bir özelliğe sahip olan imaj’ (İlgın vd., 2018, s. 205) ise bu konuda daha dikkatli olunması büyük önem arz etmektedir.

- **Faaliyetler tamamlandıktan sonra tüm süreçlerin bir değerlendirmesi yapılmalı ve raporlaştırılmalı**

İstenilen imaja ulaşmak için planlanan faaliyetlerin uygulanmasının ardından bu süreçlerin bir muhasebesinin yapılması gerekmektedir. Bu süreçte temel olarak kriz öncesi dönemde araştırma, planlama ve uygulama aşamalarının doğru bir şekilde yönetilip yönetilmediği ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla bu kapsamda yapılan durum analiziyle mevcut imajın doğru bir şekilde ortaya koyulup koyulmadığı, ulaşılması istenilen imajın mevcut imaj ile ilgili elde edilen veriler ışığında hazırlanıp hazırlanmadığı, hedeflerin gerçekçi olup olmadığı, hedeflere ulaşmak için yapılan planların detaylı bir şekilde yapılıp yapılmadığı ve planlar hayata geçirilirken planlara sadık kalınıp kalınmadığı araştırılarak belirlenmelidir. Bunlara ek olarak gelinen noktada hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya ne düzeyde ulaşıldığı, nelerin başarılı olduğu veya nelerin eksik kaldığı gözler önüne serilmeli ve varsa aksaklıkların veya eksikliklerin nedenleri tespit edilmelidir. Gerçekleştirilen tüm bu işlemler yeni ortaya koyulmak istenilen imaja ve bu doğrultuda yapılacak planlara kaynak olacağı için bunların raporlaştırılarak kuruluşun veri bankasına dahil edilmesi önemlidir. Bunun sayesinde elde edilen deneyimlerin kalıcılığı sağlanabilir ve bir sonraki imaj yönetimi, daha sağlam temeller üzerine inşa edilebilir.

### **Kriz Anı Dönemde İmaj Yönetimi**

- **Kriz öncesi dönemde yapılan değerlendirme raporlarını inceleyin, tekrar mevcut imajı belirleyen araştırmalar gerçekleştirilmeli ve çıkarımlar yaparak sorunlar tespit edilmeli**

Bir kriz durumunun ortaya çıkması, kurum veya kuruluşların çoğu zaman tüm işleyişini olumsuz yönde etkilemekle beraber hedef kitlenin bakış açısı neticesinde oluşan itibar ve imaj gibi alanlarda değişikliklerin meydana gelmesine de sebebiyet verebilmektedir. Çünkü ‘güncel bilgiler ve değişen koşullar mevcut imajı etkilemekte ve bazen bambaşka bir imajın mevcut imaj olmasına neden olabilmektedir’ (Türkkahraman, 2004, s. 5). Daha açık bir ifadeyle bir kişinin, kurumun ya da kuruluşun geçmiş dönemlerde mevcut imajı olumlu iken zamanın ve koşulların değişmesiyle hızlı bir şekilde olumsuzla dönebilmektedir. Dolayısıyla ‘hali hazırda sahip olunan imajın devamlı aynı kalacağını söylemek mümkün değildir2 (Şimşek ve Hassan, 2018, s. 82). Bu çerçevede krizin meydana gelmesiyle beraber hemen hemen tüm alanlarda olduğu gibi imaj yönetimi de dönemin koşulları çerçevesinde yeniden ele alınıp yönetilmelidir.

Doğası gereği çoğu zaman aniden ortaya çıkan ve özel bir dönem olan kriz anı dönemde imajı yönetmek için ilk olarak kuruluşun veri tabanından daha önceki dönemde imaj yönetim süreçlerini değerlendiren raporlar ele alınmalı ve ardından tekrar mevcut imajı ortaya koymak amacıyla iç ve dış hedef kitlelere yönelik araştırmalar gerçekleştirilerek güncel verilerle ortaya koyulmalıdır. Tüm bu veriler elde edildikten sonra kuruluşun bir önceki döneme göre sahip olduğu imajının olumsuz yönde etkilenmeyen alanlarının neler olduğu, hangi noktalarda ve ne düzeyde negatif yönde etkilendiği ve hangi imaj alanlarının olumsuz yönde etkilenme potansiyelinin bulunduğu belirlenmelidir. Böylece imaj çerçevesinde kurum veya kuruluşun karşı karşıya kaldığı sorunlar ve potansiyel problemler gün yüzüne çıkarılabilmektedir.

