

ANTI-KIRILGAN MARKA

DİJİTAL LİNÇ ÇAĞINDA İPTAL KÜLTÜRÜ,
KRİZ VE GÜVEN YÖNETİMİ

PROF. DR. M. ERHAN SUMMAK



ANTI-KIRILGAN MARKA DİJİTAL LİNÇ ÇAĞINDA İPTAL KÜLTÜRÜ, KRİZ VE GÜVEN YÖNETİMİ

Prof. Dr. M. Erhan Summak

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-8848-89-2

1. Baskı, Ağustos 2026

Kütüphane Kimlik Kartı

ANTI-KIRILGAN MARKA DİJİTAL LİNÇ ÇAĞINDA İPTAL KÜLTÜRÜ, KRİZ VE GÜVEN YÖNETİMİ

Prof. Dr. M. Erhan Summak

E-ISBN: 978-625-8848-89-2

VI+152 s., 160x240 mm

Kaynakça var, izin yok.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.



Yayınevi Türkiye Ofis:

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İstanbul: Salon Yayınları, Atakent mah., Yasemen sok., No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Santral: +90 332 351 92 85

Editör hatları: +90 533 151 50 42, +90 507 151 50 43

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

Whatsapp hattı: +90 553 950 50 37

bilgi@kitapmatik.com.tr

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

Whatsapp hattı: +90 501 651 92 85

bilgi@egitimkitabevi.com

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayınevi

kitapmatik
Lojistik ve Sevkiyat Merkezi

Kitapmatik
Yayınevi

EĞİTİM
kitabevi

*Meslektaşım olmasından gurur duyduğum canım
kızım SILA'ya...*

*Meslektaşım olmasından gurur duyduğum canım
kızım SILA'ya...*

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. Bölüm Kırılgan Marka Çağı: İptal Kültürünün Temelleri ve Kavramsal Ayrım	5
1.1. İptal Kültürünün Kökenleri ve Kavramsal Ayrım	6
1.2. Ahlaki Öfke ve Cezalandırma Psikolojisi	10
1.3. Sosyal Kimlik, Kutuplaşma ve Dijital Kalabalık	11
1.4. Dijital Gözetim ve Kolektif Yaptırım	12
1.5. Hesap Verebilirlik Nerede Biter, Dijital Linç Nerede Başlar?	13
1.6. Türkiye’de Dijital Linç ve İptal Dinamikleri	16
2. Bölüm Tarafsızlığın Sonu: Değer Temelli Pazarlama ve Özgünlük Paradoksu	18
2.1. Markalar Neden Artık Tarafsız Kalamıyor?	19
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluktan Marka Aktivizmine	20
2.3. Woke Kapitalizm: Analitik Kavram mı, Politik Etiket mi?	21
2.4. Woke-washing (duyarlılık aklaması) ve Tüketicinin Samimiyet Radarı	22
2.5. Aktivist Marka Olmanın Çifte Riski ve Glokal Değer Çatışmaları ..25	
Değer Temelli Tutum Alma Soru Seti	29
3. Bölüm Öfkenin Algoritması: Dijital Lincin Yayılım Dinamikleri	32
3.1. Dikkat Ekonomisi ve Algoritmik Görünürlük	33
3.2. Duygusal Bulaşma ve Öfkenin Sosyal Ödülü	34
3.3. Ağ Yapısı ve Kriz Yayılımı	35
3.4. Yankı Odaları, Troller, Botlar ve Yapay Taban Görünümü (Astroturfing)	36
3.5. Bağlam Çöküşü ve Platformlar Arası Dolaşım	38
3.6. Yayılımı Ölçmek: Hacimden Davranışsal Sonuca	39
3.7. İptal Kültürüne Özgü Yayılım Farkı ve Risk Göstergeleri	41
4. Bölüm Sponsorlu Mayın Tarlası: Marka Elçisi ve Dış Temsilci Riskleri	44
4.1. Ödünç İtibar ve İtibar Bulaşması	45
4.2. İptal Kültürüne Özgü Fark: Temsil İlişkisinin Yaptırım Nesnesine Dönüşmesi	46

4.3. Asimetrik Risk ve Risk Profillemesi.....	47
4.4. Dijital Ayak İzi İncelemesinin Etik ve Hukuki Sınırları.....	50
4.5. Ahlak Hükümleri, Sözleşmeden Doğan Koruma ve Koordinasyon ..	51
4.6. İlişkiyi Sürdürmek mi, Feshetmek mi?	53
5. Bölüm Krizin Bedeli: Finansal Bilanço, Çalışanlar ve Etik İfşa	56
5.1. Dışsal ve Ölçülebilir Bedeller	57
5.2. Yatırımcı Güveni, Görünmeyen Maliyetler ve Nedensellik Sınırı ...	59
5.3. Türkiye Bağlamında Boykotun Ölçülmesi.....	60
5.4. İçsel ve Örgütsel Bedeller	63
5.6. Etik İfşa ve İşveren Markası	66
5.7. Kurum İçi Maliyetlerin Gecikmeli Yansıması	67
5.8. Dijital Kriz Bedeli Değerlendirme Tablosu	69
6. Bölüm Anti-Kırılğan Mimari: Normatif Temel ve Dört Kurumsal Kapasite.....	71
6.1. Dayanıklılık, Uyarlanabilirlik ve Anti-Kırılğanlık	72
6.2. Normatif Temel: Değer–Söylem–Uygulama Tutarlılığı.....	74
6.3. Algılama: Dijital Risk Haritası, Sosyal Dinleme ve Erken Uyarı.....	75
6.4. Anlamlandırma: Gürültü, Parakriz ve Gerçek Krizin Ayrılması	77
6.5. Yanıt Verme: Kriz Simülasyonları ve Kriz Yönetişim Ekibi	78
6.6. Öğrenme: Kurumsal Hafıza ve Sistem Dönüşümü	80
6.7. Anti-Kırılğan Marka Yönetişimi Çerçevesi	84
7. Bölüm Krizden Onarıma: Akut Müdahale ve Güvenin Yeniden Tesisı	86
7.1. Faz 1: Akut Müdahale (İlk 24 Saat).....	87
7.2. Kriz Ekibi, Paydaş Değerlendirmesi ve İlk Ara Açıklama	89
7.3. Duruş Kararı: Hukuki, Platforma İlişkin ve Operasyonel Boyutlar..	91
7.4. İlk 24 Saat Operasyon ve Karar Kontrol Listesi	93
7.5. Faz 2: Onarım ve Rehabilitasyon.....	94
7.6. Yapısal Değişim ve Güvenin Ölçülmesi.....	96
7.7. Yeniden Markalaşma, Unutturma Etiği ve Meşruiyetin Yeniden Tesisı	97
7.8. Güven ve Meşruiyet Onarımı İzleme Çerçevesi	99
8. Bölüm Anatomi Masası: Karşılaştırmalı İptal ve Dijital Linç Vakaları	102
8.1. Vaka Seçimi ve Ortak Analiz Mantığı	103

8.2. Starbucks–Philadelphia: Hesap Verebilirlikten Kurumsal Yenilenmeye	104
8.3. Bud Light–Dylan Mulvaney: Kutuplaşmış Boykot ve Çifte Meşruiyet Kaybı	106
8.4. Ülker’in “1 Nisan” Reklamı: Bağlam Çöküşü ve Politik Anlamlandırma.....	109
8.5. Vaka Karşılaştırma Matrisi	111
 9. Bölüm Hakikat Sonrası Çağda Güven: Yapay Zekâ ve Dijital İletişimin Geleceği.....	115
9.1. Hakikat Sonrası Ekosistem ve Yanlış Bilgi Kaynaklı Krizler	116
9.2. Deepfake İçerikler, Sentetik Krizler ve Yapay Zekâyla Ölçeklenen Öfke.....	118
9.3. İçerik Kökeni, Doğrulama ve Şeffaflığın Sınırları.....	119
9.4. Geleceğin Güven İlkeleri	121
9.5. Geleceğin İletişim Profesyoneli	122
9.6. Sentetik Medya Çağında Güvenin Kurumsal Koşulları.....	124
Sonuç.....	125
Kaynakça.....	132

GİRİŞ

Dijital dünyanın hızı ve ağ altyapısı, dışarıdan bakıldığında son derece benzer görünen kamusal tepki biçimlerini aynı estetik ve sözel kalıplarda birleştirir. Ancak bu görünüşteki tekdüzeliğin arkasında, kurumsal ve hukuki gerçekliği tamamen zıt olgular yatabilir. Bir yanda, kurumun kendi kayıtlarıyla belgelenmiş; çalışanları, tedarik zincirini veya müşterileri doğrudan mağdur eden sistematik ve kanıtlanmış bir ihlal durabilir. Diğer yanda ise bağlamından koparılmış, montajlanarak servis edilmiş ya da örgütlü trol ağları tarafından dolaşıma sokulmuş asılsız bir manipölasyon yer alabilir. Her iki senaryoda da dijital ekranlarda beliren manzara neredeyse özdeştir; binlerce etiket, yükselen ahlaki öfke, hızla yayılan boykot çağrıları ve kurumsal hesap verebilirlik talepleri.

Oysa birinci durum meşru, haklı ve toplumsal adalet arayışına dayanan bir hesap verme talebiyken; ikincisi, gerçeği çarpıtmayı ve itibar suikastı düzenlemeyi amaçlayan manipölatif bir saldırdır. Bu niteliksel ayrımı yapamayan bir kurum, gerçekten kusurlu olduğu bir krizde sorumluluk üstlenmek ve zararı telafi etmek yerine savunmacı bir reflexle reaksiyon gösterip dijital linç söylemine sığınabilir. Asılsız bir suçlamada ise kamuoyu baskısına dayanamayarak gereksiz yere geri adım atabilir, geri çekilerek hakikatin zedelenmesine yol açabilir. Bu kitabın temel savı; dijital öfke çağında bir kurumun kaderini belirleyen şeyin, haklı bir eleştiri ile manipölatif bir saldırıyı birbirinden kararlılıkla ayırabilmesi ve her iki duruma da kanıt, sorumluluk ve zarar düzeyine uygun yanıtlar verebilmesi olduğudur.

Marka, geleneksel pazarlama literatürünün sınırladığı üzere yalnızca bir ürünü ya da hizmeti rakiplerinden ayıran isim, logo ve simgelerden ibaret değildir. Marka, paydaşların zihninde zaman içinde biriken bilgi, çağrışım, beklenti ve kurumsal vaatlerin bütünüdür (Keller, 1993). Örgütsel itibar da tekil bir eylemin ötesinde, çok boyutlu ve zamana yayılan bir değerlendirme alanını temsil eder (Lange vd., 2011). Bu nedenle dijital platformlarda ortaya çıkan sert bir tepki, yalnız anlık bir paylaşıma değil, kurumun geçmiş davranışlarına, kurumsal değerlerine ve yönetim kararlarına yönelik topyekün bir yeniden değerlendirmedir. Bu çalışmada marka, sembolik ve ilişkisel varlığı; şirket, hukuki ve operasyonel aktörü;

kurum ise toplumsal meşruiyet, norm ve rollerden oluşan geniş sistemi ifade eder. Kurumsal kabul ve meşruiyet, yalnızca finansal ve ekonomik başarıya değil, kurumsal davranışların paylaşılan toplumsal normlarla uyumuna dayanır (Suchman, 1995). "Anti-kırılğan marka", bu farklı düzeyleri birleştiren algılama, anlamlandırma, karar verme, düzeltme ve öğrenme yetkinliklerinin kurumsal adıdır.

Günümüz dünyasında markaların yalnızca iktisadi birer üretici değil, aynı zamanda kamusal ve toplumsal aktörler olarak görülmesi, onların karmaşık sosyopolitik meselelerde tutum alma beklentisini artırmıştır. Kurumsal politik savunuculuk ve marka aktivizmi, şirketleri tartışmalı toplumsal alanlarda açık pozisyon almaya yönleltebilir (Wettstein ve Baur, 2016). Ne var ki güven, söylem ile uygulamanın tutarlılığına bağlıdır. Kurumsal operasyonlarda karşılığı bulunmayan, eylemle desteklenmeyen değer söylemleri, marka aktivizmini hızla "duyarlılık aklamasına" (woke-washing / purpose-washing) dönüştürür (Vredenburg vd., 2020). İtibar riski bu nedenle yalnız yanlış bir söz söylenmesinden değil, doğru bir sözün operasyonel karşılığının verilmeyip eylemsiz bırakılmasından da doğar.

Sosyal medya platformları, kurumların hedef kitlelerine daha hızlı mesaj ilettiği nötr iletişim kanalları değildir. Bu platformlar, iletişimdeki güç ilişkilerini ve kamusal görünürlüğü kökten yeniden düzenleyen altyapılardır. Ağ bağlantılı kamuların sahip olduğu kalıcılık, kopyalanabilirlik, ölçeklenebilirlik ve aranabilirlik özellikleri (boyd, 2010), geleneksel kriz yönetiminin tek yönlü mesaj denetimini tamamen işlevsiz kılmıştır (Kietzmann vd., 2011). Tüketici hareketleri ve kamuoyu, şirketleri dijital mecralardan önce de sorgulayıp boykot etmekteydi (Kozinets ve Handelman, 2004). Yeni olan durum; talep, bilgi ve ağ gücünün son derece kısa süreler içinde küresel ölçekte görünürlük kazanması ve hızla kolektif yaptırım çağrıları üretebilmesidir (Labrecque vd., 2013).

Bu görünürlük artışı yalnızca kullanıcı tercihlerinin doğal bir sonucu değildir. Algoritmik sıralama, filtreleme ve moderasyon mekanizmaları hangi seslerin güçleneceğini ve öne çıkacağını doğrudan etkiler (van Dijck vd., 2018; Gillespie, 2018). Ahlaki ve duygusal dil içeren paylaşımlar algoritmik akışlarda etkileşimi artırırken (Brady vd., 2017; Brady vd., 2020), doğrulanamayan ya da yanlış haberler belirli platformlarda doğrulardan çok daha hızlı yayılabilmektedir (Vosoughi vd., 2018).

Bununla birlikte algoritmaları tek başına krizlerin faili saymak kolaycılıktır. Dijital öfke fırtınaları; kullanıcı motivasyonları, ağ yapısı, içeriğin duygusal yükü ve kurumun verdiği ilk yanıtın etkileşimiyle biçimlenir (Pfeffer vd., 2014).

Bu kaygan zemin, kriz ile kriz öncesi (parakriz) arasındaki sınırları geçirgenleştirmiştir. Kurumsal yanıt; krizin türü, kuruma atfedilen sorumluluk derecesi ve algılanan itibar tehdidiyle tam bir uyum içinde olmalıdır (Coombs, 2007). Tam krize dönüşmemiş etik iddialar ve huzursuzluklar parakrizleri oluşturur; erken fark edilen parakrizler kuruma henüz yıkım gerçekleşmeden düzeltme ve müdahale alanı açar (Coombs ve Holladay, 2012).

Her sert eleştiriyi linç sayıp susturmaya çalışmak da, her dijital yaptırımı meşru bir hesap verebilirlik arayışı kabul etmek de eşit derecede yanıltıcıdır (Clark, 2020). Geleneksel kriz yönetimi yaklaşımı, ortaya çıkan zararı sınırlamayı ve kriz öncesindeki statükoya geri dönmeyi amaçlarken; örgütsel dayanıklılık yazını hazırlık, başa çıkma ve yeni koşullara uyarlanmayı bir arada ele alır (Duchek, 2020). Taleb'in (2012) kavramsallaştırmasında; kırılğan sistemler şok karşısında dağılır, dayanıklı sistemler şoka direnir aynı kalır, anti-kırılğan sistemler ise belirli ölçülerdeki şok ve değişkenlikten beslenerek güçlenir ve gelişir.

Bu kavram, markalara ve kurumsal iletişime doğrudan, mekanik biçimde aktarılamaz. Ağır etik ihlaller, insan hakları ihlalleri veya çevre felaketleri birer gelişme fırsatı"değildir ve iletişim başarısı tek başına operasyonel zararı faydaya dönüştürmez. Bu kitapta anti-kırılğanlık; kriz anlarında açığa çıkan kurumsal zayıflıkları ve öğrenme alanlarını, gelecekteki kırılğanlığı azaltacak politik, operasyonel ve kültürel değişikliklere çevirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu dönüşüm, belirsizliği eyleme geçirilebilir analitik bir yoruma çevirmeyi ve krizleri üreten temel örgütsel varsayımları sorgulamayı gerektirir (Weick vd., 2005; March, 1991; Argyris ve Schön, 1978, 1996). Bu kitabın önerdiği yönetim çerçevesi, normatif bir temel üzerinde dört ana kapasiteyi birleştirir: Algılama Kapasitesi, Anlamlandırma Kapasitesi, Yanıt Verme Kapasitesi ve Öğrenme Kapasitesidir. Bu dört kapasitenin üzerinde yükseldiği Normatif Temel ise; değer-söylem-uygulama tutarlılığına, adil sürece, zarar vermeme ilkesine ve hesap verebilirliğe dayanır. Normatif temel, beşinci bir kapasite olmayıp diğer tüm

kapasitelerin amacını, sınırlarını ve etik meşruiyetini belirleyen ana eksendir.

Bu kitap; bütünleştirici literatür incelemesini karşılaştırmalı vaka analizleriyle birleştiren karar odaklı bir kanıt sentezidir. Kuramsal modeller, soyut anlatılar olarak değil, hangi kurumsal yanıtın hangi koşullarda daha isabetli sonuç vereceğini tartışan analitik araçlar olarak kullanılmıştır. İnceleme alanı, kurumsal sosyal sorumluluk, kriz iletişimi, tüketici boykotları ve örgütsel öğrenme literatüründeki temel çalışmalardan günümüze kadar uzanmakta; ağırlıklı olarak dijital platformların kurumsal görünürlüğü dönüştürdüğü 2004–2026 dönemine odaklanmaktadır.