- **Sahip olunan olumlu imajı muhafaza etmeye, pozitif imaja dair potansiyel riskleri ortadan kaldırmaya ve negatif imajı olumluya çevirmeye yönelik planlamalar yapılmalı**

Olağanüstü bir dönem olan ve çoğunlukla yıkıcı etkileri bulunan kriz anı dönemde, farklı alanların yönetiminde olduğu gibi imaj yönetiminde de normal zamanlardan farklı bir planlama aşaması gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin çoğunlukla etki-tepki çerçevesinde gerçekleşme niteliğine sahip olmasından ötürü imajı yönetmek için gerçekleştirilecek planların genellikle kısa ve orta vadeli yapılmasının ve uzun vadeli planlardan kaçınılmasının sürece katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü kriz anı dönemde

ani gündem değişikliklerinin ve hızlı gelişen olayların yoğun olarak meydana gelmesi uzun vadeli planların uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede değinilmesi gereken bir diğer husus ise yapılan planların aksaması veya uygulanabilirliğinin ortadan kalkması durumları göz önünde bulundurularak b hatta c planlarının da hassas bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Zira yapılan planın sekteye uğraması durumunda ortada uygulanabilecek bir planın kalmaması, özellikle kriz anı gibi zamanın çok kritik olduğu bir dönemde örgütün tekrar bir plan hazırlaması gerekmektedir. Bu durum ise örgütün zaman kaybetmesi ve yeni planın hızlı bir şekilde hazırlanması gerekliliğinden dolayı hatalı planlamaların yapılması gibi olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebebiyet vermesi kuvvetle muhtemeldir.

Kriz anı dönemde gerçekleşen gelişmeler neticesinde ilk olarak zarar görmemiş pozitif imaj alanlarını savunmacı bir yaklaşımla muhafaza etmek gerekmektedir. Bu çerçevede örgüt çalışanlarının hangi konularda hassas davranmaları, iletişimi ve içeriğini nasıl kullanmaları gerektiği hakkında bilgilendirici konferanslar planlanmalıdır. Bununla beraber kuruluşun pozitif imaj alanlarının zarar görmemesi amacıyla hedef kitleye sık sık imajın bu yönleri hatırlatılmalı ve onların zihninde bu alanları güçlü tutmak maksadıyla organizasyonun ve hedef kitlenin yapısı doğrultusunda uygulamalar detaylıca planlanmalıdır. İkinci olarak yapılan araştırmalar sonucunda kuruluşun olumlu imajını negatif yönde etkileme potansiyeli bulunan riskleri proaktif bir yaklaşımla ortadan kaldırmak için planlar yapılmalıdır. Çünkü bir kriz anı dönemde hedef kitlenin zihninde zarar görmemiş imaj alanlarının meydana gelen ani ve istenmeyen gelişmeler sonucunda olumsuz yönde etkilenme durumu söz konusudur. Bu yüzden araştırmayla birlikte belirlenen muhtemel riskler çerçevesinde önleyici planların ortaya koyulması hayati öneme sahiptir. Son olarak ise krizin yıkıcı etkileri neticesinde mevcut imajın olumsuz yönde etkilenen alanlarının aldığı hasarları gidermeye yönelik planlar gerçekleştirilmelidir. Negatif yönde etkilenmiş olan imajı tekrar olumluya çevirmek oldukça zor bir durumdur. Bu yüzden imajı yöneten ekip, bahsi edilen durumu gerçekleştirebilmesi için oldukça fazla mesai harcamalı ve araştırma aşamasında elde ettikleri veriler ışığında her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünülmüş etkinlikler ve uygulamalar planlamalıdır.

- **Planlar hassas bir şekilde uygulamaya koyulmalı**

Kriz anı dönemi olağandışı ve her türden negatif gelişmelere gebe bir dönem olmasından dolayı imajı yönetmek için yapılan planların bu süreçte oldukça hassas bir biçimde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Kurum veya kuruluşların hedef kitlenin yoğun gözetimi altında olduğu bu dönemde planların eksik bir biçimde tatbik edilmesi ya da plan dışı bir eylemin sergilenmesi hatalı uygulamaların gerçekleşmesine kaynaklık ederek imajın olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. Söz konusu hataların ise hedef kitle nezdinde çeşitli olumsuz yansımalarının ortaya çıkacağı muhtemeldir. Dolayısıyla kriz anı dönemde ani kararlardan kaçınılmalı, planlama aşamasında gerçekleştirilen planlara sadık kalınmaya özen gösterilmeli, meydana gelen gelişmeler yakinen takip edilmeli ve planların uygulanmasını aksatan veya olumsuz yönde etkileyen olayların gelişmesi durumunda b planına ya da gerekirse c planına geçilmelidir.