Eser boyunca ele alınan vaka havuzu; H&M’in iki ayrı krizi (“Coolest Monkey” ve Sincan pamuğu), Nike–Kaepernick iş birliği, United Airlines 3411 seferi, adidas–Ye (Kanye West) fesihi, Bud Light–Dylan Mulvaney tartışması, Starbucks–Philadelphia olayı, Balenciaga, Domino’s, Netflix–Dave Chappelle, Comet Ping Pong (Pizzagate), Coca-Cola İçecek, Ülker 1 Nisan kurgusu ve Arup örneklerini kapsamaktadır. Bütün bu vakalara aynı analitik sorular yöneltilmiştir: İddia hangi kanıtı dayanmaktadır, görünürlüğü kimler büyötmektedir, hangi yaptırım araçları kullanılmıştır, kuruma ne ölçüde sorumluluk atfedilmektedir, verilen ilk yanıt ne tür sonuçlar üretmiştir ve süreç kalıcı bir kurumsal öğrenmeye dönüşmüş müdür?

Takip eden bölümler, bu analitik yaklaşımı kavramsal temellerden risk faktörlerine, kriz müdahalesinden kurumsal onarım ve anti-kırılgan mimarinin inşasına uzanan mantıksal bir hat üzerinde adım adım izleyecektir.

1. Bölüm

Kırılğan Marka Çağı: İptal Kültürünün Temelleri ve Kavramsal Ayrım

H&M'in 7 Ocak 2018'de Birleşik Krallıktaki çevrim içi mağazasında yayımladığı bir ürün görselinde, üzerinde "Coolest Monkey in the Jungle (Ormandaki En Havalı Maymun)" yazan kapüşonlu bir üst giydirilmiş siyah bir çocuk yer alıyordu. Görselin ekran görüntüleri sosyal medyada dolaşıma girdikten sonra eleştiriler kısa sürede ırkçı temsil tartışmalarına dönüştü. H&M görseli kaldırdı, ürünü küresel ürün sunumundan çekti ve iç süreçlerini gözden geçireceğini açıkladı. İlk aşamadaki tepki, belirli bir reklam ve ürün uygulamasına yönelen açık bir kamusal çağrı niteliği taşıyordu (Time, 2018).

Tepki tek bir yaptırım biçiminde kalmadı. H&M ile ticari iş birliği bulunan dünyaca ünlü pop ve rap sanatçıları The Weeknd ve G-Eazy ilişkilerini sona erdirdiklerini duyurdu. Tüketiciler boykot çağrıları yaptı. Güney Afrika'da bazı protestocular mağazalara girerek ürünleri yere attı ve mağazalara zarar verdi. Şirket geçici kapatma kararları aldı (Reuters, 2018a). Aynı olay içinde kamusal hesap sorma, ekonomik ve simgesel ilişkiyi kesme, kurumsal meşruiyeti geri çekme talebi ve fiziksel zarara dönüşen orantısız eylemler peş peşe ortaya çıkmıştı.

Yönetim açısından kritik hata, bütün bu davranışları tek bir sosyal medya tepkisi başlığı altında toplamak oldu. Görselin eleştirilmesi ve süreçlerin düzeltilmesinin istenmesi, belirli bir zarara ve kurumsal sorumluluğa yönelmişti. İş ortaklarının ilişkiyi kesmesi, hem hukuki/finansal bir darbe hem de markaya yönelik güçlü bir protestoydu. Mağaza çalışanlarının güvenliğini tehdit eden eylemler, protestoların haklılığına dayanarak meşru gösterilemezdi. Aynı etik tartışma farklı aktörler tarafından farklı hedef ve araçlarla yürütülmüş, olay zaman içinde nitelik değiştirmişti.

Bu vaka, dijital çağdaki marka kırılğanlığının kaynağını göstermektedir. Kırılğanlık, eleştirinin yoğunluğundan çok yaptırım araçlarının birbirine eklenmesinden doğar. Kurumun ilk görevi tepkiyi savunmacı bir etiketle adlandırmak yerine iddianın doğruluğunu, hedefini,

talebini, aktörlerini, kullanılan araçları ve çıkış koşullarını ayırmaktır. İptal kültürünü geçici bir sosyal medya modası olarak değerlendirmek yanlış olur. Aynı marka üç yıl sonra bu kez bir insan hakları ve tedarik zinciri açıklaması nedeniyle başka bir pazarda karşıt yönde bir yaptırım dalgasıyla karşılaşacaktı.

1.1. İptal Kültürünün Kökenleri ve Kavramsal Ayrım

Kamusal ayıplama, dışlama, ekonomik ilişkiyi kesme ve kolektif yaptırım dijital platformlarla başlamamıştır. Tüketici boykotları, toplumsal ve siyasal amaçlar doğrultusunda satın almama davranışının örgütlenmiş biçimleri olarak uzun süredir incelenmektedir (Friedman, 1985; Klein vd., 2004). Tüketici hareketleri de pazar davranışını fiyat ve kalite tercihindan ibaret görmeyip kimlik, ideoloji ve etik değerlerle ilişkilendirmiştir (Kozinets ve Handelman, 2004). Dijital platformların getirdiği yenilik yaptırımın kendisi değildir. Yeni olan, görünürlüğün hızı, katılım eşiğinin düşmesi, farklı yaptırım araçlarının aynı ağ içinde birleşmesi ve hedefin gündelik hayatına kadar uzanabilen kalıcı izlerin üretilmesidir.

“İptal kültürü” kavramı bu nedenle tek anlamlı değildir. Clark (2020), çağdaş tartışmalarda çoğunlukla gözden kaçırılan kamusal çağrı pratiklerinin; Siyahların ve marjinalleştirilmiş toplulukların geliştirdiği hesap sorma eylemleriyle ilişkisini ortaya koyar. Ng (2020) ise dijital katılım pratiklerinin önce güçlendirici görülüp daha sonra bütün dijital kamusallığın patolojisiymiş gibi mahkûm edilmesine karşı uyarır. Bu tarihsel ve siyasal arka plan, iptali yalnızca çevrim içi kalabalık davranış olarak açıklamanın yetersizliğini ortaya koyar. Bununla birlikte platformlaşmış iptal pratikleri, başlangıçtaki hak talebini aşarak statü arayışı, ideolojik sınır koruma, karşı-iptal ve ticari dikkat üretimi gibi farklı amaçlara da eklenilebilmektedir (Farries vd., 2025).

Araştırmalar, iptal çağrılarının bireyler, markalar ve şirketler bakımından desteğin geri çekilmesi, iş ilişkilerinin sonlandırılması ve piyasa aktörlerinin hâkim toplumsal değerlerle yeniden hizalanmaya zorlanması gibi sonuçlar hedefleyebildiğini göstermektedir (Demsar vd., 2023). Buna karşılık sonuç hiçbir zaman otomatik değildir. Hedefin ekonomik, kültürel ve platform gücü, iddianın niteliği, destekçi ağların sürekliliği ve onarım girişimleri çağrının etkisini değiştirebilir (Hobbs ve O’Keefe, 2024). Dolayısıyla iptal, tek bir paylaşım ya da etiketten çok

desteğin ve meşruiyetin geri çekilmesine yönelik çok aktörlü bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Bu kitapta kamusal çağrı, boykot, iptal ve dijital linç aynı düzleme yerleştirilmeyecektir. Kamusal çağrı; belirli bir söz, davranış veya uygulamanın kamusal olarak adlandırılması ve hesap sorulmasıdır. Boykot; ekonomik ya da simgesel ilişkiyi keserek baskı üretmeye çalışan bir yaptırım taktiğidir. İptal; hedefin statüsünü, iş birliklerini, görünürlüğünü veya meşruiyetini geri çekmeye yönelik daha geniş bir hüküm ve süreçtir. Dijital aktivizm ve çevrim içi protesto ise bu pratiklerin bazılarını içerebilen, fakat iptale indirgenemeyecek daha geniş katılım araçlarıdır (Bennett ve Segerberg, 2012). Dijital linç ise aşağıda geliştirileceği üzere, belirli bir yaptırım türünden çok hedef genişlemesi, orantısızlık, taciz ve çıkış koşulunun belirsizleşmesiyle tanımlanan saldırı kipidir.

Kavramlar arasındaki düzlem farkı özellikle boykot ile iptal ilişkisinde önemlidir. Boykot, açık bir hedefe ulaşmak için geçici bir satın almama çağrısı olabileceği gibi belirli bir marka veya ülkeyle kalıcı kimliksel mesafe kurma biçimine de dönüşebilir. İptal ise sadece satın almama davranışıyla sınırlı değildir, daha geniştir. Takipten çıkma, konuşma davetini geri çekme, sponsorluğu sona erdirmeye, içerik kaldırma ve mesleki fırsatların kapatılması aynı süreçte birleşebilir. Bu nedenle her boykot iptal değildir. Boykot, iptal araçlarından biri olabilir. Benzer biçimde bir kamusal çağrı, herhangi bir dışlama talebi olmaksızın açıklama ve düzeltme isteyebilir veya giderek iş birliğinin bütünüyle kesilmesini talep eden bir sürece dönüşebilir. Analiz, bir paylaşımın kullandığı etikete değil taleplerin ve yaptırımların zaman içindeki değişimine dayanmalıdır.

Tablo 1: İptal ve Dijital Yaptırım Süreçlerini Değerlendirme Matrisi

Pratik	Analitik kategori	Baskın hedef	Baskın mekanizma	Orantı ve çıkış koşulu
Kamusal çağrı	Kamusal söz edimi ve hesap sorma pratiği	Belirli söz, davranış veya uygulama	Adlandırma, görünür kılma, açıklama/düzeltilme talebi	Talep ve hedef belirliyse cevap, düzeltme ve kapanış mümkündür.
Boykot	Ekonomik veya simgesel yaptırım taktiği	Ürün, marka, şirket, ülke ya da iş ortaklığı	Satın almama, üyelikten çıkma, sponsorluk ve yatırım baskısı	Süre, hedef ve talep değişebilir; davranışsal maliyet katılımı sınırlar.

Pratik	Analitik kategori	Baskın hedef	Baskın mekanizma	Oranıt ve çıkış koşulu
İptal	Desteğin ve meşruiyetin geri çekilmesine yönelik süreç	Kişi, marka veya kurumun statüsü ve kamusal kabulü	Takibi bırakma, iş birliği/fırsat kaybı, dışlama, platform baskısı	Geçici veya kalıcı olabilir; geri dönüş, sorumluluk ve onarım tartışmalıdır.
Dijital aktivizm / çevrim içi protesto	Geniş katılım ve mobilizasyon aracı	Politika, kurum, norm veya toplumsal sorun	Hashtag, dilekçe, bilgi yayma, dayanışma, bağış, protesto ve boykot	İptal içerebilir ama zorunlu değildir; yapısal değişim talebi belirleyicidir.
Dijital linç	Orantısız kolektif saldırı kipi	Belirli eylemden hedefin bütün kimliğine ve çevresine genişleyebilir	Yığılma, hakaret, tehdit, doxxing, özel yaşamın ifşası, kalıcı damgalama	Düzeltilme ve savunma fiilen reddedilir; süre, talep ve çıkış koşulu belirsizdir.

Not: Matris, ampirik olarak doğrulanmış bir tanı ölçeği değildir. Gerçek olayları karşılaştırmaya yarayan ideal-tipik bir kavramsal karar desteğidir; aynı olay birden fazla pratiği aynı anda veya farklı aşamalarda içerebilir.

İptal ve dijital yaptırım süreçleri bu nedenle tek yönlü bir merdiven gibi düşünülmemelidir. Kitapta kullanılacak çok yollu süreç şu biçimdedir:

Tetikleyici olay → iddianın çerçeveselenmesi → görünürlük ve mobilizasyon → yaptırım araçları → tırmanma veya yatışma → kısa ve uzun vadeli sonuçlar.

Bu modelde boykot iptalden önce veya sonra ortaya çıkabilir. Kamusal çağrı tatmin edici bir düzeltmeyle kapanabilir. İptal çağrısı karşı-iptal kampanyasına dönüşebilir. Dijital linç ise herhangi bir aşamada hedefin çevresine yayılarak süreci niteliksel olarak değiştirebilir. Bouvier'in (2020) ve Bouvier ile Machin'in (2021) çalışmaları, konu etiketi temelli kamusal çağrı kampanyalarının ırkçılık gibi yapısal sorunları görünür kılabilirdiğini göstermektedir. Aynı çalışmalar platform mantığının karmaşık adalet tartışmalarını bireysel suçlama ve kısa ahlaki beyanlara daraltabildiğine de işaret eder. Bu nedenle bir kampanyanın yüksek görünürlüğü, talebin açıklığına, doğruluğuna veya adalet üretme kapasitesine ilişkin tek başına kanıt sayılamaz.

Bu süreç modelinin yönetsel değeri, olayları yalnız son etikete göre sınıflandırmamasıdır. Örneğin ilk kamusal çağrı açık bir düzeltme talebi içeriyorsa kurumun önceliği kanıt incelemek ve sorumluluğu

değerlendirmektir. Boykot ortaya çıktığında müşteri tabanı, ikame seçenekleri ve davranışa dönüşüm izlenir. İş birliği ve görünürlük geri çekme talepleri yaygınlaştığında meşruiyet ve paydaş bağımlılığı değerlendirmeye eklenir. Taciz, kişisel bilgilerin kötü niyetle ifşa edilmesi (doxxing) veya çalışan güvenliği riski belirdiğinde ise aynı tartışma içinde ayrı bir koruma ve delil muhafaza hattı açılır. Tek bir kriz mesajı, bu farklı görevlerin yerini tutamaz.

Matrisin amacı kuruma haklı veya haksız bir kamuoyu tanımı üretmek değildir. Amaç, kararın dayanağını görünür kılmaktır. İddia kanıtlı, talep belirli ve yaptırım orantılıysa savunmacı bir linç söylemi kurumsal sorumluluğu ağırlaştırabilir. İddianın yanlışlığı gösterildiği hâlde dolaşım sürüyor, hedef ilgisiz kişilere genişliyor ve şiddet tehdidi ortaya çıkıyorsa yalnızca özür diliyle ilerlemek hem gerçeği hem çalışan güvenliğini zedeleyebilir. Anti-kırılğan yaklaşım, aynı kurumun farklı olaylarda aynı refleksi tekrarlamasını gerektirmez. Gerekli olan, tepkinin yapısına göre değişen fakat etik ilkeleri sabit kalan karar süreçleri kurmaktır.

Bu yaklaşım aynı zamanda karar kaydının nasıl tutulacağını da belirler. Ekip, ilk sinyalden itibaren hangi iddianın hangi kanıtı dayandığını, hangi aktörlerin hangi talebi dile getirdiğini, yaptırımın hangi araçlarla genişlediğini ve kurumun hangi gerekçeyle hangi adımı attığını kaydetmelidir. Sonradan yalnız etkileşim grafiğine bakmak, olayın nitelik değiştirdiği anları görünmez kılar. Süreç kaydı ise kriz sonrasında daha hızlı paylaşım gibi yüzeysel dersler yerine, onay zinciri, çalışan güvenliği, paydaş diyalogu ve kanıt doğrulama mekanizmalarının hangi noktada yetersiz kaldığını incelemeye imkân verir.

Kavramsal ayırım, kurumun kamuoyunu parçalı biçimde dinlemesini de gerektirir. Aynı etiket altında mağduriyetini anlatanlar, bilgi isteyenler, ekonomik yaptırım uygulayanlar, politik kimlik sergileyenler ve hedefe zarar vermeyi amaçlayan hesaplar bulunabilir. Bu grupların aynı mesajla karşılanması haklı talebi görünmez kılar. Saldırgan davranışa gereksiz görünürlük verebilir. Bu nedenle yanıt tasarımı tek bir kamuoyu varsayımından değil, aktör, talep ve zarar türü bakımından ayrıştırılmış bir paydaş haritasından başlamalıdır.

Bu harita yanıtın tonunu da farklılaştırır. Bilgi arayanlara doğrulama, zarar görenlere dinleme ve telafi, ekonomik yaptırım uygulayanlara karar gerekçesi, taciz üreten hesaplara ise güvenlik ve hukuki süreç gerekir. Tek biçimli yanıt farklı sorunları aynılaştırır.

1.2. Ahlaki Öfke ve Cezalandırma Psikolojisi

Ahlaki öfke, algılanan bir norm ihlaline karşı duyulan kızgınlık, tikslenme ve cezalandırma isteğini bir araya getiren toplumsal bir duygudur. Bu duygu yalnızca yıkıcı değildir. İhlalleri görünür kılabilir, mağdurlarla dayanışmayı artırabilir ve topluluğun kabul edilebilir davranış sınırlarını yeniden kurabilir. Üçüncü taraf cezalandırmasına ilişkin akademik bulgular, haksızlığa maliyet üstlenerek tepki vermenin gözlemciler tarafından güvenilirlik işareti olarak algılanabildiğini göstermektedir (Jordan vd., 2016). Çevrim içi kamusal çağrı ve boykotlara katılım da yalnızca öfkeye değil, bir fark yaratma beklentisine, ihlalin ağırlığına, öz kimlik sunumuna ve katılım maliyetine bağlıdır (Klein vd., 2004).

Dijital ortamlar ahlaki öfkenin ifade edilme ekonomisini değiştirir. Yüz yüze bir çatışmada zaman, fiziksel yakınlık ve toplumsal risk gerektiren kınama, platformlarda birkaç saniyelik bir paylaşım ve düşük maliyetle yapılabilir. Crockett (2017) bu koşulların öfke ifadesinin faydasını artırırken bireysel maliyetini azaltabildiğini belirtir. Moral-duygusal kelimelerin sosyal ağlarda yayılımı artırdığına ilişkin bulgular (Brady vd., 2017), öfkenin bir tepki olmanın yanında görünürlüğü yükselten bir içerik özelliği olduğunu düşündürür. Bununla birlikte algoritmanın öfkeyi yarattığı biçimindeki basit bir nedensellik doğru değildir. Motivasyon, dikkat ve platform tasarımı birlikte çalışır. Kullanıcılar zaten önem verdikleri norm ihlallerini seçerken ağ yapısı bu ifadelerin erişimini ve ödüllendirilmesini de etkiler (Brady vd., 2020).

Sosyal pekiştirme bu döngüyü zaman içinde güçlendirebilir. Öfke içeren paylaşımlar daha fazla olumlu geri bildirim aldığı anda kullanıcılar benzer olaylarda daha sert tepki vermeyi öğrenebilir. Grup normları da öfke ifadesinin hangi yoğunlukta uygun sayıldığını şekillendirebilir (Brady vd., 2021). Ayrıca gözlemciler bir paylaşımın yazarının hissettiği öfkeyi olduğundan yüksek algılayabilir ve bu bireysel yanılgıyı bütün grubun daha düşmanca olduğu sonucuna taşıyabilir (Brady vd., 2023). Böylece çevrim içi ortam gerçek kutuplaşmayı büyütmenin yanında kutuplaşmanın düzeyine ilişkin toplumsal algıyı da bozabilir.

Öfke ifadesinin görünürlük ve statü getirisi erdem gösterisi tartışmasını doğurur. Ahlaki söylemin statü arayışıyla ilişkilendirilebildiğine dair çalışmalar vardır (Grubbs vd., 2019). Ancak bu bulgu, sert bir eleştiri paylaşan herkesin samimiyetsiz olduğu sonucunu desteklemez. Aynı davranışta gerçek adalet kaygısı, grup aidiyeti, öz sunum ve cezalandırma

arzusu birlikte bulunabilir. Yönetim açısından doğru soru kullanıcının gerçekten inanıp inanmadığı değildir, çünkü niyet dışarıdan kesin biçimde ölçülemez. Daha sağlam soru, ileri sürülen iddianın kanıtı, talebin açıklığı, hedefin kapsamı ve yaptırımın zararlar orantısıdır.

1.3. Sosyal Kimlik, Kutuplaşma ve Dijital Kalabalık

İptal ve dijital yaptırım pratikleri, yalnızca bireysel ahlak yargılarının toplamı değildir. Sosyal kimlik yaklaşımı, insanların kendilerini belirli grupların üyesi olarak tanımladıklarında iç grup normlarını izleme ve dış grubu karşılaştırmalı olarak değerlendirme eğiliminde olduklarını gösterir (Tajfel ve Turner, 1979). Dijital bir tartışmada “biz” ve “onlar” ayrımı, markanın belirli bir eylemine ilişkin değerlendirmeyi hızla kimlik sınırına dönüştürebilir. Bu noktadan sonra tartışma, reklamın veya açıklamanın niteliğinden çok hangi grubun ahlaki ve siyasal olarak meşru olduğu üzerine kurulur.

Grup kutuplaşması, benzer görüşteki insanların müzakere sonrasında başlangıçtaki ortak eğilimlerinin daha uç bir noktaya yönelmesini açıklar (Sunstein, 2002). Sosyal medya bu mekanizmayı otomatik olarak üretmez. Buna karşılık seçici bağlantılar, tekrar, karşıt görüşlerin düşmanca örnekleri ve görünür onay ölçütleri kutuplaşmaya elverişli bir ortam yaratabilir. Karşıt görüşlere maruz kalmanın her zaman esnek olmadığı, bazı koşullarda partizan tutumları daha da sertleştirebildiği akademik olarak gösterilmiştir (Bail vd., 2018). Twitter tartışmalarına ilişkin çalışmalar da grup sınırlarının sertleşmesiyle birlikte etkileşimin artabileceğini, yani bağlantının uzlaşma anlamına gelmediğini ortaya koymaktadır (Yardi ve Boyd, 2010).

Bunun yanında anonimlik de tek başına açıklayıcı değildir. Çevrim içi ketlenmenin azalması, görünmezlik, eşzamansızlık ve otorite işaretlerinin zayıflaması gibi etkenlerle de saldırgan veya aşırı ifadelerin önünü açabilir (Suler, 2004). Ancak Sosyal Kimlik Temelli Bireysizleşme Etkileri Modeli, anonim koşullarda insanların mutlaka kişisel denetimini kaybetmediğini savunur. Bu modele göre bireyler belirgin hâle gelen grup normlarına daha fazla uyabilir (Reicher vd., 1995). Dolayısıyla norm dayanışma ve doğrulama olduğunda anonimlik destekleyici davranışı, norm aşığılama ve hedef gösterme olduğunda ise saldırıyı güçlendirebilir.

Dijital kalabalık kavramı bu nedenle irrasyonel, yüz­süz bir kitle varsayımına indirgenmemelidir. Katılımcılar farklı motivasyonlar, bilgi

düzeyleri ve yaptırım tercihleriyle sürece girer. Bazıları mağdurla dayanışır, bazıları ekonomik baskıyı etkili görür, bazıları grubun normuna uyar, bazıları ise görünürlük ve eğlence arar. Sorun, bu farklı niyetlerin platform ara yüzünde aynı etiket, beğeni ve yeniden paylaşım ölçütleri altında birleşerek tek bir iradeymiş gibi görünmesidir. Yönetimin yalnızca toplam paylaşım sayısına bakması, hem meşru talebin içeriğini hem de saldırgan alt kümelerin niteliğinin gözden kaçmasına sebep olabilir.

1.4. Dijital Gözetim ve Kolektif Yaptırım

Dijital platformlar, sıradan kullanıcıların şirketleri, yöneticileri ve marka temsilcilerini sürekli gözlemleyebildiği dağıtılmış bir gözetim düzeni yaratmıştır. Bir ekran görüntüsü, eski paylaşım, kurum içi belge veya müşteri deneyimi, geleneksel eşik bekçilerine ihtiyaç duymadan kamusal kanıta dönüşebilir. Bu görünürlük, daha önce kurum içinde kalan ayrımcılık, kötü çalışma koşulları veya etik tutarsızlıkların ortaya çıkarılması bakımından demokratikleştirici olabilir. Bağlantısal eylem yaklaşımı, bireylerin sıkı örgüt üyeliği olmaksızın kişiselleştirilmiş içeriklerle ortak bir harekete katılabildiğini açıklar (Bennett ve Segerberg, 2012).

Aynı altyapı, resmî inceleme ve adil süreçten bağımsız bir cezalandırma alanı da oluşturabilir. Trottier (2017) bireylerin kendi adaletlerini sağlama çabası olan dijital vigilantizmi görünürlüğün silaha dönüştürülmesi olarak ele alır. Hedefi teşhir etmek, bilgilerini toplamak ve çevrim içi ile çevrim dışı yaptırıma açık hâle getirmek başlı başına ceza işlevi görür. İhbar ve doxxing (bireylerin kişisel ve özel bilgilerinin rızaları dışında internette yayımlanması eylemi) üzerine geliştirilen kavramsal model, bu pratiklerin kullanıcılar arası spontane tepkilerden ibaret olmadığını, medya, devlet aktörleri ve örgütlü gruplarla birleşebildiğini gösterir (Trottier, 2020). Ağ bağlantılı görüntülerin kalıcılığı da utandırmayı anlık tepkiden uzun süreli toplumsal denetime dönüştürebilir (Kasra, 2017).

Bu gerilimde görünürlüğün kime hizmet ettiği belli değildir. Kurumsal gücü yüksek bir hedef eleştiriyi hukuk, reklam ve platform ilişkileriyle bastırabilir. Daha az güçlü bir çalışan veya tüketici ise aynı görünürlük altında ağır zarar görebilir. Öte yandan mağdur adına yürütülen bir kampanya ilgisiz kişileri hedefe ekleyebilir veya tartışmayı mağdurun ihtiyaçlarından uzaklaştırabilir. Marwick'in (2021) ahlaki olarak güdülenmiş ağ bağlantılı taciz kavramı, katılımcıların kendilerini toplumsal normu savunuyor görürken taciz, yığılma ve bağlam kaybı

üretebileceğini açıklar. Bu nedenle kolektif yaptırımın meşruiyeti yalnızca ilan edilen amaçtan değil, kullanılan araçlardan ve üretilen zarardan hareketle değerlendirilmelidir.

1.5. Hesap Verebilirlik Nerede Biter, Dijital Linç Nerede Başlar?

Hesap verebilirlik ile dijital linç arasındaki sınır, eleştirinin sertliğinden veya paylaşım sayısından tek başına çıkarılamaz. Sert, rahatsız edici ve yoğun eleştiri demokratik kamusallığın parçası olabilir. Tersine, az sayıda hesap tarafından yürütülen koordineli bir kampanya tehdit ve özel hayat ihlali içeriyorsa ciddi zarar üretebilir.

Birinci gösterge hedef genişlemesidir. Eleştiri, belirli bir söz veya uygulamadan kişinin bütün kimliğine, geçmişine, ailesine, çalışanlarına, müşterilerine ya da ilgisiz iş ortaklarına yayılıyorsa yaptırımın nesnesi değişmiş demektir. İkinci gösterge araçların niteliğidir. Tehdit, hakaret, doxxing, özel hayatın ifşası, sahte içerik üretimi ve fiziksel güvenlik riski kamusal eleştiriyi başka bir kategoriye taşır. Üçüncü gösterge düzeltilebilirliktir. İddianın yanlışlığı gösterildiğinde dolaşım sürüyorsa, açıklama, savunma veya telafi ihtimali baştan reddediliyorsa ve hedefin yapabileceği hiçbir eylem yeterli görülüyorsa süreç açık uçlu cezalandırmaya dönüşür.

Dördüncü gösterge orantıdır. Yaptırımın şiddeti, süresi ve hedefi iddia edilen zararlar açık biçimde uyumsuz olabilir. Tek bir hatadan bütün çalışma yaşamının veya fiziksel güvenliğin ortadan kaldırılması isteniyorsa orantısızlık belirginleşir. Beşinci gösterge epistemik (bilginin doğruluğu, kaynağı ve geçerliliği) kalitedir. Anonim iddialar doğrulanmış olgu gibi yayılıyorsa, bağlamı değiştirilmiş içerikler düzeltilmeden çoğalıyorsa ve karşı kanıt yalnızca grup aidiyeti gerekçesiyle reddediliyorsa kolektif yargı güvenilirliğini kaybeder. Altıncı gösterge çıkış koşuludur. Talep, süre ve kapanış ölçütü bulunmayan yaptırım hesap verebilirlikten çok kalıcı damgalama üretir.

Bu göstergeler, markalara bütün sert tepkileri gayrimeşru sayma yetkisi vermez. “Dijital linç” etiketi, haklı eleştiriyi küçümsemek, mağduru suçlamak veya kurumsal sorumluluktan kaçmak için kullanıldığında savunma retoriğine dönüşür. Aynı şekilde “hesap verebilirlik” söylemi de tehdit ve özel hayat ihlalinin aklamaz. Bouvier ve Machin’in (2021) işaret ettiği gibi; sosyal adalet kampanyaları yapısal bir sorunu görünür kılarken

bireysel hedefe aşırı odaklanıp bağlamı ve çözüm yollarını kaybedebilir. Kavramsal disiplin, taraflardan birini peşinen haklı ilan etmek için değil, olayın hangi aşamada ve hangi araçlarla nitelik değiştirdiğini görebilmek için gereklidir.

Linç sözcüğünün kullanımı ayrıca tarihsel ve etik dikkat gerektirir. Fiziksel linç, yargısız ve çoğu kez ölümcül kolektif şiddeti ifade eden ağır bir tarihsel olgudur. Çevrim içi saldırıları bu sözcükle adlandırmak, benzerlik kurulan unsur açıkça belirtilmediğinde fiziksel şiddetin tarihsel ağırlığını sıradanlaştırabilir. Bu kitapta dijital linç, fiziksel linçle özdeşlik iddiası taşımamaktadır. Kavram, yargısızlık, hedefin insanlıktan çıkarılması, kolektif cezalandırma, savunma hakkının fiilen yok edilmesi ve saldırının hedef çevresine yayılması gibi yapısal benzerlikleri işaretleyen eleştirel bir metafor olarak kullanılmaktadır. Kavram yalnızca yoğunluk veya hoşnutsuzluk anlamında kullanılmayacak, yukarıdaki izlenebilir göstergelerden birkaçının birlikte ortaya çıkması aranacaktır.

Aynı nedenle sayısal bir eşik belirlemek yanıltıcıdır. On bin paylaşım içeren bir boykot, açık talebi, doğrulanabilir kanıt ve şiddetsiz yöntemle meşru bir protesto olabilir. Yüz hesaplık bir kampanya ise adres yayımlama, tehdit ve işverene koordineli baskı yoluyla orantısız zarar yaratabilir. Değerlendirme, hacim, hız ve duygu yoğunluğunu araç, hedef, kanıt, orantı ve çıkış koşullarıyla birlikte ele almalıdır. Kurumsal iletişim ekibinin görevi kamuoyunu tek parça bir düşman veya müşteri kümesi olarak görmek değildir. Görev, meşru talebi, bilgi arayanları, ekonomik yaptırım uygulayanları, fırsatçı görünürlük aktörlerini ve zarar üreten saldırgan kümeleri birbirinden ayırmaktır.

Vaka: Comet Ping Pong ve “Pizzagate”.

2016 ABD başkanlık seçimi döneminde yayılan bütünüyle asılsız bir komplo anlatısı, Washington’daki Comet Ping Pong adlı pizzacıyı çocuk istismarı ağıyla ilişkilendirdi. İddialar doğrulanabilir bir müşteri deneyimine, mağdur beyanına veya kurumsal kayda dayanmıyordu. Buna rağmen çevrim içi topluluklar işletme sahibini, çalışanları ve çevredeki başka işletmeleri anlatının parçası hâline getirdi. Telefonla taciz, tehdit ve kişisel bilgilerin dolaşıma sokulması, hedefin tek bir eylemden bütün varlığına ve çevresine doğru genişlediğini gösterdi (Tangherlini vd., 2020).

4 Aralık 2016’da Edgar Maddison Welch adlı silahlı bir kişi, internette okuduğu iddiaları kendi başına araştırmak amacıyla işletmeye girdi ve içeride ateş etti. Olayda yaralanan olmadı. Welch daha sonra federal

suçlardan dört yıl hapis cezasına çarptırıldı (ABD Adalet Bakanlığı, 2017). Fiziksel saldırı, çevrim içi yanlış bilginin güvenlik riski üretme kapasitesini görünür kıldı. Ancak vakanın dijital linç niteliği yalnızca bu son olaydan ibaret değildi. İddiaların defalarca çürütülmesine rağmen dolaşımın sürmesi, cevap hakkının işlevsizleşmesi ve çalışanların hedefe eklenmesi daha önce oluşmuş bir kolektif cezalandırma düzenine işaret ediyordu.

Bu olay, sert fakat meşru bir kamusal çağrı ile dijital linç arasındaki sınırı netleştirmektedir. Ortada düzeltilmesi istenen doğrulanmış bir ihlal, belirli bir talep veya ulaşılabilir bir çıkış koşulu yoktu. Yaptırımın amacı kurumsal hesap verebilirlik değil, komplo anlatısının doğru kabul edilmesine dayanan süresiz damgalamaydı. Bu nedenle kurumun yanıtı yalnızca itibar savunması olarak kurulamazdı. Çalışan güvenliği, tehdit kayıtlarının korunması, platformlarla koordinasyon, kolluk kuvvetleriyle temas ve yanlış bilgiyi merkezi bir doğrulama sayfasında düzeltme birlikte yürütülmeliydi.

Yönetim açısından ders, yanlış iddia karşısında daha çok açıklama yapmanın her zaman yeterli olmamasıdır. Bilgi arayan kullanıcılar ile tehlide dönüşen aktörler ayrılmalı, açıklama, kanıt ve güvenlik protokolü aynı anda işletilmelidir. Vaka, Dokuzuncu Bölümde ele alınacak hakikat sonrası ekosistemin erken ve ağır bir örneğidir. Olgusal düzeltme yapılmış olsa bile kimlik, aidiyet ve komplo topluluğu tarafından beslenen anlatı dolaşımını sürdürebilir.

Dijital linci ayırt etmeye yarayan izlenebilir göstergeler şu şekilde sıralanabilir:

- Eleştirinin belirli bir eylemden hedefin bütün kimliğine veya var olma meşruiyetine genişlemesi.
- Tehdit, taciz, doxxing, özel yaşama müdahale ya da fiziksel güvenlik riskinin ortaya çıkması.
- Çalışanların, aile üyelerinin, müşterilerin veya ilgisiz iş ortaklarının hedefe eklenmesi.
- Düzeltme, cevap, telafi veya savunma imkânının fiilen reddedilmesi.
- Yanlışlığı gösterilen iddiaların ve bağlamı değiştirilmiş içeriklerin dolaşımının sürmesi.
- Tepkinin iddia edilen zarar veya ihlalle açık biçimde orantısızlaşması.

- Yaptırımın süre, talep ve çıkış koşulu bakımından belirsizleşmesi.

1.6. Türkiye’de Dijital Linç ve İptal Dinamikleri

İptal kültürüne ilişkin kavramlar büyük ölçüde ABD merkezli kültür savaşı tartışmaları içinde dolaşıma girmiştir. Ancak pratiklerin yerel biçimleri, toplumların siyasal bölünmeleri, hukuk düzeni, tüketim kültürü, medya sistemi ve kimlik çatışmaları tarafından şekillenir. Türkiye’de linç, sosyal medya linci ve dijital linç ifadeleri gündelik dilde geniş bir olay kümesini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu genişlik bazen hakaret ve tehdit içeren kolektif saldırıyla yoğun eleştiriyi aynı kavrama sıkıştırmaktadır. Yerli çalışmalar da sosyal medya linçinin kolektif utandırma, hedef gösterme ve çevrim dışına taşılabilen zararlarını vurgularken kavramsal sınırların netleştirilmesi gereğine işaret etmektedir (Demir ve Özcan, 2021; Erem ve Hasdağ, 2024).

Türkiye bağlamında dijital yaptırım süreçleri, güçlü siyasal kimliklerin ve kutuplaşmış ağların etkisinden bağımsız düşünülemez. Twitter’deki politik trol faaliyetlerini inceleyen araştırmalar, siyasal iletişimin organik kullanıcı tepkileriyle örgütlü görünürlük üretiminin iç içe geçtiği bir alan olduğunu göstermektedir (Bulut ve Yörük, 2017; Saka, 2018). Bu durum, bir marka tartışmasında görülen yüksek paylaşım hacminin kendiliğinden geniş toplumsal mutabakat anlamına gelmediğini hatırlatır. Etiketin özgün kullanıcı sayısı, hesapların geçmiş davranışları, eşzamanlı paylaşım örüntüleri, paydaş çeşitliliği ve çevrim dışı davranışsal sonuçlar birlikte değerlendirilmelidir.