- **İmajı yönetmek için yapılan araştırma, planlama ve uygulama aşamalarının bir muhasebesi yapılmalı ve belgelendirilmeli**

Kriz anı dönemde imajı yönetmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma, planlama ve uygulama aşamalarının nesnel bir şekilde değerlendirilmesinin yapılması bu süreci tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir. Bu aşamada ilk olarak araştırma sürecinde imaj ile ilgili verilerin hızlı, eksiksiz ve doğru bir şekilde toplanıp toplanmadığı, toplanan verilerin duygusalıktan uzak nesnel bir şekilde analiz edilip edilmediği, sorunların doğru saptanıp saptanmadığı ve bunlar gerçekleştirilirken yanlış eksik ve doğru yapılanların neler olduğu ortaya koyulmalıdır. İkinci olarak belirlenen hedefler doğrultusunda imajı yönetmek için araştırmayla elde edilen bilgiler

çerçevesinde kısa ve orta vadeli planların doğru ve noksansız olarak planlanıp planlanmadığı ve varsa gözden kaçan ve düşünülmeyen noktaların neler olduğu açıkça belirlenmelidir. Son aşama olan uygulama sürecinde ise imajı yönetmek adına yapılan planlara yoğun baskının ve stresin olduğu ve olağandışı gelişmelerin meydana geldiği kriz anı dönemde ne düzeyde bağlı kalındığı ve uygulandığı, ikinci veya üçüncü planların hayata geçirilip geçirilmediği, nelerin tam ve nelerin eksik yapıldığı gözler önüne serilmelidir. Özetle bu safhada araştırma, planlama ve uygulama gibi teori ve pratik nitelikleri bulunan aşamalar harmanlanarak bütün şeffaflığıyla ortaya koyulmakta ve sonraki süreçlere ışık tutması sağlanmaktadır.

### **Kriz Sonrası Dönemde İmaj Yönetimi**

- **Kriz öncesi ve kriz anı dönemlerde imaj yönetimi uygulama süreçlerinin raporlar irdelenmeli ve mevcut imajı tüm yönleriyle ortaya koymak için araştırmalar yapılmalı**

Krizin sona ermesiyle birlikte yeni girilen periyodu kriz sonrası dönem olarak ifade etmek mümkündür. Bu dönemde, kriz anı dönemde meydana gelen olağanüstü gelişmeler ve krizin yıkıcı etkileri son bulmuş, daha sakin olarak nitelendirilmesi mümkün yeni bir döneme girilmiştir. Dolayısıyla bu yeni dönemde istenilen imaja ulaşabilmek amacıyla imajı yönetmeye hangi noktadan, nasıl başlanılacağına ve devam edileceğine karar vermek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için ilk olarak örgütün imaj yönetimi noktasındaki kabiliyetleri, güçlü yönleri, zayıf yönleri, sahip olduğu fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehditler ortaya koyulmalıdır. Bu doğrultuda ise kuruluş, kriz öncesi ve kriz anı dönemlerde imajı nasıl yönettiği, neleri başardığı, neleri başaramadığı ve nerelerde yanlışlar yaptığı gibi geçmiş deneyimlerini gözden geçirerek kendi potansiyelini belirlemelidir. Çünkü örgüt, kriz öncesi ve özellikle normal ötesi bir süreç olan kriz anı dönemlerinde imajı yönetmeye çalışarak önemli ölçüde bir deneyim ve birikim kazanmış demektir. Kazanılan deneyimin ve birikimin ise bundan sonra imaj yönetimine yön verecek bir nitelikte olacağını söylemek mümkündür. İkinci olarak örgütün mevcut olumlu ve olumsuz imajlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için hedef kitlelere mülakat ve anket teknikleri kullanılarak mevcut imajla ilgili veriler toplanmalı ve bu veriler bilimsel analizlerle işlenmelidir. Elde edilen tüm bu veriler ve analizler neticesinde ulaşılan bilgiler ışığında geçekte ulaşılması hedeflenen imajı belirlenmelidir.

- **Hedeflenen imaja ulaşmak için kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalı**

Krizin her bir döneminin kendine münhasır özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler ise tüm yönetim süreçlerinin planlanmasında olduğu gibi imaj yönetiminin planlanmasında da etkin ve belirleyici bir role sahiptir. Dolayısıyla bahsi konu edinilen dönemde yapılan araştırmalar ve analizler neticesinde edinilen bilgiler ışığında ve dönemin özellikleri göz önüne alınarak belirlenen imaja ulaşmak için gerekli planların yapılması gerekmektedir.