Boykot araçları da Türkiye’de yalnızca şirketin belirli bir ticari kararına tepki değildir. Markalar, küreselleşme, milliyetçilik, din, dış politika ve kültürel kimliklerle kurulan sembolik ilişkiler nedeniyle reddedilebilir. Sandıkcı ve Ekici’nin (2009) Türkiye’de geliştirdiği politik güdümlü marka reddi yaklaşımı, tüketicilerin belirli markaları karşı oldukları siyasal ideolojilerle ilişkilendirdiklerinde kalıcı biçimde kullanmayı reddedebildiğini göstermiştir. Bu tür reddetme, sonuç almak için süreli bir boykottan farklı olarak markayla kimliksel mesafe kurma işlevi görebilir. Dolayısıyla jeopolitik bir kriz sırasında aynı konu etiketi altında araçsal boykot, kimlik ifadesi, dayanışma, rekabetçi marka tercihi ve hedef gösterme birlikte bulunabilir.

Türkiye’de markalar açısından temel yönetim hatası, bütün bu pratikleri tek bir olumsuz gündem başlığına toplamaktır. Haklı tüketici şikâyeti,

politik boykot, örgütlü trol kampanyası, çalışan ifşası ve dijital linç farklı kanıt, sorumluluk ve yanıt biçimleri gerektirir. Aynı ölçüde sorunlu olan diğer yaklaşım, siyasal kutuplaşmayı gerekçe göstererek bütün eleştirileri manipölasyon saymaktır. Bağlama duyarlı analiz, iddianın doğruluğunu, talebi, aktör ağını, yaptırım aracını ve zarar dağılımını ayrı ayrı incelemelidir. Bu yaklaşım, ilerleyen bölümlerde ele alınacak algılama ve anlamlandırma kapasitelerinin ilk kavramsal temelini oluşturur.

Yerel bağlam, dil ve mizah kodlarını da içerir. Türkiye’de ironi, caps, alıntılanan televizyon sahneleri ve gündelik politik sloganlar bir tepkinin ciddiyetini dışarıdan okumayı zorlaştırabilir. Aynı içerik bir kullanıcı için dayanışma, diğeri için alay, bir başkası için doğrudan tehdit işlevi görebilir. Ayrıca haber medyasının sosyal medya içeriklerini yeniden dolaşıma sokması, sınırlı bir kullanıcı tartışmasını ulusal gündeme taşıyabilir. Markanın verdiği yanıt da yeni bir tetikleyici olaya dönüşebilir. Bu nedenle bağlam analizi, yalnızca sözcük duyarlılığına dayanan otomatik duygu sınıflandırmasına bırakılamaz. İnsan değerlendirmesi, platformlar arası dolaşım, aktör konumu ve yerel anlam araçlarıyla birlikte yürütülmelidir.

2. Bölüm

Tarafsızlığın Sonu: Değer Temelli Pazarlama ve Özgünlük Paradoksu

3 Eylül 2018’de Nike, “Just Do It (sadece yap)” sloganının otuzuncu yılı için hazırladığı kampanyanın merkezine eski NFL oyuncusu Colin Kaepernick’i konumlandırdı. Kaepernick, 2016’da polis şiddeti ve ırksal eşitsizliği protesto etmek amacıyla milli marş sırasında diz çökmüştü. Bu eylem ABD’de spor, yurtseverlik ve ırk adaleti ekseninde keskin bir politik çatışmanın simgesine dönüşmüştü. Nike’ın tercihi, markanın bir spor figürünü desteklemesinden daha fazlasıydı. Şirket, kutuplaştırıcı bir toplumsal meselede görünür biçimde taraf oluyordu (Wieden ve Kennedy, 2018).

Kampanyanın açıklanmasının ardından bazı kullanıcılar Nike ürünlerini yaktıkları veya logoları kestikleri videolar yayımladı. “#BoycottNike” çağrıları büyüdü ve şirket hisseleri ilk işlem gününde geriledi (Reuters, 2018b). Aynı anda kampanya geniş bir destek de topladı. İzleyen günlerde çevrim içi satış ve tükenen ürün verileri olumlu işaretler verdi. Ancak bu kısa dönemli göstergeler kampanyanın tek başına finansal başarı ürettiğini kanıtlamıyordu (Reuters, 2018c). Daha önemli olan, aynı tutumun farklı paydaş gruplarında destek, reddetme, kimlik yakınlığı ve karşı mobilizasyon üretmesiydi.

Nike’in kararı her marka için kopyalanabilecek bir cesaret reçetesi değildir. Kampanyanın anlamı, markanın onlarca yıldır sporcu bireyselliği, meydan okuma ve toplumsal sınırları aşma anlatılarıyla kurduğu kimlikten bağımsız değildi. Başka bir şirket aynı mesajı geçmiş davranış, çalışan politikası veya kaynak tahsisiyle desteklemeksizin kullandığında benzer bir yakınlık değil, fırsatçılık ve duyarlılık yıkama algısı üretebilirdi. Değer temelli pazarlamada risk yalnızca karşıt tüketicilerin tepkisi değildir. Desteklenen değerın kurumsal davranışla çelişmesi de daha ağır bir güven kaybı yaratabilir.

Bu bölümün temel sorusu; bu nedenle markanın konuşup konuşmaması değildir. Asıl soru, kurumun hangi konuda, hangi temsil yetkisiyle, hangi geçmişe dayanarak ve hangi somut eylemi üstlenerek konuşabileceğidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, amaç odaklı marka, kurumsal politik savunuculuk ve marka aktivizmi arasındaki farklar bu karar problemi üzerinden incelenmektedir. Woke kapitalizm etiketinin analitik sınırları ile özgünlük ve woke-washing (duyarlılık yıkama) riski de aynı çerçevede ele alınmaktadır.

2.1. Markalar Neden Artık Tarafsız Kalamıyor?

Markaların toplumsal meseleler karşısındaki görünürlüğü, yalnızca pazarlama iletişiminin daha cesur hâle gelmesinden kaynaklanmaz. Şirketler istihdam, tedarik zinciri, veri kullanımı, çevresel etki, reklam temsilleri ve kamusal söylem yoluyla toplumsal yaşamın içinde yer almaktadır. Bu nedenle tüketiciler ve çalışanlar markaları yalnızca ürün sunan ekonomik aktörler olarak değil, değer üreten ve bazı davranışları normalleştiren kamusal aktörler olarak da değerlendirebilmektedir. Hoppner ve Vadakkepatt (2019), pazardaki aktörlerin belirli durumlarda ahlaki otorite kullanabildiğini belirtir. Bu aktörler doğru, adil ya da kabul edilebilir davranış hakkında yön gösterme iddiasında bulunabilmektedir. Söz konusu iddia, markanın görünürlüğü artırırken davranışlarının daha sıkı bir normatif denetime açılmasına da yol açar.

Tüketim kararları da siyasal ve ahlaki kimliklerden bütünüyle ayrı değildir. Politik kimlik, tüketicinin hangi bilgiyi dikkate aldığı, bir markayı nasıl yorumladığı ve destek ya da reddetme kararını nasıl verdiği üzerinde etkili olabilir (Jung ve Mittal, 2020). Tüketiciler bazı durumlarda satın alma, boykot, paylaşım ve çevrim içi savunuculuk yoluyla değerlerini ifade ederler. Kurumsal açıklamalar bu nedenle yalnızca bilgi aktaran mesajlar değildir. Bu açıklamalar markanın kim olduğu, kimin yanında durduğu ve hangi davranışları kabul edilebilir bulduğu sorularına verdiği kamusal cevaplar olarak okunabilir.

Bununla birlikte markaların her gündem maddesi hakkında konuşmak zorunda olduğu sonucuna varmak da doğru değildir. Bir meselenin görünür olması, şirketin o konuda yetkin, ilgili veya meşru bir sözcü olduğu anlamına gelmez. Kurumun faaliyetiyle bağlantısı zayıf, etkileyebileceği alanı belirsiz ve somut eylem kapasitesi bulunmayan açıklamalar, kamusal tartışmaya katkı sağlamaktan çok sembolik görünürlük arayışı olarak algılanabilir. Değer temelli bir duruşun meşruiyeti, konunun; kurumun faaliyetleri, paydaşları, çalışanları, ürünleri veya geçmiş vaatleriyle doğrudan bir ilişki kurabilmesinde yatar. Sessizlik de yorumdan bağımsız bir boşluk değildir. Malik vd. (2025), sosyopolitik sessizliğin tüketiciler

bakımından iki yönlü sonuçlar yaratabildiğini göstermektedir. Sessizlik kimi bağlamlarda tarafsızlık, ihtiyat veya işe odaklanma biçiminde olumlu yorumlanabilir. Kimi bağlamlarda ise korku, fırsatçılık ya da kayıtsızlık biçiminde olumsuz değerlendirilebilir. Dolayısıyla konuşmak ile susmak arasındaki tercih tek başına çözücü değildir. Asıl mesele, paydaşların bu tercihe hangi nedeni atfedeceği ve kurumun geçmiş davranışlarının bu atfı nasıl şekillendireceğidir. Anti-kırılgan yaklaşım açısından tarafsızlık, otomatik bir güvenlik bölgesi değildir. Tarafsızlık, gerekçesi, süresi ve kurumsal sonuçları değerlendirilmesi gereken bir stratejik tercihtir.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluktan Marka Aktivizmine

Kurumsal sosyal sorumluluk ile marka aktivizmi aynı kavram değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki yükümlülüklerinin yanında etik ve gönüllü sorumluluklarını da içeren geniş bir çerçeveye sahiptir (Carroll, 1979). Bu sorumluluk, ülkelerin kurumsal düzenlerine göre açık programlar biçiminde ya da yerleşik norm ve kurumların içine gömülü biçimde ortaya çıkabilir (Matten ve Moon, 2008). Çevresel performans, çalışan hakları, toplumsal yatırım ve etik tedarik gibi alanlar görece geniş bir toplumsal kabul görebilir. Buna karşılık marka aktivizmi; çoğu zaman üzerinde uzlaşmamış, tarafları netleşmiş ve kayıp-kazanç dengesi belirginleşmiş meselelerde açıkça tutum almayı gerektirir. Kurumsal amaç, kuruluşun yalnızca ne sattığını değil, hangi toplumsal değere katkı sunmayı hedeflediğini açıklayan yönelimdir. Amaç odaklı marka bu yönelimi kimlik, strateji ve iletişime taşır. Kurumsal politik savunuculuk ise şirketin toplumsal veya politik bir konuda belirli bir normun, hakkın ya da politika değişikliğinin lehinde açıkça konuşmasını ifade eder. Wettstein ve Baur (2016), politik savunuculuğun belirli koşullarda kurumsal sorumluluğun parçası olarak görülebileceğini savunur. Ancak bu savunuculuk, şirketin ekonomik çıkarlarıyla doğrudan sınırlı klasik lobicilikten farklı olarak kamusal bir normatif gerekçe ileri sürer ve bu nedenle daha yoğun bir tutarlılık sınamasına açıktır.

Kurumsal sosyopolitik katılımın kimin tercihlerini yansıttığı ayrıca önemlidir. Üst yöneticinin kişisel görüşü, çalışanların beklentileri, yatırımcıların risk algısı, müşterilerin değerleri ve kurumun açıklanmış amacı aynı yönde olmayabilir (Nalick vd., 2016). CEO aktivizmi üzerine geliştirilen paydaş hizalanması yaklaşımı, sergilenen bir tutumun etkisini yöneticinin kişisel görüşü ile farklı paydaş gruplarının değerleri arasındaki

uyuma bağlamaktadır (Hambrick ve Wowak, 2021). Bu nedenle bir yöneticinin kişisel kanaatini kurumsal duruşa çevirmek, yalnızca bireysel ifade özgürlüğü meselesi değildir. Bu tercih aynı zamanda bir temsil yetkisi ve kurumsal hesap verebilirlik problemidir.

Kurumsal sosyal savunuculuk ve marka aktivizmi, açıklama ile eylemi birlikte içerebilir. Dodd ve Supa (2015), kurumsal sosyal savunuculuğun satın alma niyetiyle ilişkisini göstermiştir. Hong ve Li (2020) ise paydaşların aynı savunuculuk girişimine destek, boykot veya edilgenlik gibi farklı tepkiler verebileceğini ortaya koymuştur. Bhagwat vd. (2020), şirketlerin tartışmalı sosyopolitik konulardaki kamusal tutumlarının yatırımcılar açısından ortalamada olumsuz tepki üretebildiğini ortaya koymuştur. Aynı çalışma; paydaş değerleri, marka imajı ve somut kaynak tahsisleriyle uyumun sonuçları değiştirdiğini de göstermiştir. Bu bulgular, marka aktivizmini düşük maliyetli bir iyi niyet mesajı olarak değil, farklı paydaş ilişkilerini yeniden düzenleyen stratejik ve normatif bir karar olarak ele almayı gerektirir.

Bu kavramlar arasında işlevsel bir ayrım yapılabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk çoğunlukla kurumun etkilerini daha sorumlu yönetmesine işaret eder. Amaç odaklılık bu sorumluluğu kimlik ve stratejiye bağlar. Politik savunuculuk belirli bir norm veya politika lehine kamusal tutum almayı ifade eder. Marka aktivizmi ise bu tutumu marka söylemi, sembolleri, kampanyaları ve kaynakları üzerinden görünür kılar. Ayrımın yönetim açısından önemi şudur: Kurum, bir reklam kampanyasının estetik başarısını kurumsal sorumluluğun kanıtı sayamaz. Tutumun gerçekliği, iletişimden önce ve iletişimin ötesinde kurulan uygulama altyapısıyla değerlendirilir.

2.3. Woke Kapitalizm: Analitik Kavram mı, Politik Etiket mi?

“Woke” sözcüğü tarihsel olarak toplumsal adaletsizliklere karşı uyanık ve duyarlı olma çağrışımı taşıırken, güncel kamusal tartışmalarda karşıt siyasal konumların birbirini etiketlediği bir ifadeye dönüşmüştür. “Woke kapitalizm” ise; şirketlerin eşitlik, çeşitlilik, çevre veya insan hakları gibi konuları ticari itibar ve tüketici bağlılığı üretmek amacıyla kullandığı eleştirisini öne çıkarır. Bu eleştiri, toplumsal hareketlerin sembollerinin metalaştırılması ve şirketlerin ilerici söylemi operasyonel değişimden ayırması bakımından analitik bir değer taşıyabilir. Ancak kavram, bütün

kurumsal toplumsal katılım biçimlerini tek bir ideolojik kategoriye indirgediğinde açıklayıcılığını kaybeder.

Konuyu iki aşırı uca indirmek eşit derecede yanıltıcıdır. Bir yandan şirketlerin toplumsal meselelerdeki her duruşunu ahlaki bir ilerleme gibi kutlamak. Diğer yandan bütün kurumsal savunuculuğu sırf manipülasyon veya politik moda diyerek kestirip atmak, meselenin karmaşıklığını gözden kaçırmamıza neden olur. Bir şirketin kâr amacı taşıması, toplumsal katkı ihtimalini kendiliğinden ortadan kaldırmaz. Buna karşılık iyi bir toplumsal amaç ileri sürmesi de ticari çıkar, seçici görünürlük ve güç ilişkileri üzerine eleştiriyi geçersiz kılmaz. Bu nedenle değerlendirme, niyet okumaktan çok gözlenebilir uyuma dayanmalıdır. Kurum hangi sorunu tanımlamakta, kendi rolünü nasıl açıklamakta, hangi kaynağı tahsis etmekte, iç politikasını nasıl değiştirmekte ve sonuçlarını kime karşı raporlamaktadır?

Sobande (2020), kesişimsel eşitlik söylemini kullanan reklamların, toplumsal hareket dilini ticarileştirirken farklı deneyimleri yüzeysel biçimde temsil edebileceğini woke-washing eleştirisi üzerinden tartışır. Vredenburg vd. (2020) da aktivist mesajın kurumsal amaç, değerler ve uygulamalardan koparılmasını özgün olmayan marka aktivizmi olarak tanımlar. Bu daha dar kavram, woke kapitalizm gibi geniş ve siyasal açıdan tartışmalı bir etiketten daha işlevseldir. Kavram, eleştiriyi şirketin belirli bir ideolojik konumuna değil, söylem ile uygulama arasındaki doğrulanabilir ayrışmaya bağlar.

Delayısıyla bu kitapta “woke kapitalizm” tarafsız ve evrensel bir bilimsel kategori olarak kullanılmayacaktır. Kavram, şirketlerin toplumsal adalet söylemlerini ticarileştirdiğine yönelik politik ve eleştirel bir anlatıyı tanımlamak için sınırlı biçimde ele alınacaktır. Analitik ağırlık ise marka aktivizminin özgünlüğü, kaynak tahsisi, kurumsal tutarlılık ve paydaşlara karşı hesap verebilirliği üzerinde olacaktır. Böylece tartışma, “marka hangi tarafta?” sorusundan “marka ileri sürdüğü değeri kendi kararlarında ne ölçüde uyguluyor?” sorusuna taşınabilir.

2.4. Woke-washing (duyarlılık aklamasi) ve Tüketicinin Samimiyet Radarı

Özgünlük, markanın kendi kendine ilan ettiği bir özellik değil, paydaşların çeşitli işaretleri karşılaştırarak oluşturduğu bir yargıdır. Marka özgünlüğü yazını süreklilik, güvenilirlik, doğruluk, bütünlük ve sembolik anlam gibi boyutların tüketici değerlendirmesinde önem taşıdığını

göstermektedir (Morhart vd., 2015). Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında ise paydaşlar, girişimin kurumsal değerlerle uyumuna, sürekliliğine ve yalnızca dış baskıyla ortaya çıkıp çıkmadığına bakar (Alhouti vd., 2016). Bu nedenle tüketicinin samimiyet radarı, tek bir mesajın dilinden çok markanın zaman içindeki davranış örüntüsünü değerlendirebilir.

Woke-washing toplumsal ya da çevresel bir duyarlılığın kurumsal karşılığı sınırlı olduğu hâlde iletişimde olduğundan daha güçlü gösterilmesidir. Greenwashing (yeşil aklama), çevresel performans ile çevresel iddialar arasındaki ayrışmaya odaklanır (Delmas ve Burbano, 2011; de Freitas Netto vd., 2020). Rainbow-washing (gökkuşağı aklamasi), çeşitlilik ve LGBTİ+ kapsayıcılığına ilişkin sembollerin iç politika ve sürekli destekten ayrılmasını ifade eder. Purpose-washing (amaç aklamasi), yüksek amaç söyleminin iş modeli ve kararlarla karşılık bulmamasını anlatır. Woke-washing (toplumsal adalet söyleminin kurumsal uygulamadan koparılması) ise bu tür uyumsuzluğu toplumsal adalet bağlamında belirtir. Bu adlandırmaların ortak noktası, iletişim yoğunluğu ile davranışsal kanıt arasındaki açıklıktır.

Marka-amaç uyumu bu değerlendirmede önemlidir, fakat tek başına yeterli değildir. Sosyal sorumluluk girişimi markanın faaliyet alanıyla bütünüyle ilgisiz olduğunda tüketici kuşkusu artabilir (Becker-Olsen vd., 2006). Buna karşılık kusursuz görünen bir uyum da sırf pazarlama kolaylığı için seçilmişse samimiyet sağlamaz. Lim ve Young (2021), konu sahipliği, algılanan uyum ve özgünlüğün kurumsal itibar değerlendirmesinde birlikte işlediğini göstermektedir. Kim ve Lee (2020) de uyumun etkisinin, girişimin özgün algılanmasıyla bağlantılı olduğunu belirtir. Bu nedenle önemli olan yalnızca “Bu konu markaya yakışıyor mu?” değil, “Marka bu konuda konuşma hakkını hangi geçmiş davranış ve sorumlulukla kazanıyor?” sorusudur.

Mirzaei vd. (2022), aktivist marka özgünlüğünü toplumsal bağlamdan bağımsız süreklilik, kapsayıcılık, fedakârlık, uygulama, uyum ve motivasyon boyutlarıyla açıklamaktadır. Bu yaklaşım, özgünlüğün neden yalnızca doğru tonu bulmakla kurulamayacağını gösterir. Kurumun popülerlik düştüğünde de aynı değeri savunup savunmadığı, doğrudan etkilenen grupları karar sürecine katıp katmadığı, kısa vadeli maliyet üstlenip üstlenmediği ve iç uygulamalarını değiştirip değiştirmediği belirleyicidir. Kaynak tahsisi, bağış miktarından ibaret değildir. Kaynak

tahsisi ürün, işe alım, ücret, tedarik, yönetici sorumluluğu, savunuculuk ve performans ölçümü gibi alanları kapsar.

Özgün olmayan aktivizmin geri tepme ihtimali yüksektir. Walter vd. (2024), özgün amaç odaklı marka yaklaşımının marka güvenilirliğini güçlendirdiğini göstermektedir. Aynı çalışma woke-washing algısının tarafsız bir yaklaşımdan dahi daha olumsuz sonuç üretebildiğini ortaya koymaktadır. Tüketici kuşkuculuğu ve konuya ilgi arttıkça söylem ile uygulama arasındaki uyumsuzluğun daha sert değerlendirilmesi beklenir. Vredenburg vd. (2020) ortaya koyduğu modele göre; aktivist mesaj ile amaç, değerler ve uygulama arasındaki kopukluk yalnızca marka değerine zarar vermez. Bu kopukluk, markanın desteklediğini ileri sürdüğü toplumsal değişimin güvenilirliğini de zayıflatabilir.

Bununla birlikte her eksik uygulamayı otomatik olarak yıkama diye etiketlemek de analitik açıdan sorunludur. Kurumlar çoğu zaman dönüşümü tamamlamadan önce hedef açıklamak zorunda kalabilir. Ayrım, kusursuzluk ile ikiyüzlülük arasında değil, şeffaf ilerleme ile yanıltıcı üstünlük iddiası arasındadır. Kurum mevcut eksiklerini açıklıyor, ölçülebilir hedef koyuyor, sorumluları belirliyor, kaynak ayırıyor ve ilerlemeyi bağımsız biçimde izlenebilir kılıyorsa iletişim bir dönüşüm taahhüdü olabilir. Buna karşılık belirsiz değer cümleleri, seçici başarı örnekleri ve iç uygulamaları görünmez kılan yüksek sesli kampanyalar Woke-washing riskini artırır.

Buradaki temel paradoks şudur: Marka, bir değeri henüz kusursuz olmadığı için konuşmaktan bütünüyle kaçınırsa dönüşüm taahhüdünü ve kamusal hesap verebilirliği görünmez bırakabilir. Kurumsal eksiklerini saklayarak ahlaki üstünlük iddiasında bulunursa da özgünlüğünü zedeler. Çözüm, sessizlik ile kusursuzluk gösterisi arasında değildir. Çözüm, mevcut durumun sınırlarını açıklayan, zaman çizelgesi ve sorumlusu bulunan, ölçülebilir bir dönüşüm taahhüdünde aranmalıdır. Böyle bir iletişim, sorunun çözüldüğü iddiasından çok kurumun sorumluluğunu, mevcut açığını ve doğrulanabilir sonraki adımını gösteren bir yapıya dayanır.

Yönetim kararında özgünlük, soyut bir kişilik özelliği gibi değil, kanıtlanabilir uyum ilişkisi olarak değerlendirilmelidir. Geçmiş söylem, iç politika, tedarik uygulaması, yönetici davranışı, bütçe ve performans göstergeleri aynı değer iddiasını destekliyor mu? Kurum, popülerlik azaldığında da maliyet üstlenmeye devam ediyor mu? Doğrudan etkilenen

paydaşların sözü kampanyanın estetik malzemesine indirgenmeden karar sürecine taşınıyor mu? Bu sorulara cevap verilemediğinde iletişim sorunu çoğu zaman metnin tonundan değil, kurumun operasyonel hazırlıksızlığından kaynaklanır.

2.5. Aktivist Marka Olmanın Çifte Riski ve Glokal Değer Çatışmaları

Değer temelli pazarlamanın çifte riski, toplumsal tutumun aynı anda destek ve tepki üretmesidir. Marka bir değer üzerinde görünür biçimde konumlandığında, o değeri paylaşan tüketicilerle kimlik yakınlığı kurabilir. Karşıt görüşteki tüketiciler ise markayı ekonomik bir sağlayıcıdan politik bir dış grup sembolüne dönüştürebilir. Mukherjee ve Althuizen (2020), marka ile tüketici arasındaki görüş ayrılığının güçlü olumsuz etkiler yaratabildiğini göstermektedir. Aynı çalışma, görüş birliğinin sağladığı olumlu etkinin her zaman bu kaybı dengelemediğini ortaya koymaktadır. Milfeld ve Flint (2021) de toplumsal anlatı içeren marka mesajlarının kutuplaşmış tepkiler üretebildiğini göstermektedir. Bu nedenle aktivizm, yalnızca yeni destekçi kazanma değil, mevcut ilişkiyi yeniden tanımlama kararıdır.

Risk bütün markalar için aynı değildir. Hydock vd. (2020), kurumsal politik savunuculuğun etkisinin pazar payına göre değişebildiğini göstermektedir. Geniş ve heterojen müşteri tabanına sahip markalar karşıt görüşlü tüketici kaybına daha açık olabilir. Daha küçük markalar ise belirgin bir konumla farklılaşma fırsatı bulabilir. Pöyry ve Laaksonen (2022), marka aktivizmine karşı çıkan tüketicilerin eleştiri, uzaklaşma ve karşı kampanya gibi çeşitli anti-marka eylemlerine yönelebildiğini belirtir. Dolayısıyla karar yalnızca konunun doğruluğuna göre verilemez. Markanın paydaş yapısı, ilişki derinliği ve olası davranışsal sonuçları da birlikte değerlendirilmelidir.

Sessizlik de aynı şekilde bağlama bağlıdır. Kurumun uzun süredir savunduğu bir değere yönelik açık ihlalde susması, önceki vaatlerle tutarsızlık olarak yorumlanabilir. Buna karşılık faaliyet alanıyla ilgisi bulunmayan konuda açıklama yapmaması, paydaşlar tarafından ölçülü davranış olarak görülebilir. Sessizliğin anlamını belirleyen üç unsur öne çıkar: kurumun konu üzerindeki etkisi, önceki söylem ve uygulamaları, doğrudan etkilenen paydaşların makul beklentileri. Kurumun karar vermek için bilgi topladığı geçici sessizlik ile sorumluluktan kaçmak için

belirsizliği uzatması birbirinden ayrılmalıdır. İlk durumda bir sonraki bilgilendirme zamanı ve karar ölçütleri açıklanabilir. İkinci durumda sessizlik, görünmez bir reddiye işlevi görebilir.

Küresel markalar için bu gerilim global bir nitelik taşır. Bir değeri ilkesinin küresel ölçekte tutarlı olması, o ilkenin her ülkede aynı slogan, görsel ve sözcüklerle ifade edilmesini gerektirmez. Toplumsal hareketlerin tarihi, hukuki ortam, siyasal kutuplaşma ve kavramların gündelik çağrışımları değıştikçe aynı mesaj farklı meşruiyet sonuçları doğurabilir. Ancak yerelleştirme, kurumun farklı pazarlarda karşıt ilkelere göre davranmasını meşrulaştırmaz. İlke düzeyindeki tutarlılıkla ifade, ortaklık ve uygulama düzeyindeki bağlamsal uyarlama birlikte yürütülmelidir.

Küresel ölçekte benimsenen bir değerin yerel pazara aktarılması, yalnızca mesajın çevrilmesini değil; kullanılan dilin, sembollerin, görsellerin ve tonun yerel toplumsal beklentiler açısından yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Kültürel uyarlama yapılmadığında, küresel merkez açısından tutarlı görünen bir açıklama yerel paydaşlar tarafından yabancı, müdahaleci veya duyarsız biçimde yorumlanabilir (Çöllü, 2024: 133).

Türkiye bağlamında markaların politik anlamı yalnızca yaptıkları açıklamalardan oluşmaz. Bir markanın ülke kökeni, sahiplik yapısı, iş ortaklıkları veya belirli bir ideolojiyle ilişkilendirilmesi kalıcı reddetme davranışı üretebilir. Sandıkcı ve Ekici (2009), Türkiye’de politik olarak güdülenmiş marka reddinin, markanın karşı çıkılan bir ideolojiyle algılanan bağlantısına dayanabildiğini göstermiştir. Bu bulgu, ABD merkezli woke tartışmalarının Türkiye’ye doğrudan aktarılmasının neden yetersiz olduğunu açıklar. Türkiye’de tüketici boykotları kimlik, din, milliyetçilik, dış politika ve yerel parti rekabetiyle kesişebilir. Aynı küresel açıklama, bir pazarda kapsayıcılık, başka bir pazarda dış müdahale veya ticari fırsatçılık olarak çerçevelenebilir.

Global yaklaşımın yönetim ilkesi, her yerde aynı şeyi söylemek değildir. İlke, her yerde aynı temel değerin sonuçlarını açıklayabilmektir. Kurum, konunun kendi faaliyetiyle bağını, yerel paydaşlarla nasıl görüştüğünü, hangi uygulamayı değıştireceğini ve küresel standarttan nerede sapmadığını açıkça göstermelidir. Böylece yerelleştirme, değerlerden geri çekilme değil, değerlerin etkilerini bağlama duyarlı biçimde hayata geçirme sürecine dönüşür. Anti-kırılğan marka, kutuplaşmayı tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaz. Amaç, çatışan

beklentileri önceden görmek, tutumun gerekçesini kanıtla açıklamak ve oluşan gerilimden yönetim kapasitesi üretmektir.

Tutum kararının zamansal boyutu da önemlidir. Bir değer yalnız gündem yükseldiğinde görünür oluyor, konu sakinleştiğinde bütçe ve yönetsel sorumluluk ortadan kalkıyorsa paydaşlar kampanyayı süreklilikten yoksun görebilir. Buna karşılık kurum, düşük görünürlük dönemlerinde de politika, eğitim, tedarik ve raporlama taahhütlerini sürdürüyorsa açıklama tek seferlik sembolik pozisyon olmaktan çıkar. Anti-kırılğanlık burada tepkinin azalmasını değil, tutumun kurumsal rutine dönüşmesini gerektirir.

Bu süreklilik, kurumun hangi performans göstergelerini kamuya açıklayacağını önceden belirlemesini de gerektirir. Tutumun sonucu yalnız kampanya erişimiyle değil, çalışan, tedarik, temsil ve kaynak tahsisi alanlarındaki değişimle izlenmelidir.

Bu göstergelerin sahipliği, raporlama sıklığı ve düzeltme sorumluluğu açıklama yayımlanmadan önce belirlenmelidir. Aksi hâlde taahhüdün ilerleyişi ve sapmaları izlenemez.

Vaka: Sincan pamuğu ve global çifte bağ.

H&M'in Sincan Uygur Özerk Bölgesi'ndeki zorla çalıştırma iddiaları nedeniyle bölgeden pamuk tedarik etmeyeceğini belirten eski açıklaması Mart 2021'de Çin sosyal medyasında yeniden dolaşıma girdi. Batılı paydaşlar bakımından bu açıklama, insan hakları ve tedarik zinciri özen yükümlülüğüyle uyumlu bir tutumdur. Çin'de ise devlet destekli medya ve milliyetçi kullanıcı ağları açıklamayı ülkeye yöneltmiş haksız bir suçlama olarak çerçeveledi. Aynı söz, bir pazarda etik zorunluluk, diğerinde egemenliğe ve ulusal itibara karşı bir ihlal olarak okundu (Reuters, 2021a).

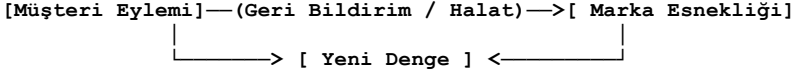
Tepki sembolik eleştiriyle sınırlı kalmadı. H&M ürünleri büyük e-ticaret platformlarından çıkarıldı. Mağaza konumları bazı harita ve ulaşım uygulamalarında görünmez hâle geldi. Nike ve başka küresel markalar da benzer tedarik zinciri açıklamaları nedeniyle ünlü temsilcilerin sözleşmelerini sonlandırması ve çevrim içi boykot çağrılarıyla karşılaştı (Reuters, 2021a, 2021b). Bu tepki, tüketicilerin satın almama kararını platform erişimi, ticari görünürlük, marka elçiliği ve fiziksel mağaza trafiğiyle birleştirdi. Dolayısıyla olayın boykot mu yoksa iptal mi olduğuna tek etiketle cevap vermek yerine, yaptırım araçlarının nasıl üst üste bindiği incelenmelidir.

Vaka, değer temelli pazarlamanın global çifte bağıını gösterir. Marka açıklamasını geri çekerse Batılı yatırımcılar, çalışanlar ve insan hakları paydaşları nezdinde tutarlılığını kaybedebilir. Açıklamasını sürdürürse Çin pazarında ekonomik ve politik yaptırımla karşılaşabilir. Burada tarafsızlık da erişilebilir bir seçenek değildir. Kaynak seçimi, denetim standardı ve kamuya açıklama yapmamak dahi kurumsal bir tutum üretir. Anti-kırılğan yaklaşım, bütün pazarları aynı mesajla memnun etmeyi değil, evrensel ilkeyi, kanıt standardını ve yerel uygulama sonuçlarını önceden tanımlamayı gerektirir.

Yönetim kararı üç düzeyde kurulmalıdır. İlk düzey, iddianın ve tedarik zinciri riskinin bağımsız kanıtlarla değerlendirilmesidir. İkinci düzey, markanın farklı hukuk ve paydaş rejimlerinde hangi asgari ilkedden vazgeçmeyeceğinin belirlenmesidir. Üçüncü düzey, olası yaptırım çeşitlerinin haritalanmasıdır: platformdan çıkarılma, lisans ve mağaza baskısı, dış temsilci feshi, çalışan güvenliği ve tedarikçi geçiş maliyeti aynı senaryoda ele alınmalıdır. Bu hazırlık, tepki başladıktan sonra ilke icat edilmesini önler.

H&M ürünleri yaklaşık on altı ay sonra Çin'in Tmall platformuna yeniden döndü (Reuters, 2022). Şirketin yıllık raporlaması da bu dönemde Çin pazarındaki daralmayı kaydetmiştir (H&M Group, 2022: 88–89). Bununla birlikte ticari görünürlüğün geri gelmesi, değer çatışmasının çözüldüğü veya güvenin bütünüyle onarıldığı anlamına gelmez. Vaka, kriz sonrasını yalnızca pazara dönüş üzerinden değerlendirmenin yetersizliğini gösterir. Değerlendirme söylem ile eylem tutarlılığı, tedarik zinciri şeffaflığı ve farklı paydaşların kuruma hangi koşullarda yeniden meşruiyet tanıdığı üzerinden yapılmalıdır.

Nitekim H&M vakasının da gösterdiği üzere, modern krizlerde markanın karşı karşıya kaldığı tepkiler münferit birer müşteri kararı değil, tüm sistemi etkileyen zincirleme bir ekosistem hareketidir. Çin pazarındaki tek bir söylemin platform erişimini, mağaza trafiğini ve yatırımcı ilişkilerini aynı anda sarsması, anti-kırılğan marka mimarisinin sistemsel doğasını açıkça görünür kılar. Bu durum göstermektedir ki, anti-kırılğan bir marka ekosisteminde hiçbir unsur birbirinden bağımsız değildir; marka, müşteri ve pazar koşulları birbirine görünmez ağlarla bağlıdır ve tek bir unsurun sarsılması, tüm sistemi yeni bir denge noktası aramaya sevk eder.