Kriz sonrası dönemde imajı yönetmek için yapılacak planlarda özellikle krizle birlikte zarar görmüş imajın onarılması ve istenilen imaja ulaşma noktasında kısa ve orta vadeli planların yanında dönemin konjonktürü gereği uzun vadeli planların da zaman, bütçe ve medya ekseninde yapılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda hangi hedef kitlelerle nasıl bir ortamda iletişim kurulacağı ve içeriksel olarak nelere değinilip nelerden kaçınılacağı belirlenmelidir. Hazırlanacak olan planların verimli ve gerçekçi olmasına, ince elenip sık dokunmasına ve potansiyel riskler göz önünde tutularak alternatiflerinin de ortaya koyulmasına özen gösterilmelidir.

- **İmajı yönetmek için yapılan planlar uygulamaya geçirilmeli**

Kriz sonrası dönem, her ne kadar kriz anı dönemdeki gibi yoğun baskı, stres ve olağandışı bir dönem olmasa da bu dönemde de istenilen imaja ulaşmak için yapılan planların alanında eğitim almış profesyonel bir ekip tarafından rehavete kapılmadan, sabırla, titizlikle ve

eksiksiz bir biçimde yeri ve zamanı geldiğinde sahaya uygulanması gerekmektedir. Kriz sonrası dönemde kriz her ne kadar atlatılmış olsa da kriz döneminde zarar gören imajın tekrar olumluya dönüştürülmesi oldukça zaman alacağı ve negatif imaj ne kadar uzun sürerse onu tekrar pozitif çevirmenin daha zor olacağı varsayımlarından hareketle bu dönemde imaj yönetimi çalışmalarını hızlı bir şekilde başlanması büyük önem arz etmektedir.

- **Gerçekleştirilen uygulamaların ardından tüm süreçlerin değerlendirilmesi yapılmalı ve yazıya geçirilmeli**

Kriz sonrası dönemde örgütün daha önceki imaj yönetim deneyimleriyle ilgili bilgilerin ve mevcut imajını yansıtan verilerin gerektiği şekilde toplanıp toplanmadığı, elde edilen bilgilerin planlama aşamasında imajı yönetmek için gerçekleştirilen planlara kaynaklık edip etmediği, planların zaman, bütçe ve medya planlaması ekseninde hazırlanıp hazırlanmadığı, uygulama sürecinde ise bir önceki aşamada gerçekleştirilen planların hayata geçirilip geçirilemediği artısıyla eksisiyle ortaya koyulmalıdır. Bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra daha sonraki dönemlerde örgüte yol göstermesi noktasında bir kaynak oluşturması için onları yazıya dökerek belgelendirilmelidir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İmajın ön plana çıkan özelliklerinden birisi yönetilebilir olmasıdır. Dolayısıyla imaj yönetimi ile ilgili araştırmalar yapan bazı bilim insanları imajın nasıl yönetileceğine dair bazı görüşler sunmuşlardır. İmaj yönetim sürecini kurumsal imaj çerçevesinde ele alan Abratt (1989, s. 70), ilk olarak kuruluşun kim olduğuna, neyi temsil ettiğine ve neye inandığına dair durumun ortaya koyulması ve bir sonraki süreçte ise iş ve iletişim hedeflerinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna benzer şekilde Uluçay (2017, s. 103) da ilk adımın durum analiziyle hedef kitlenin mevcut imaj algılarının belirlenmesi gerektiğini ve bunun belirlenmesinde ise doğru sonuçlar verebilecek bir ölçme aracının kullanılmasına dikkat çekmektedir. Massey (2003, s. 17-18), imaj yönetim sürecinin üç aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. Birinci aşamada, imaj oluşturulmakta ve hedef kitleler nezdinde bilinirliği sağlanmaktadır. İkinci aşamada daha önce oluşturulmuş imajın korunması ve sürdürülmesi için çaba sarf edilmektedir. Son aşamada ise bir krizle ya da olumsuz bir durumla karşılaşılması durumunda zarar gören imaj onarılmaya çalışılmaktadır. Son olarak Barich ve Kotler (Akt. Kuzu, s. 2019: 8) imaj yönetim sürecini tasarım (strateji belirleme), veri toplama, imaj boşluk analizi ve imaj değiştirme işlemi ve izleme olmak üzere dört aşamada ele almışlardır.

İmaj yönetimiyle ilgili görüldüğü üzere oldukça yüzeysel bir yönetim süreci içerdiğinden bahsedilmektedir. İmajın yönetilmesi noktasında hangi dönemde ne tür adımların atılacağına, zamanın, iletişim araçlarının, medyanın ve bütçenin nasıl kullanılacağına, rutin işleyişi bozan olumsuz durumlarla karşılaşıldığında nelerin yapılacağına dair ortaya koyulmuş geniş kapsamlı bir stratejiye literatürde rastlanılmamıştır. Özellikle hemen hemen her kurum ve kuruluşun karşılaşma potansiyelinin yüksek olduğu kriz gibi özel dönemlerde imajın nasıl yönetileceğine dair geniş kapsamlı bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Bahsedilen durumun en önemli nedenlerinden biri imaj yönetiminin kişiye, kuruma, kuruluşa, zamana ve mekâna göre değişen özel bir yapısının olduğu anlayışından kaynaklandığı düşünülmektedir. Her ne kadar imaj yönetimi özel bir yapıya sahip olsa da nasıl bir yol izleneceğine dair çoğu kişi, kurum ve kuruluşun atması gereken genel adımlar çerçevesinde kılavuzluk yapacak bir sürecin ortaya koyulması mümkündür. Bunun gerçekleştirilmesiyle literatürde önemli bir boşluğun dolduracağı düşünülmektedir.

Tüm bu açıklamalardan yola bu çalışmada imaj yönetimi, kriz dönemleri çerçevesinde ele alınmakta ve kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere her bir periyot, halkla ilişkiler

uygulama süreci perspektifinden ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutularak bir yol haritası önerisinin getirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda alanyazın incelenerek kriz, kriz dönemleri, imaj, imaj yönetimi, halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler uygulama süreci kavramları ve başlıkları irdelenmiştir. Halkla ilişkiler uygulama süreci bağlamında yapılan inceleme sonucunda imajı yönetmek için araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarının birbirini takip edecek şekilde hem kriz öncesi hem kriz anı hem de kriz sonrası dönemlerde, içerisinde bulunulan aşamanın özellikleri ve bu süreçte meydana gelen gelişmeler göz önünde bulundurularak uygulanması önerilmektedir. Her bir kriz dönemi kendine has özellikleri bünyesinde barındırdığı için birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu yüzden imaj yönetimi, her ne kadar çalışmanın muhteviyatı doğrultusunda araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme safhaları çerçevesinde ele alınsa da içeriksel olarak bazı noktalarda farklılaşması olağandır.

Araştırma aşamasında bütün kriz dönemlerinde imajla ilgili bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak mevcut imaj, istenen imaj, var olan ve potansiyel sorunlar ortaya koyularak bir durum analizi gerçekleştirilmelidir. Kriz anı dönemde kriz öncesi dönemden farklı olarak veriler toplanırken kriz anı döneminin; kriz sonrası dönemde ise diğer dönemlerden farklı olarak hem kriz öncesi hem de kriz anı dönemlerin değerlendirme raporları durum analizine dahil edilmelidir. Böylece kriz dönemlerinde imaj yönetim eğrisi belirlenmiş olmaktadır.

Planlama aşamasında hem kriz öncesi hem kriz anı hem de kriz sonrası dönemde imajı yönetmek adına gerçekleştirilecek planlar araştırma aşamasında elde edilen veriler ışığında, zaman, bütçe ve medya eşgüdümü ekseninde istenilen imaja ulaşma hedefi doğrultusunda alternatifleriyle birlikte titiz ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmalı ve ulaşılması mümkün olmayan hayali hedeflerden kaçınılmalıdır. Kriz öncesi dönemde çoğunlukla proaktif bir anlayışla hareket edilerek sorunların ve ortaya çıkması muhtemel problemlerin yok edilmesi stratejisi çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Kriz anı dönemde, dönemin mahiyeti gereği daha çok reaktif bir yönetimle hareket edilmeli, planlar etki tepki çerçevesinde gerçekleştirilmeli ve uzun vadeli planlardan kaçınılmalıdır. Kriz sonrası dönemde ise hem proaktif hem de reaktif bir yaklaşımla kısa, orta ve uzun vadeli planlara yer verilmelidir.

Uygulama aşamasında, krizin bütün dönemlerinde bir önceki periyotta hazırlanan planlar, yeri ve zamanı geldiğinde, hassas bir şekilde ve sadakatle sahaya uygulanmalıdır. Özellikle olağanüstü olayların oldukça yoğun olduğu ve bu yüzden planlardan sapılmasına neden olacak birçok gelişmenin ortaya çıkma potansiyelinin bulunduğu kriz anı dönemde b, hatta c planlarının gerektiği taktirde uygulamaya alınması önerilmektedir.