Erkoyuncu vd. (2024) nin mekânsal etkileşim matrisinde kurduğu 3'lü ilişki modeli, marka ekosistemlerinin nasıl çalışması gerektiğine dair güzel bir örnektir:

1. Beden - Beden Etkileşimi (Paydaşlar Arası): Küpteki bir beden hareketi, halat vasıtasıyla diğer beden dengesini değiştirir. Anti-kırılğan markada bir müşterinin geri bildirimi, diğer müşterilerin deneyimini ve markanın duruşunu etkiler.

2. Beden - Mekan Etkileşimi (Müşteri - Marka): Katılımcının hareketi esnek plastik küpü eğer ve bükerek; mekan katılımcıya göre şekil alır. Anti-kırılğan marka da müşterinin hamleleriyle esneyebilen bir yapıya sahiptir.

3. Beden - Beden - Mekan (Bütüncül Ekosistem): Sistemdeki herkes ve her unsur birbirine bağlıdır; ağırlık merkezi ve yerçekimi manipüle edilir.

Anti-kırılğan marka, bu ağ yapısı sayesinde pazardan gelen darbeleri tek bir noktada absorbe etmez; tüm bünyesine yayarak sistemi daha esnek ve dirençli hale getirir.

Değer Temelli Tutum Alma Soru Seti

Aşağıdaki sorular ampirik olarak doğrulanmış bir ölçek veya otomatik karar modeli değildir. Kurumların konuşma, sessiz kalma ya da yalnızca operasyonel eylemde bulunma seçeneklerini sistematik biçimde değerlendirmesine yardımcı olan kavramsal bir karar desteğidir.

1. Konu, şirketin faaliyetleri, ürünleri, çalışanları, tedarik zinciri, geçmiş vaatleri veya doğrudan ürettiği etkilerle maddi bir bağ taşıyor mu?

2. Önerilen tutum, markanın açıklanmış amacı ve uzun dönemli kurumsal değerleriyle uyumlu mudur? Yoksa yalnızca güncel görünürlüğe mi dayanmaktadır?

3. Kurumun geçmiş davranışları bu konuda konuşma meşruiyetini desteklemekte midir? Bilinen tutarsızlıklar nasıl açıklanacaktır?

4. Açıklamayı somutlaştıracak politika değişikliği, kaynak tahsisi, ölçülebilir hedef veya sorumluluk mekanizması var mı?

5. Doğrudan etkilenen paydaşlar karar sürecine dâhil edilmiş midir? Kurum onlar adına konuşmak yerine onların deneyimlerini görünür kılmakta mıdır?

6. Konuşmanın ve sessizliğin çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, iş ortakları ve düzenleyiciler üzerindeki olası sonuçları ayrı ayrı değerlendirildi mi?

7. Kurum, görünür destek azaldığında veya ekonomik maliyet ortaya çıktığında da bu tutumu sürdürebilecek mi?

8. Küresel ilke ile yerel dil, hukuk ve kültürel bağlam arasında tutarlı fakat mekanik olmayan bir uyarlama kurulabildi mi?

9. Açıklama hatalı, eksik veya aşırı bulunursa düzeltme, diyalog ve öğrenme mekanizması hazır mı?

Soruların çoğuna kanıta dayalı cevap verilemiyorsa sorun, iletişim metninin henüz yeterince iyi yazılmamış olması değildir. Sorun, kurumsal karar altyapısının eksik olmasıdır. Böyle bir durumda açıklamayı hızla yayımlamak yerine bilgi toplamak, etkilenen paydaşlarla görüşmek ve somut eylem kapasitesini oluşturmak daha doğru olabilir. Bununla birlikte gecikmenin kendisi de açıklanmalıdır. Geçici sessizlik, belirsiz ve süresiz bir kaçışa dönüşmemelidir. Bu karar, yalnız iletişim değil, yönetim ve kaynak tahsisi kararıdır.

Markaların toplumsal meselelerde her zaman konuşmasını ya da her durumda tarafsız kalmasını gerektiren evrensel bir kural yoktur. Kurumsal sosyal sorumluluk, amaç odaklılık, politik savunuculuk ve marka aktivizmi farklı taahhüt düzeyleri içerir. Bir tutumun güven üretmesi savunulan değer toplumsal kabulünden daha fazlasına bağlıdır. Kurumun geçmişi, iç uygulamaları, kaynak tahsisi ve hesap verebilirlik düzeni bu değerlendirmeyi belirler. Söylem ile uygulama arasındaki ayrışma woke-washing algısını güçlendirebilir. Gereksiz sessizlik ise önceki vaatlerden geri çekilme olarak yorumlanabilir.

Anti-kırılma bakımından belirleyici olan en hızlı açıklamayı yapmak değildir. Kurum hangi konuda ve hangi gerekçeyle konuşacağını önceden tanımlamalıdır. Tutumunu operasyonel kararlarla desteklemeli ve yerel bağlamı küresel ilkelerle birlikte değerlendirmelidir. Bununla birlikte

doğru tutumun seçilmesi de tek başına yeterli değildir. Mesajın platformlarda nasıl görünür olduğu ve hangi ağlarda yeniden çerçevelendiği sonuçları etkiler. Bu nedenle izleyen bölüm dijital öfkenin algoritmik ve ağsal yayılımını incelemektedir.

3. Bölüm

Öfkenin Algoritması: Dijital Lincin Yayılım Dinamikleri

9 Nisan 2017’de Chicago O’Hare Havalimanından kalkmaya hazırlanan United Express’in 3411 sefer sayılı uçuşunda, koltuğunda oturan bir yolcu şirket personeline yer açmak gerekçesiyle zorla uçaktan indirilmek istendi. Yolcunun reddetmesinin ardından havalimanı güvenlik görevlileri tarafından zorla sürüklenerek uçaktan indirilmesi, farklı yolcuların cep telefonlarıyla kaydedildi. Görüntüler birkaç saat içinde Facebook ve Twitter’da dolaşıma girdi. Aynı olay farklı açılardan çekilmiş videolar, tanık anlatıları ve haber başlıklarıyla yeniden üretildi.

United Express’in ilk açıklaması; yaşanan fiziksel şiddeti ve yolcu mağduriyetini merkeze almak yerine, fazla rezervasyon ve yolcuların yeniden yerleştirilmesi gibi teknik bir söyleme dayandı. Şirket CEO’sunun ilk açıklamasında kullandığı ve “yeniden yerleştirme/başka uçuşa aktarma” anlamına gelen “re-accommodate” ifadesi; sosyal medya kullanıcıları ve medya tarafından, kurumun yaşanan şiddeti ve zararı teknik bir işlemiş gibi küçülttüğünün kanıtı olarak değerlendirildi. İlk görüntü artık yalnız bir operasyon hatasını değil, şirketin müşteriye bakışını ve kurumsal dilini temsil ediyordu. Böylece markanın kendi açıklaması da yeni bir tetikleyici içeriğe dönüştü.

İki gün içinde şirketin tutumu değişti. İcra kurulu başkanı Oscar Munoz zorla çıkarılan yolcudan açık biçimde özür diledi (Rushe ve Smith, 2017). United Express daha sonra olay incelemesi ve on maddelik bir eylem planı yayımladı (United Airlines, 2017a, 2017b). Ancak kurumsal düzeltme, ilk videoların, ekran görüntülerinin ve eleştirel anlatıların dolaşımını geri alamadı. Olay, farklı platformlarda yeniden bağlamlandırılan, haber medyasına taşınan ve mizah içerikleriyle kalıcılaştırılan küresel bir itibar krizine dönüşmüştü.

Flight 3411 vakası, dijital krizin yalnızca viral bir video olmadığını göstermektedir.. Yayılım, görüntünün duygusal gücü, birden fazla tanığın ürettiği doğrulama, kullanıcı ağları, haber medyası, kurumsal yanıt ve platformların görünürlük mekanizmalarının birleşmesiyle oluşmuştur.

Kitabın bu bölümünün temel sorusu; münferit bir olayın hangi koşullarda geniş bir yaptırım ve itibar krizine dönüştüğüdür. Bölüm ayrıca yöneticilerin hacim, hız ve duygu yoğunluğunu gerçek paydaş etkisinden nasıl ayırabileceğini incelemektedir.

3.1. Dikkat Ekonomisi ve Algoritmik Görünürlük

Dijital platformlarda az olan şey içerik değil, dikkattir. Kullanıcıların karşılaşabileceği içerik miktarı, ayırabilecekleri zamanın çok üzerindedir. Bu nedenle platformlar, içerikleri yalnızca yayımlanma sırasına göre sunmak yerine kullanıcının ilgisini çekme ihtimalini tahmin eden sıralama ve öneri sistemlerinden yararlanır. Beğeni, yorum, paylaşım, görüntüleme süresi ve benzeri davranışlar, içeriğin başka kullanıcılara gösterilip gösterilmeyeceğini etkileyebilecek sinyallere dönüşür.

Bu yapı, algoritmanın bilinçli biçimde öfkeyi seçtiği anlamına gelmez. Daha isabetli açıklama, belirli duygusal ve sosyal özelliklere sahip içeriklerin etkileşim üretme kapasitesi nedeniyle sıralama sistemlerinde avantaj kazanabilmesidir. Algoritmik seçimin kronolojik bir akışa kıyasla bazı siyasi aktör ve mesajları daha fazla görünür kılabilirdiği deneysel olarak gösterilmiştir. Ancak bu sonuç, bütün platformların, ülkelerin ve dönemlerin aynı biçimde çalıştığı şeklinde genellenemez (Huszár vd., 2022). Algoritma, toplumsal çatışmanın kaynağı olmaktan çok, mevcut ilgi ve etkileşim örüntülerini seçen, ölçekleyen ve dağıtan bir aracı olarak değerlendirilmelidir.

İçeriğin olumsuz olması da tek başına yayılımı açıklamaz. Berger ve Milkman'ın (2012) çalışması, paylaşılabirlik açısından duygunun olumlu ya da olumsuz olmasından çok, ne ölçüde harekete geçirici olduğunun önem taşıdığını göstermiştir. Öfke ve kaygı gibi yüksek uyarılma yaratan olumsuz duygular kadar hayranlık gibi yüksek uyarılma yaratan olumlu duygular da paylaşımı artırabilir. Buna karşılık üzüntü gibi daha düşük uyarılma yaratan duygular aynı yayılım kapasitesine sahip olmayabilir. Dolayısıyla kriz iletişimde izlenmesi gereken yalnızca olumsuz duygu oranı değildir. İçeriğin kullanıcıyı paylaşmaya, taraf olmaya veya başkalarını harekete geçirmeye yönelttiği duygusal enerjisi de izlenmelidir.

Buradaki yönetim dersi açıktır. Yüksek paylaşım sayısı, kamuoyunun çoğunluğunun aynı görüşü benimsediğini göstermez. Bir içerik küçük fakat aşırı etkin bir kullanıcı grubu tarafından sürekli dolaşıma sokulabilir. Tersine, paylaşım sayısı görece düşük olan bir iddia gazetecilere,

düzenleyici kurumlara, çalışanlara veya yatırımcılara ulaşarak daha ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle görünürlüğün hacmi kadar kaynağı, hızı, ağ içindeki dağılımı ve kurumsal sonuçlara dönüşme kapasitesi ölçülmelidir.

Veri temelli hedefleme, mesajların ilgi ve ihtiyaçlarla daha yakından eşleşmesini sağlayabilir; ancak kişiselleştirmenin derinliği arttıkça rıza, veri güvenliği ve kullanıcıların ne ölçüde izlendiği soruları da önem kazanmaktadır. Bu nedenle etkili hedefleme ile tüketici mahremiyetinin korunması birbirine alternatif değil, aynı yönetim kararının iki bileşeni olarak ele alınmalıdır (Yörük, 2026: 284–285).

3.2. Duygusal Bulaşma ve Öfkenin Sosyal Ödülü

Dijital ağlarda kullanıcılar yalnızca bilgi paylaşmaz. Kullanıcılar duyguları nasıl yorumlamaları gerektiğine ilişkin işaretler de üretir. Bir paylaşımın utanç verici, kabul edilemez, ihanet ya da rezalet olarak etiketlenmesi, diğer kullanıcılara olayın hangi ahlaki çerçeve içinde değerlendirilmesi gerektiğini gösterir. Böylece tepki, kişisel bir değerlendirmeden kolektif bir duygu konumuna doğru ilerleyebilir.

Brady vd. (2017), ahlaki ve duygusal dil içeren mesajların sosyal ağlarda daha geniş dolaşıma girme eğilimi taşıdığını ortaya koymuştur. Araştırmacıların “ahlaki bulaşma” olarak adlandırdığı bu süreç, ahlaki kavramlar ile yüksek yoğunluklu duyguların birlikte kullanılmasının yayılımı kolaylaştırabildiğini göstermektedir. Bu ilişki, her ahlaki eleştirinin yapay veya kötü niyetli olduğu anlamına gelmez. Ahlaki öfke, gerçek bir zararı görünür kılabilir, mağdurların sesini güçlendirebilir ve kurumları hesap vermeye zorlayabilir. Sorun, görünürlük ve cezalandırma mantığının olayın doğruluğunun, bağlamının ve orantısının önüne geçmesiyle ortaya çıkar.

Öfke ifadesi aynı zamanda sosyal olarak öğrenilebilir. Beğeni, yeniden paylaşım ve destekleyici yorumlar kullanıcılara hangi tür ifadelerin kabul gördüğünü bildirir. Brady vd. (2021), öfke içeren paylaşımların olumlu sosyal geri bildirim almasının aynı kullanıcıların sonraki paylaşımlarında öfke ifade etme olasılığını artırabildiğini göstermiştir. Sosyal medya davranışlarının daha genel olarak sosyal ödüllerden etkilendiği de bilinmektedir. Kullanıcılar paylaşım sıklıklarını aldıkları geri bildirimlere göre ayarlayabilmektedir (Lindström vd., 2021). Böylece kriz yalnız olaya

verilen tepkiyle değil, tepki göstermenin ödüllendirilmesiyle de büyüyebilir.

Kurum açısından kritik hata, bu duygusal döngüye aynı tonda katılmaktır. Alaycı bir yanıt, eleştirmenleri küçümseyen bir yönetici paylaşımı veya savunma amacıyla yapılan öfkeli bir alıntılama, karşı tarafın içeriğini yeni kullanıcı kümelerine taşıyabilir. İlk yanıtın amacı tartışmayı kazanmak değildir. Amaç, bilgi boşluğunu azaltmak, doğrulanmış olanla olmayanı ayırmak ve kurumsal karar sürecinin işlediğini göstermektir.

Bununla birlikte kullanıcıların niyetleri yalnızca paylaşımlarından çıkarılmamalıdır. Görünürlük kazanmak isteyen bir kullanıcı ile gerçek bir zararı duyurmaya çalışan kullanıcı aynı dili kullanabilir. “Erdem gösterisi”, “linç hevesi” veya “trol” gibi etiketler, yeterli kanıt olmadan kullanıldığında kurumun meşru eleştiriyi değersizleştirdiği izlenimini yaratır. İletişim yönetimi, niyet okumak yerine iddianın içeriğine, kanıtına ve ürettiği zarara odaklanmalıdır.

Türkiye’de 755 yetişkin sosyal medya kullanıcısıyla yürütülen araştırmada, dijital tükenmişliği açıklamada kullanım süresinden çok onaylanma kaygısı ve çevrimiçi dikkat öne çıkmıştır. Bu sonuç, platform baskısının yalnızca çevrim içi geçirilen süreyle değil, sürekli görünür olma, tepki izleme ve dikkatini ağ üzerinde tutma zorunluluğuyla değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Çöllü, 2026: 13).

3.3. Ağ Yapısı ve Kriz Yayılımı

Bir içeriğin “viral” olduğu söylendiğinde çoğu zaman yalnızca toplam görüntülenme veya paylaşım sayısı kastedilir. Oysa aynı sayıya çok farklı ağ yapıları üzerinden ulaşılabilir. On bin paylaşımın dokuz bininin birbirine bağlı dar bir kullanıcı kümesinden gelmesi ile paylaşımın çalışanlar, müşteriler, gazeteciler, siyasi aktörler ve yatırımcılar arasında dağılması aynı risk düzeyini göstermez.

Ağ yaklaşımı üç temel soruyu öne çıkarır: İçeriği ilk kimler dolaşıma sokmuştur? Hangi hesaplar farklı toplulukları birbirine bağlamaktadır? Tepki, aynı küme içinde mi tekrar etmektedir, yoksa yeni paydaş gruplarına mı geçmektedir? Bu sorular, takipçi sayısından daha açıklayıcı olabilir. Çok yüksek takipçiye sahip bir hesap, kendi kitlesi içinde sınırlı etki yaratırken daha küçük bir “köprü hesap”, normalde birbiriyle temas etmeyen topluluklar arasında içeriği taşıyabilir.

Bilgi bazı durumlarda tek bir temasla yayılabilmektedir. Ancak boykota katılmak, iş ilişkisini kesmek veya bir markaya yönelik kalıcı tutum geliştirmek gibi davranışlar çoğu zaman birden fazla sosyal onay gerektirir. Centola'nın (2010) çevrim içi ağ deneyi, sosyal pekiştirme gerektiren davranışların kümelenmiş ağlarda daha kolay benimsenebildiğini göstermiştir. Bu benimseme, kullanıcının aynı davranışı birden fazla bağlantısından gördüğü koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aynı iddianın farklı arkadaşlardan, kanaat önderlerinden ve haber kaynaklarından tekrar tekrar görülmesi, iddianın bağımsız kaynaklarca doğrulandığı izlenimini yaratabilir.

Bir marka krizinin yayılımı analitik olarak dört eşiğe ayrılabilir. İlk eşik, iddianın çekirdek bir topluluk içinde dolaşıma girmesidir. İkinci eşik, köprü hesaplar aracılığıyla başka topluluklara taşınmasıdır. Üçüncü eşik, haber medyası, meslek örgütleri, siyasi aktörler veya yüksek görünürlüklü içerik üreticileri gibi kurumsal aktörlerin tartışmaya katılmasıdır. Dördüncü eşik ise çevrim içi tepkinin satın almama, sözleşme feshi, çalışan istifası, düzenleyici inceleme veya fiziksel protesto gibi davranışsal sonuçlara dönüşmesidir.