Değerlendirme aşamasında uygulamaların son bulmasıyla hem kriz öncesi hem kriz anı hem de kriz sonrası dönemde araştırma, planlama ve uygulama safhalarının muhasebesi gerçekleştirilmelidir. Bunu yaparken araştırma döneminde veriler eksiksiz ve doğru bir şekilde toplanılıp sorunlar ortaya koyuldu mu? Planlar belirlenen hedefler doğrultusunda, elde edilen veriler ışığında detaylandırılarak yapıldı mı? Planların uygulanmasında planlara sadık kalındı mı? Tüm bu aşamalarda neler doğru veya yanlış, tam ya da eksik yapıldı? Hangi hedeflere ulaşıldı hangilerine ulaşılamadı? Sorularına yanıt aranmalıdır. Tüm bu sorulara aranan yanıtlar ise kayda geçirilerek raporlaştırılmalıdır.

Sonuç olarak kriz dönemlerinde imajın yönetilmesine dair halkla ilişkiler uygulama süreci çerçevesinde bir yol haritası önerisini genel olarak maddelere indirirsek:

Araştırma Aşamasında:



-Veri toplamak ve bunların analizini yapmak için bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmalı

-Mevcut ve ulaşılmak istenen imaj belirlenmeli

-İstenilen imaja ulaşmanın önünde hali hazırda var olan ve gelecekte karşılaşılması muhtemel sorunlar tespit edilmeli

-Örgütün hem insan hem de maddi kaynağının boyutları ortaya konmalı

-Örgütün geçmişte imaj yönetimiyle ilgili varsa yaptıklarını inceleyerek deneyimlerden yararlanmak amacıyla gün yüzüne çıkarılmalı.

Planlama Aşamasında:

-İstenilen imaja ulaşmak için araştırmalarla elde edilen veriler çerçevesinde dönemin koşulları göz önüne alınarak hangi hedef kitlelere hangi iletişim araçlarıyla ulaşılabileceği ve ne tür mesajlar verileceği belirlenmeli

-İstenilen imaja ulaşmak dönemin özellikleri doğrultusunda için hangi halkla ilişkiler uygulama alanlarının kullanılacağı düşünülmeli

-İstenilen imaja ulaşmak için içerisinde bulunulan dönemin koşullarına göre ne kadar bütçe ayrılacağı ve bu bütçenin nerelerde kullanılacağı ortaya konmalı

-İstenilen imaja ulaşmak için mevcut dönemin nitelikleri çerçevesinde belirlenen tüm iletişim faaliyetlerinin ne zaman gerçekleştirileceği detaylandırılmalı

-İstenilen imaja ulaşmak için içerisinde bulunulan dönemin özellikleri göz önünde bulundurularak iletişim kurulması planlanan hedef kitlelerin niteliklerine göre verilmesi düşünülen mesajlar oluşturulmalı

-Planların sekteye uğrama riski göz önünde bulundurularak B hatta C planları yapılmalı.

-Uygulama Aşamasında:

-İstenilen imaja ulaşmak için yapılan planlar yeri ve zamanı geldiğinde hayata geçirilmeli

-Yapılan planlara elinizden geldiğince sadık kalarak uygulamaya geçirilmeli

-Planların sekteye uğraması durumunda B, onun da yürütülmesi noktasında sorunlar yaşanırsa C planını devreye sokulmalı

Değerlendirme Aşamasında:

-Araştırma, planlama ve uygulama aşamalarında nelerin tam, doğru, eksin ve yanlış yapıldığı belirlenmeli

-İstenilen imajla ilgili planlanan hedeflere ne düzeyde ulaşıldığı tartışılmalı

-Daha önceki dönemlerde eksik ya da yanlış olan şeylerin olması durumunda bunlara nelerin sebep olduğunu ve bunların nelere mal olduğu ortaya konmalı