Bu eşiklerin her biri farklı karar gerektirir. İlk kümede büyüyen bir tartışmada dinleme ve doğrulama öncelikli olabilir. Farklı topluluklara geçiş başladığında paydaşlara özgü bilgilendirme gerekir. Kurumsal aktörlerin katılımı, konuyu sosyal medya ekibinin sınırlarından çıkararak üst yönetim, hukuk, insan kaynakları ve operasyon birimlerini içeren bir yönetim sorununa dönüştürür. Davranışsal sonuç aşamasında ise iletişim performansını yalnızca etkileşim oranlarıyla değerlendirmek anlamını yitirir.

3.4. Yankı Odaları, Troller, Botlar ve Yapay Taban Görünümü (Astroturfing)

Benzer görüşlere sahip kullanıcıların birbirleriyle daha sık etkileşim kurması, belirli iddiaların aynı topluluk içinde tekrar edilmesini ve karşıt bilgilerin daha az görünür olmasını kolaylaştırabilir. Yankı odası, kullanıcının hiçbir karşıt görüşle karşılaşmadığı mutlak bir kapalı alan olarak düşünülmemelidir. Daha isabetli ölçütler, etkileşim ağındaki benzeşme ve bilginin benzer düşünen kullanıcılar arasında yoğunlaşmasıdır. Dört büyük platformu karşılaştıran geniş ölçekli bir araştırma, yankı odalarının oluşum ve yoğunluğunun platform mimarisine

göre değişebildiğini göstermiştir (Cinelli vd., 2021). Bu nedenle tek bir platformda görülen kutuplaşma örüntüsü bütün dijital kamuoyuna genellenmemelidir.

Kriz ekipleri özellikle yüksek paylaşım hacmiyle karşılaştıklarında tepkiyi “bot saldırısı” olarak açıklama eğiliminde olabilir. Otomatik hesaplar gerçekten de düşük güvenilirlikli içeriklerin erken yayılımında orantısız rol oynayabilir. Shao vd. (2018), botların bu tür içerikleri yayılımın ilk anlarında güçlendirebildiğini, yüksek takipçili kullanıcıları etiketleyebildiğini ve insanların botlar tarafından paylaşılan içerikleri yeniden dolaşıma sokabildiğini göstermiştir. Bununla birlikte başka araştırmalar, yanlış haberlerin daha geniş yayılımının yalnızca botlarla açıklanamayacağını ve insan kullanıcıların yenilik, duygu ve sosyal paylaşım davranışlarının da merkezi rol oynadığını ortaya koymaktadır (Vosoughi vd., 2018).

Bu nedenle dört farklı olgu birbirine karıştırılmamalıdır. Bot, belirli eylemleri otomatik olarak gerçekleştiren hesaptır. Trol, tartışmayı bozmak, tepki üretmek veya hedefi kışkırtmak amacıyla davranan kullanıcı ya da hesaptır. Trolün otomatik olması gerekmez. Koordineli kampanya, hesapların ortak zamanlama, mesaj veya hedef doğrultusunda hareket etmesidir. Astroturfing, yani yapay taban görünümü, örgütlü bir faaliyetin kendisini kendiliğinden gelişmiş taban hareketi gibi göstermesidir. Her koordinasyon astroturfing değildir. Benzer ifadelerin kullanılması da tek başına gizli bir merkez bulunduğunu kanıtlamaz.

Olağan dışı paylaşım sıklığı, aynı metnin çok sayıda hesapta eş zamanlı kullanılması, yeni açılmış hesapların yoğunluğu, sınırlı sayıdaki hesabın toplam içeriğin büyük bölümünü üretmesi ve aynı hesapların birbirini sistematik biçimde güçlendirmesi incelemeyi gerektiren göstergelerdir. Bunlar kesin hüküm değil, ileri analiz sinyalleridir. Yanlış bir bot suçlaması, gerçek kullanıcıların yaşadığı zararı önemsizleştirebilir ve krizin ikinci dalgasını başlatabilir.

Yönetim açısından doğru ayırım, iddianın içeriği ile yayılım tekniğini birbirinden ayırmaktır. Bir kampanya koordineli olsa bile dile getirdiği sorun gerçek olabilir. Benzer biçimde organik görünen yüksek hacimli bir tepki, yanlış veya bağlamından koparılmış bir iddiaya dayanabilir. Kurum önce “Söylenen doğru mu?” sorusunu, ardından “Bu içerik nasıl ve kimler tarafından büyütülüyor?” sorusunu yanıtlamalıdır.

3.5. Bağlam Çöküşü ve Platformlar Arası Dolaşım

Bir ileti, üretildiği bağlamda anlaşılır olabilirken başka bir kullanıcı grubuna ulaştığında bütünüyle farklı anlamlandırılabilir. Marwick ve boyd'un (2011) bağlam çöküşü yaklaşımı, sosyal medyada farklı izleyici gruplarının tek bir iletişim alanında birleştiğini açıklar. Bu yaklaşım ayrıca gönderenin hedeflediği izleyici ile içeriğe fiilen ulaşan izleyicinin birbirinden ayrılabilmesini gösterir. Kurum içi bir mizah, belirli bir alt kültüre yönelik mesaj veya yerel bağlamda kullanılan bir ifade başka değerler, normlar ve tarihsel deneyimler üzerinden yorumlanabilir.

Dijital arşivler bu süreçte zamansal bir boyut ekler. Yıllar önce yayımlanan bir paylaşım, dönemin bağlamından çıkarılarak güncel bir tartışmanın kanıtı gibi dolaşıma sokulabilir. İçerik sahte olmayabilir. Buna karşılık zaman, hedef kitle ve konuşma bağlamından ayrılması anlamını değiştirebilir. Bu nedenle paylaşımın kuruma ait olduğunu veya görüntünün gerçek olduğunu söylemek, iddianın bütününe kabul etmek anlamına gelmemelidir. Gerçeklik ile yorumun doğruluğu ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

Platformlar arası geçiş de yalnızca erişimi artırmaz. Bu geçiş içeriğin biçimini ve çerçevesini de değiştirir. YouTube'da yayımlanan 1 saatlik uzun bir podcast'in, bir televizyon programının veya belgeselin en çarpıcı 30-60 saniyelik bir kesiti (clipping) kırpılıp dikey formata getirilerek TikTok veya Instagram Reels'a yüklenir. Ardından haber başlığına, yorum videosuna veya mesajlaşma gruplarında paylaşılan bir görsele dönüşebilir. Her geçişte kaynak bilgisi, tarih, önceki açıklamalar ve karşı kanıtlar kaybolabilir. Böylece aynı içerik farklı platformlarda farklı olaylar gibi görünür.

Kurumların yalnızca marka adını ve etiketi izlemesi bu nedenle yetersizdir. Görüntü, slogan, yönetici adı, eski kampanya, ürün adı, yanlış yazımlar ve farklı dillerdeki karşılıklar da izlenmelidir. Daha önemlisi, içeriğin kaynak zinciri kurulmalıdır: İlk paylaşım nerede yayımlandı? Hangi hesap yeni bir çerçeve ekledi? Hangi platformda hızlandı? Haber medyası ne zaman devreye girdi? Markanın açıklaması hangi kullanıcı kümelerine hiç ulaşmadı?

Doğru yanıt çoğu zaman tek cümlelik bir yalanlama değil, bağlamı yeniden kuran bir kanıt paketidir. Tam kayıt, tarih, olay sırası, doğrulanmış belgeler ve kurumun sorumluluk değerlendirmesi birlikte sunulmalıdır.

Ancak bağlam sağlamak, gerçek bir zararı teknik ayrıntılarla görünmez kılma girişimine dönüşmemelidir. Bağlam, sorumluluktan kaçmak için değil, sorumluluğun sınırlarını doğru belirlemek için kullanılmalıdır.

3.6. Yayılımı Ölçmek: Hacimden Davranışsal Sonuca

Dijital kriz raporları çoğu zaman paylaşım, erişim ve etkileşim toplamlarıyla başlar. Bu göstergeler görünürlüğü betimler. Buna karşılık toplumsal temsil gücünü, iddianın doğruluğunu veya ekonomik sonucu tek başına göstermez. Aynı kullanıcı çok sayıda paylaşım yapabilir, küçük fakat örgütlü bir ağ etiketi gündeme taşıyabilir ve haber medyası sınırlı bir tartışmanın erişimini katlayabilir. Bu nedenle ilk ayırım brüt içerik hacmi ile özgün kullanıcı, topluluk ve paydaş çeşitliliği arasında yapılmalıdır. Yüksek hacim düşük aktör çeşitliliğiyle oluşuyorsa koordinasyon veya yoğun azınlık etkisi söz konusu olabilir. Daha düşük hacim farklı paydaş gruplarına yayılıyorsa daha geniş bir meşruiyet riski bulunabilir.

İkinci ayırım hız ile süreklilik arasındadır. İlk saatlerdeki ani yükseliş, platform önerileri, haber kırılması veya etkili bir hesabın paylaşımıyla oluşabilir. Ancak kriz riskini belirleyen yalnızca tepe noktası değildir. İçeriğin kaç gün boyunca yeni kullanıcı kümelerine ulaştığı, farklı platformlara taşınıp taşınmadığı, arama sonuçlarına ve haber arşivlerine yerleşip yerleşmediği izlenmelidir. Bağlam çöküşü yaşayan eski bir içerik, ilk dalga yatıştıktan aylar sonra yeni bir olayla yeniden dolaşıma girebilir. Bu nedenle gündemden düştüğü kararı yalnızca günlük paylaşım sayısına dayandırılmamalıdır.

Üçüncü ayırım söylem ile davranış arasındadır. Sosyal medyada boykot etiketi kullanmak; bu durumun gerçek bir satın almama eylemine dönüşeceğini, çalışanların işten ayrılacağını veya iş ortaklarının sözleşmelerini feshedeceğini garanti etmez. Buna karşılık düşük sosyal medya hacmi, düzenleyici inceleme, kritik müşterinin kaybı veya çalışan güvenliği gibi yüksek etkili sonuçlarla birlikte görülebilir. Yönetim paneli bu nedenle çevrim içi göstergeleri satış, çağrı merkezi, web trafiği, mağaza davranışı, çalışan bildirimi, iş ortağı iletişimi ve medya çerçevesiyle eş zamanlı okunmalıdır. Amaç sosyal medyayı finansal sonucun vekili yapmak değildir. Amaç, farklı veri düzeyleri arasındaki zaman ilişkisini izlemektir.

Dördüncü ayırım duygu sınıflandırması ile anlamlandırma arasındadır. Otomatik sistemler ironi, alıntı, yerel mizah, haber paylaşımı ve bir markayı savunmak amacıyla tekrarlanan olumsuz kelimeleri yanlış

sınıflandırabilir. Ayrıca aynı öfke etiketi, mağdurla dayanışma, politik kimlik, müşteri şikâyeti veya fırsatçı görünürlük arayışı gibi farklı motivasyonları birleştirir. Kritik içerik kümeleri insan değerlendirmesiyle örneklenmelidir. Bu kümeler talep, kanıt, hedef, sorumluluk atfı ve yaptırım türü bakımından kodlanmalıdır. Bu nitel katman olmadan sayısal gösterge yüksek hassasiyet izlenimi verse de yanlış yönetsel karar üretebilir.

Beşinci ayırım, platform etkisi ile kurumsal etki arasındadır. Sıralama sistemleri bazı içerikleri büyütebilir. Ancak kurumun geçmiş itibarı, ilk yanıtı, çalışan anlatıları ve operasyonel kanıtları yayılım yolunu değiştirebilir. United vakasında video güçlü bir başlangıç içeriğiydi. Buna karşılık ilk kurumsal açıklamanın zarar dilini karşılamaması krizin çerçevesini genişletti. Anti-kırılgan yönetim, algoritmayı kontrol edemediği için pasif kalmaz. Yönetim doğrulanabilir bilgi, hızlı zarar azaltma, tutarlı sözcülük ve platformlar arası kanıt paketiyle yayılımın anlamlandırma koşullarına müdahale eder.

Ölçüm panelleri ayrıca belirsizliği gizlememelidir. Bot olasılığı, tahmini erişim, duygu puanı ve potansiyel finansal etki kesin sayı görünümü taşısa da model varsayımlarına bağlıdır. Karar vericiye tek bir skor sunmak yerine veri kaynağı, kapsama sınırı, güven aralığı ve insan doğrulaması gereken içerik kümeleri belirtilmelidir. Böylece analiz, yöneticinin emin olmadığı noktaları bastıran bir gösterge olmaktan çıkar. Analiz, hangi kararın hangi kanıt eşliğine bağlı olduğunu gösteren bir anlamlandırma aracı hâline gelir.

Ayrıca eşik değerler bağlama göre tanımlanmalıdır. Yüksek hacimli tüketici markasında küçük oranlı artış olağan dalgalanma olabilirken, düzenleyici kurum, kritik yatırımcı veya büyük iş ortağının tek açıklaması düşük hacimle yüksek risk yaratabilir. Bu nedenle erken uyarı sistemi yalnız istatistiksel sapmayı değil, aktörün karar gücünü ve olası zarar büyüklüğünü birlikte dikkate almalıdır.

Aynı nedenle yönetim paneli, en görünür içeriği değil, karar gücü en yüksek aktörleri ayrıca işaretlemelidir. Bu ayırım, düşük hacimli fakat yüksek etkili sinyallerin gözden kaçmasını önler. Bu sonuç, eşiklerin bağlama göre tanımlanmasını gerektirir.

3.7. İptal Kültürüne Özgü Yayılım Farkı ve Risk Göstergeleri

Sıradan ürün ve hizmet krizlerinde tartışmanın odağı çoğu zaman arızanın giderilmesi, ücretin iadesi veya hizmetin düzeltilmesidir. İptal ve dijital yaptırım süreçlerinde ise tartışma kolaylıkla markanın ahlaki kimliğine ve meşruiyetine genişler. Talep, belirli bir sorunun çözülmesinden markanın kimlerle çalışabileceğine, hangi platformlarda görünür olabileceğine ve varlığını sürdürmeyi hak edip etmediğine kadar ilerleyebilir.

Bu nedenle yayılımın yalnızca büyüklüğü değil, hedefinin genişleyip genişlemediği de izlenmelidir. Eleştiri belirli bir reklamdan bütün çalışanlara, bir yöneticinin sözünden markanın tüm geçmişine veya şirketten ilgisiz iş ortaklarına geçiyorsa kriz nitelik değiştirmektedir. Tehdit, taciz, özel bilgilerin paylaşılması ve ilgisiz kişilerin hedefe eklenmesi, meşru hesap verebilirlik talebinin dijital linç kipine yaklaştığını gösteren daha güçlü işaretlerdir.

Aşağıdaki tablo, ampirik olarak doğrulanmış bir tahmin modeli değildir. Tablo, kriz ekiplerinin görünürlük verilerini ortak ölçütlerle değerlendirmesine yardımcı olacak kavramsal bir karar desteğidir.

Tablo 2: Algoritmik Yayılım Risk Göstergeleri

Risk boyutu	İzlenecek göstergeler	Yönetim açısından anlamı
Yayılım hızı	Paylaşım hacminin saatlik artışı, ivmelenme, kısa süreli sıçramalar.	Yüksek hacimden çok artış hızının değişmesi erken uyarı sağlar.
Özgün kullanıcı tabanı	Toplam paylaşımın kaç farklı kullanıcıdan geldiği, tekrar paylaşım yoğunluğu.	Az sayıda aşırı etkin hesap ile geniş tabanlı tepkiyi ayırır.
Ağ yoğunlaşması	İçeriğin birkaç kümede kalması veya farklı topluluklara geçmesi.	Kümeler arası geçiş, krizin yeni paydaşlara ulaşma riskini yükseltir.
Köprü ve kurumsal aktörler	Gazeteciler, çalışanlar, siyasetçiler, meslek örgütleri, yatırımcılar ve içerik üreticileri.	Takipçi sayısından bağımsız olarak tartışmanın kurumsallaşma düzeyini gösterir.
Ahlaki-duygusal yoğunluk	Öfke, ihanet, utanç, zarar, adalet ve cezalandırma çerçeveleri.	Tartışmanın ürün sorunundan meşruiyet yargısına geçip geçmediğini gösterir.
Hedef genişlemesi	Yöneticilerin, çalışanların, ailelerin veya iş ortaklarının hedefe eklenmesi.	Dijital linç ve güvenlik riskinin yükseldiğine işaret eder.

Risk boyutu	İzlenecek göstergeler	Yönetim açısından anlamı
Platformlar arası geçiş	İçeriğin farklı platformlara, mesajlaşma ağlarına ve haber medyasına taşınması.	Tek platformlu sosyal medya sorunundan çok kanallı kurumsal krize geçişi gösterir.
Koordinasyon belirtileri	Eş zamanlı paylaşım, aynı metin, olağan dışı hesap davranışı, yoğunlaşmış üretim.	Teknik inceleme gerektirir; fakat eleştirinin içeriğini kendiliğinden geçersiz kılmaz.
Doğrulanabilirlik	Birincil kayıtların varlığı, kesinti veya montaj, zaman ve kaynak bilgisi.	Yanıtın özür, inceleme, düzeltme veya kanıta dayalı karşı çıkma yönünü belirler.
Davranışsal sonuçlar	Boykot, sipariş iptali, iş birliği feshi, çalışan tepkisi, düzenleyici inceleme.	Çevrim içi görünürlüğün gerçek kurumsal sonuca dönüşüp dönüşmediğini gösterir.
Süre ve yeniden canlanma	Tepkinin devam süresi, yeni olaylarla tekrar yükselmesi.	Tek seferlik dalga ile kalıcı itibar sorununu ayırmaya yardımcı olur.

Tablo tek bir “kriz puanı” üretmek için kullanılmamalıdır. Bir göstergenin yüksekliği diğerlerinin de yüksek olduğu anlamına gelmez. Örneğin koordinasyon belirtileri güçlü, fakat özgün kullanıcı sayısı ve davranışsal sonuçlar sınırlı olabilir. Buna karşılık paylaşım hacmi düşük bir olay, düzenleyici kurumun veya büyük bir iş ortağının devreye girmesi nedeniyle stratejik açıdan yüksek risk taşıyabilir. Bu nedenle ölçüm, görünürlük düzeyi ile stratejik etki arasındaki ayrımı koruyacak biçimde tasarlanmalıdır.