-Yapılan tüm değerlendirmeleri yazıya geçirerek raporlaştırılmalı ve saklanmalı

## KAYNAKÇA

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, (14), 1-20.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Erkan, M. (2018). Kurumsal imajın güçlendirilmesinde kurumsal kimliğin rolü. *SDÜ İfade*, 1(1), 9-41.
- Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230.
- Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı* 2(42).
- Arklan, Ü. ve Taşdemir, E. (2010). Kurum içi halkla ilişkiler. *Literatürk Yayınları*.
- Aydoğdu, Ü. R., Karamustafaoğlu, O. ve Bülbül, M. Ş. (2017). Akademik araştırmalarda araştırma yöntemleri ile örneklem ilişkisi: Doğrulayıcı doküman analizi örneği. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, (30), 556-565.
- Balcı, Ş., Kaya, E., Karadeniz, B. ve Abaylı, H. (2020). Aday imajı oluşumunda etkili faktörler: “31 Mart 2019 yerel seçimleri örneği”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (50), 1-27.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi. *A ve G Bülten Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü*, 26-32.
- Bayçu, S. U. (2013). Halkla ilişkilerde stratejik yönetim. A. Z. Özgür (Editör), *Halkla İlişkiler* (54-81). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2713/ Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1676.
- Baykasoğlu, A., Dereli, T., Sönmez, A. İ., ve Yağcı, E. (2004). İmaj yönetimi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 3-18.
- Borodzicz, E. (2011). *Crisis management. Guidance and good practice*. University of Porsmouth.
- Boztepe, H. (2014). Kurumsal halkla ilişkiler. *Derin Yayınları*.
- Broom, G. M. ve Sha, B. L. (2013). *Cutlip and center's effective public relations*. Pearson Education Limited.
- Bulduklü, Y. (2015). İmaj yönetimi. *Literatürk Yayınları*.
- Cambridge Dictionary. (2023, Ekim, 29). İmage. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s/%C3%B6zl%C3%BCK/ingilizcet%C3%BCrk%C3%A7e/image>.
- Çakır, H. Ö. (2010). Tüketici boykotlarının kriz iletişimi açısından değerlendirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 121-136.
- Çamdereli, M. (2005). *Ana çizgileriyle halkla ilişkiler*. Salyangoz Yayınları.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Gazi Kitabevi.

- Çetin, S. ve Tekiner, M. A. (2015). Kurumsal imajın temel belirleyicileri: emniyet teşkilatı örneklemi iç paydaş anketi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440, <http://dx.doi.org/10.11611/JMER536>
- Çiğdem, R. (20012). Türkiye ekonomisi'nde yaşanan 1994- 2001 ekonomik krizlerinin ve 2008 küresel ekonomik krizinin imalat sanayi sektörüne etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöklü, E. (1994). Halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde kuruluştaki kriz yönetimi. *Marmara İletişim Dergisi*, 7(7), 321-327.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Dichter, E. (1985). What's In an image. *The Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.
- Dinçer, M. K. (1998). Kişisel imaj. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve Kayseri tekstil sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 39-54.
- Engin, E. (2014). Kurum imajı çerçevesinde kimlik, imaj ve itibar ilişkisine genel bir bakış. G. I. Aydınalp (Editör), *İmaj Üretimi* (1-16). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Filiz, E. (2007). Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi. Aktüel Yayınları.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G. ve García, H. C. (2002). Destination image: Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00031-7](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00031-7)
- Gencer, Z. T. (2014). Halkla ilişkilerde kriz yönetimi ve entopi. M. Akdağ ve Ü. Arklan (Editörler), *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* (467-492). Literatürk Academia.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Butterworth-Heinemann.
- Gürüz, D. (1993). Halkla ilişkiler teknikleri. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42, [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Herdman, E. A. (2006). Derleme makale yazımında, konferans ve bildiri sunumu hazırlamada pratik bilgiler (Z. Dörtbudak, Çev.). *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3(1), 2-4.
- Ilgın, H., Ö. Ertekin, İ. ve Ataman Yengin D. (2018). İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), ss. 203-215.
- İşçi, M. (2002). Halkla ilişkiler. Der Yayınları.
- Kara, A. İ. (2014). Kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın kurumsal itibar üzerine etkileri, bir işletme örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabulut, B. (2018). Uluslararası ilişkilerde imaj yönetimi: Ulus markalaşması örneği. *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 169-192.
- Kastenholz, E. (2012). The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: the case of northern portugal [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Aveiro Phd in Tourism Studiesadvisor.
- Kazancı, M. (2007). Kamuda ve özel kesimde halkla ilişkiler. Turhan Kitabevi.

- Kazancı, M. (2014). Kriz dönemleri ve kuruluşlar. M. Akdağ ve Ü. Arklan (Editörler), Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar (17-32), Literatürk Academia.
- Kırdan, Y. ve Demir, F. O. (2007). Kriz iletişim aracı olarak internet: Kuş gribi krizi örneği. İletişim Fakültesi Dergisi, (29), 93-106.
- Kotler, P. (2002). Marketing management, millenium edition. Pearson Custom Publishing.
- Kuzu, L. (2019). İşveren markasının çalışanların iş memnuniyetine etkisi: kobilerde bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük Kurt, M. (1987). Halkla ilişkilerde araştırma yöntemleri ve değerlendirme. Halkla İlişkiler Sempozyumu-87 içinde (155-171). Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları: 10/ Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: 221.
- Laws, E., Prideaux, B. ve Chon, K. (2007). Crisis management in tourism: Challenges for managers and reserchers. E. Laws., B. Prideaux ve K. Chon (Editörler), Crisis Management in Tourism (1-12). CABI Head Office.
- Luecke, R. (2015). Kriz yönetimi (Ö. Sarıkaya, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luque-Martínez, T., Del Barrio-García, S., Ibáñez-Zapata, J. Á. ve Molina, M. Á. R. (2007). Modeling a city's image: The Case of Granada. Cities, 24(5), 335-352.
- Martin, I. M. ve Eroglu, S. (1993). Measuring a multi-dimensional construct: Country image. Journal of Business Research, 28(3), 191-210.
- Massey, J. E. (2003, April). A theory of organizational image management: Antecedents, processes and outcomes. In International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Orlando, FL (pp. 1-19).
- Mentor, P. (2007). Kriz yönetimi (M. İnan, Çev.). Optimist Yayın Dağıtım.
- Narbay, M. Ş. (2006). Kriz iletişimi. Nobel Yayın Dağıtım.
- Okay, A. (2005). Kurum kimliği. Mediacat Kitapları.
- Okay, A. ve Okay, A. (2011). Halkla ilişkiler kuram, strateji ve uygulamaları. Der Yayınları.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 203-212.
- Özer, A. ve Güler, E. (2014). Yöneticiler için imaj yönetimi stratejileri. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 49(1), 34-66.
- Özodaşık, M. (2018). İletişim ve iletişim sürecinde halkla ilişkiler. F. Ç. Banar (Editör), Halkla İlişkiler ve İletişim (2-25). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2682/Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1648.
- Öztürk, O. M. (2004). Dış politikada kriz yönetimi. Odak Yayın ve Dağıtım.
- Özüpek, M. N. (2005). Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. Tablet Kitabevi.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (2008). Reframing crisis management. A. Boin (Editör), Crisis Management (1-24). SAGE Library in Business and Management.
- Peltekoğlu, F. B. (2009). Halkla ilişkiler nedir?. Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme. İletişim Yayınları.
- Polat S. (2009). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel imaj yönetimi: Örgütsel imajın öncülleri ve çıktıları. The First International Congress of Educational Research. Çanakkale. <http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/106.pdf> (Erişim Tarihi: 29.01.2023).
- Polat, S. ve Arslan, Y. (2015). Örgütsel yaşamda imaj. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Selçuk, Ş. (2018). Özel ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri ile örgütsel imaj algısı ilişkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. ve Alpaslan, M. (2013). Imagining an education in crisis management. Journal of Management Education. 37 (1), 6-20, <https://doi.org/10.1177/1052562912455418>
- Şimşek, E. ve Hassan, A. (2018). The Independent ve The Guardian gazeteleri internet sitelerinde yer alan Türkiye turizm yazılarına yönelik bir içerik analizi. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, (1), 80-103.
- Tengilimoğlu, D. (2001). Sağlık kuruluşlarında halkla ilişkiler. Gazi Kitabevi.
- Tutar, H. (2016). Kriz ve stres yönetimi. Seçkin Yayıncılık.
- Tuzla, R. (2018). Kurumsal imaj yönetimi. Literatürk Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2023, Ekim, 29). İmge. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türkkahraman, M. (2004). Günümüzün büyüü imaj ve gerçek hayat. Istanbul Journal of Sociological Studies, (30), 1-14.
- Tüz, M. (2013). Kriz kavramı ve işletmeler açısından kriz yaratan faktörler. G. Haşit (Editör), Kriz İletişimi ve Yönetimi (2-27). Anadolu Üniversitesi.
- Tüz, M. V. (2014). Kriz yönetimi uygulama için temel adımlar. Nobel Akademik Yayıncılık
- Uluçay, D. M. (2017). Kurumsal imaj ölçümünde kişiselleştirme metaforu. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (28), 102-118.
- Uysal, G. G. (2019). Halkla ilişkilerde imaj yönetimi: Sanatçı kimliği üzerine bir inceleme [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wittenberg, P. M. (1997). Leadership and management of agency image. Federal Probation, 61(3).