Dijital öfkenin yayılımı yalnız algoritmik sıralamayla açıklanamaz. İçeriğin ahlaki ve duygusal niteliği, sosyal ödüller, ağ yapısı, köprü aktörler ve platformlar arası dolaşım birlikte etki üretir. Kriz büyüklüğünü yalnız konu etiketi, paylaşım sayısı veya duygu puanıyla değerlendirmek bu nedenle yetersizdir. Yoğun tepki otomatik olarak organik kamuoyu anlamına gelmez. Benzer paylaşımlar da tek başına bot faaliyeti kanıtı oluşturmaz.

Kurumsal analiz eleştirinin doğruluğunu, yayılım yapısını, hedef genişlemesini ve davranışsal sonuçları ayrı düzeylerde incelemelidir. Manipülasyon olasılığı meşru eleştiriyi geçersiz kılmaz. Gerçek bir sorun da bütün yaptırımları orantılı hâle getirmez. Anti-kırılgan algılama kapasitesi zayıf sinyalleri erken fark etmeyi ve görünürlüğü gerçek paydaş etkisinden ayırmayı gerektirir. Bu kapasite ancak anlamlandırma, karar ve öğrenme süreçleriyle ilişkilendirildiğinde kurumsal değer üretir.

Yayılım riski markanın kendi eylemleriyle sınırlı değildir. Sosyal medya etkileyicileri, ünlü destekçiler ve diğer dış temsilciler üzerinden edinilen görünürlük de markaya asimetrik bir itibar riski taşıyabilir. İzleyen bölüm bu temsil ilişkilerini incelemektedir.

4. Bölüm

Sponsorlu Mayın Tarlası: Marka Elçisi ve Dış Temsilci Riskleri

Ekim 2022’de Adidas yönetimi, sıradan bir sponsorluk krizinin çok ötesine geçen kritik bir karar eşiğindeydi. Şirketin uzun süredir iş birliği yaptığı Ye’nin (Kanye West) söylemleri (podcast yayınlarında, röportajlarda ve özellikle sosyal medya platformu X’te (Twitter) Yahudileri doğrudan hedef alan antisemitik (Yahudi karşıtı) ve nefret söylemi içeren paylaşımlar yapmıştı), kamuoyunda büyük bir tepki dalgasına yol açmıştı. Tartışma yalnızca sanatçının kişisel itibarıyla sınırlı kalmayarak Adidas’ın değerleri, geçmişi ve ortaklığını neden sürdürdüğü üzerine yönelmişti. Şirket, ortaklığı derhâl sona erdirdiğini, Yeezy ürünlerinin üretim ve dağıtımını durdurduğunu ve Ye ile bağlantılı şirketlere yapılacak ödemeleri kestiğini açıkladı (Adidas, 2022). Ancak karar, ilişkinin ekonomik ve operasyonel sonuçlarını ortadan kaldırmadı. Üretilmiş ürünler, tasarım hakları, dağıtım planları, çalışanlar, tedarikçiler ve önemli büyüklükteki stoklar şirketin sorumluluğunda kaldı.

Sonraki iki yıl, bir dış temsilciyle kurulan ilişkinin neden yalnızca reklam kampanyası olarak görülemeyeceğini gösterdi. Adidas, kalan ürünlerin bir bölümünü 2023 ve 2024’te satışa çıkardı. Satışlarla bağlantılı olarak ayrımcılık ve nefretle mücadele eden kuruluşlara bağış yapılacağını bildirdi. Şirketin raporlarına göre Yeezy faaliyetinin sona ermesi 2023 gelir karşılaştırmasında yaklaşık 500 milyon avroluk olumsuz etki yaratırken, aynı yıl kalan stok satışları yaklaşık 750 milyon avro gelir sağladı (Adidas, 2023: 126). Bu satışların faaliyet kârına katkısı yaklaşık 300 milyon avro olarak raporlandı (Adidas, 2023: 130). Kalan stokların satışı 2024’ün son çeyreğinde tamamlandı (Adidas, 2024: 80). Bu rakamlar tek başına kararın doğru veya yanlış olduğunu göstermez. Daha önemli olan, etik açıdan ilişkiyi sona erdirmeye kararının stok, gelir, fikrî haklar, bağış politikası ve kamuoyu iletişimi gibi birbirine bağlı sorunlar üretmesidir.

Yönetim masasındaki soru bu nedenle yalnızca “Bu kişiyle çalışmaya devam edelim mi?” değildir. Daha erken ve daha zor sorular şunlardır:

Kurum görünürlüğünü artırırken hangi itibarı ödünç almaktadır? Temsilcinin kişiliği, görüşleri ve geçmişi markanın anlamına ne ölçüde eklenmiştir? Ortaklık sona erdiğinde ekonomik ve sembolik ayrışma gerçekten mümkün müdür? Fesih kararı verilirse geride kalan ürünler, kampanyalar ve tüketici toplulukları nasıl yönetilecektir?

Bu bölümde dış temsilci kavramı; sosyal medya etkileyicisi (influencer), ünlü destekçi, marka elçisi, sponsor olunan sporcu veya sanatçı gibi, kurumun doğrudan çalışanı olmadığı hâlde kamuoyu önünde markayla anlamlı ve görünür ilişki kuran kişileri ifade etmektedir. Bu kişilerin hukuki statüleri ve temsil yetkileri aynı değildir. Buna rağmen kamuoyu, resmî yetki belgesinden çok görünür ilişkiye bakar. Kurum bir kişinin popülarlığından, güvenilirliğinden veya kültürel anlamından yararlanıyorsa o kişinin davranışlarından kaynaklanan belirli riskleri de üstlenmektedir.

4.1. Ödünç İtibar ve İtibar Bulaşması

Marka elçiliği, yalnızca bir kişinin ürünü gösterdiği veya reklam metnini okuduğu bir iletişim tekniği değildir. Dış temsilci, kendi tanınırlığını, yaşam tarzını, uzmanlık algısını, toplumsal konumunu ve takipçileriyle kurduğu ilişkiyi markaya taşır. McCracken'ın (1989) anlam aktarımı yaklaşımında ünlüler, kültürel anlamlarla yüklü simgesel taşıyıcılardır. Bu anlamlar reklam ve kullanım bağlamı aracılığıyla ürüne, ardından tüketicinin kendilik algısına aktarılabilir. Böylece tüketici yalnızca ayakkabı, kozmetik ürünü veya iletişim hizmeti satın almaz. Tüketici, temsilcinin başarı, isyan, uzmanlık, çekicilik, gençlik ya da özgünlük gibi çağrışımlarıyla ilişki kurar.

Bu aktarım tek yönlü ve yalnızca olumlu değildir. Dış temsilciyle marka arasında güçlü bir çağrışım kurulduğunda, kişinin güvenilirliğini zedeleyen bilgiler markaya ilişkin değerlendirmeleri de etkileyebilir. Till ve Shimp'in (1998) çalışmaları, ünlü hakkında edinilen olumsuz bilginin temsil ettiği markaya yönelik değerlendirmelere aktarılabilirliğini göstermiştir. Etkinin büyüklüğü temsilci ile marka arasındaki bağın gücüne, olumsuz bilginin niteliğine ve tüketicinin temsilciyi olaydan ne ölçüde sorumlu gördüğüne göre değişebilir. Fong ve Wyer'ın (2012) gerçek bir skandal üzerine yürüttüğü çalışma da sorumluluk atfı, temsilciye yönelik duygu ve ürün değerlendirmeleri arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Bu süreç itibar bulaşması olarak adlandırılabilir. Ancak bulaşma, bütün markaları aynı düzeyde etkileyen otomatik bir sonuç değildir. Temsilci, markanın kurucu figürüne veya temel kimliğine dönüşmüşse ayrışma daha güçtür. Kısa süreli ve düşük görünürlüklü bir kampanyada ise ilişki daha sınırlı kalabilir. Benzer biçimde, temsilciyle krizden önce kurulmuş güçlü bir özdeşlik olumsuzluğu markaya daha hızlı taşıyabilir. Buna karşılık yerleşik ve olumlu marka tutumu bazı tüketicilerde bu etkiyi sınırlayabilir. Ünlü desteği yazını, kaynağın güvenilirliği, uzmanlığı, çekiciliği ve marka–temsilci uyumunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Bergkvist ve Zhou, 2016).

Finansal etkiler konusunda daha temkinli olunmalıdır. Knittel ve Stango'nun (2014: 21) Tiger Woods skandalını inceleyen olay çalışması (Kasım 2009'da patlak veren ve spor dünyasının en prestijli, kusursuz kabul edilen figürlerinden biri olan ünlü golfçü Tiger Woods'un evlilik dışı ilişkilerinin, sadakatsizliklerinin ve özel hayatındaki çalkantıların kamuoyuna sızmasıyla başlayan devasa bir itibar ve medya krizidir), skandal sonrasındaki 10–15 işlem gününde sponsor şirketlerden oluşan portföyün piyasa değerinde yüzde 2'yi aşan kayıp tahmin etmiştir. Aynı çalışma kayıpların özellikle üç temel sponsorda yoğunlaştığını bildirmiştir. Buna rağmen tek bir olaydan bütün sponsorluk ilişkileri için kesin bir mali sonuç çıkarılamaz. Borsa hareketleri sektör koşulları, eşzamanlı şirket haberleri ve yatırımcı beklentileri gibi başka değişkenlerden de etkilenir. Bulguların daha güvenli yorumu, dış temsilci kullanımının ölçülebilir bir itibar riski taşıyabildiğidir.

4.2. İptal Kültürüne Özgü Fark: Temsil İlişkisinin Yaptırım Nesnesine Dönüşmesi

Sıradan bir sponsorluk krizinde temel sorun, kampanyanın performansı veya temsilcinin markaya sağladığı katkının azalması olabilir. İptal kültürü bağlamında ise yaptırım, temsilcinin eyleminden temsil ilişkisinin kendisine genişler. Kullanıcılar yalnızca kişiyi eleştirmez. Markadan ortaklığı sonlandırmasını, ürünleri ve içerikleri kaldırmasını, ödemeleri durdurmasını ve neden daha önce harekete geçmediğini açıklamasını isteyebilir. Marka bu durumda temsilcinin sözlerinden otomatik olarak sorumlu sayıldığı için değil, ilişkiyi sürdürme veya sonlandırma kararı normatif bir tutum olarak okunduğu için yaptırımın hedefi hâline gelir.

Bu fark, “Bu görüşler kurumumuzu bağlamaz” açıklamasının neden çoğu zaman yetersiz kaldığını gösterir. Kurum yıllar boyunca temsilciyi markanın yüzü hâline getirmiş, ortak ürün geliştirmiş veya görünürlüğünü onun kültürel anlamıyla büyütmüşse kamuoyu ilişkiyi tek yönlü reklam satın alımı olarak görmeyebilir. Yönetim bu nedenle yalnız temsilcinin ne söylediğini değil, ilişkinin hangi aşamada kurumun değerleriyle geliştiğini, hangi çıkış koşullarının önceden tanımlandığını ve fesih kararının çalışan, tüketici, stok ve iş ortakları üzerindeki sonuçlarını birlikte değerlendirmelidir.

4.3. Asimetrik Risk ve Risk Profillemesi

Dış temsilci ilişkilerindeki risk çoğu zaman asimetriktir. Başarılı kampanyanın getirisi satış, erişim ve beğeni artışıyla sınırlı kalabilir. Buna karşılık ağır bir kriz marka güveni, çalışan bağlılığı, iş ortaklıkları, ürün stokları ve hukuki süreçler üzerinde uzun süreli sonuçlar doğurabilir. Kurum kazancı kampanya bazında, riski ise bütün marka düzeyinde üstlenebilir.

Bu nedenle temsilci seçiminin yalnızca takipçi sayısı, medya görünürlüğü veya ortalama etkileşim oranıyla yapılması yetersizdir. De Veirman vd.’nin (2017) bulguları, yüksek takipçi sayısının kişiyi daha popüler gösterebildiğini ortaya koymuştur. Aynı çalışma bunun her durumda kanaat önderliği algısına dönüşmediğini de göstermiştir. Büyük kitle, doğru kitleyle aynı şey değildir. Takipçi sayısı, temsilcinin uzmanlığını, güvenilirliğini veya marka için davranışsal sonuç üretme kapasitesini tek başına göstermez.

Bu çalışmada risk profillemesi, konuyu bütüncül bir perspektiften ele alabilmek adına altı temel boyut çerçevesinde kurgulanmaktadır.

Birinci boyut, anlam ve değer uyumudur. Temsilcinin görünür yaşam tarzı, temel söylemleri ve kamuoyundaki kimliği markanın değerleriyle ne ölçüde uyumaktadır? Buradaki uyum, kişinin her konuda kurumla aynı düşünmesi değildir. Esas mesele, markanın yararlanmak istediği anlamla temsilcinin istikrarlı biçimde taşıdığı anlam arasındaki ilişkidir.

İkinci boyut, davranış ve kriz geçmişidir. Önceki tartışmalar, özürler, tekrar eden ihlaller ve çatışma biçimleri incelenmelidir. Tek bir eski paylaşım ile süreklilik gösteren bir davranış örüntüsü aynı risk kategorisine konulmamalıdır. Geçmişteki krizin niteliği kadar kişinin eleştiriye verdiği

yanıt, yanlış bilgiyi düzeltme kapasitesi ve davranış değişikliği de önemlidir.

Üçüncü boyut, hedef kitle ve paydaş uyumudur. Temsilcinin takipçileri, markanın hedef tüketicileriyle örtüşebilir. Buna karşılık çalışanların, yatırımcıların, bayilerin veya düzenleyici kurumların değerleriyle çatışabilir. Bir ortaklık pazarlama açısından verimli, kurumsal itibar açısından kırılğan olabilir.

Dördüncü boyut, ilişki yoğunluğudur. Tek paylaşım, dönemsel kampanya, uzun süreli marka elçiliği ve ortak ürün geliştirme aynı bağımlılığı yaratmaz. İsim, tasarım, lisans veya ortak üretim arttıkça ayrışma maliyeti yükselir. Dış temsilci markanın temel ürün kategorisinin önemli gelir kaynağına dönüşmüşse sorun artık yalnız iletişim biriminin değil, şirket stratejisinin sorunudur.

Beşinci boyut, görünürlüğün niteliğidir. Organik erişim, satın alınmış erişim, sahte takipçiler ve koordineli etkileşim birbirinden ayrılmalıdır. Olağan dışı takipçi artışları, coğrafi olarak ilgisiz kitle yoğunluğu, tekrarlanan yorumlar ve takipçi sayısı ile uyumsuz dönüşüm verileri inceleme sinyali olabilir. Bununla birlikte şüpheli hesap oranı, temsilcinin bilerek sahte takipçi satın aldığını tek başına kanıtlamaz. Büyük hesaplar doğal olarak etkin olmayan veya taklit hesaplar tarafından da izlenebilir.

Altıncı boyut, çıkış maliyetidir. Sözleşme feshedildiğinde kullanılmamış içerikler, stoklar, lisanslar, reklam alanları, satış kanalları ve ortak tasarımlar ne olacaktır? Kriz öncesi değerlendirmede bu soruların cevaplanmaması, etik açıdan gerekli bir feshi operasyonel açıdan geciktirebilir.

Risk profillemesi, kişinin gelecekte nasıl davranacağını kesin biçimde tahmin eden bir araç değildir. Amaç, skandal ihtimaline yapay bir puan vermek değildir. Amaç, kurumun neyi bilmediğini ve hangi bağımlılıkları üstlendiğini görünür hâle getirmektir. Temsilci seçimi bir popülerlik kararı değil, portföy riski kararı olarak ele alınmalıdır.

Dış temsilci riski yalnızca kişinin geçmişindeki olumsuz içeriklerin sayısı ile ölçülemez. İlişkinin markanın portföyündeki ağırlığı, kampanyanın kişiye ne kadar bağımlı olduğu ve temsilcinin markayla ne ölçüde özdeşleştiği belirleyicidir. Birden fazla kampanyada, ürün tasarımında ve dağıtım ilişkisinde merkezi rol verilen temsilciden ayrılmak, tek seferlik reklam yüzünden ayrılmaktan daha yüksek geçiş

maliyeti yaratır. Ürün stokları, lisanslar, perakende teşhiri, medya yatırımı ve ortak tasarım fikrî mülkiyeti kriz anında hareket alanını daraltabilir. Bu nedenle ön değerlendirme yalnızca kişinin riskli olup olmadığını değil, kurumun bu ilişkinin başarısızlığına ne ölçüde bağımlı olduğunu da içermelidir.

Portföy yaklaşımı, görünürlük ile yoğunlaşma riskini birlikte yönetir. Tek bir temsilciye aşırı yatırım, olumlu çağrışım transferini güçlendirebilir. Aynı nedenle skandal sırasında marka ile kişi arasındaki zihinsel bağı çözmek zorlaşır. Farklı temsilciler kullanmak riski otomatik olarak ortadan kaldırmaz, fakat tek aktöre bağımlılığı azaltabilir. Buna karşılık çok sayıda mikro etkileyici ile çalışma, merkezi risk yerine dağınık gözetim ve koordinasyon problemi üretir. Kurum, erişim toplamını değil temsil yetkisinin dağılımını, içerik onay zincirini ve kriz sırasında kaç ilişkinin aynı anda yönetileceğini değerlendirmelidir.

Çıkış maliyeti ayrıca zamanla değişir. İddianın ilk saatlerinde acele fesih, yanlış veya eksik bilgiye dayanabilir ve sözleşme sorumluluk doğurabilir. Kararın gereksiz gecikmesi ise markanın davranışı onayladığı veya ticari çıkarı etik sınırların önünde tuttuğu izlenimini güçlendirebilir. Bu nedenle sözleşme öncesinde ara tedbir seçenekleri tanımlanmalıdır; kampanyayı geçici durdurma, içerik yayımlamayı askıya alma, bağımsız inceleme başlatma, ortak açıklama protokolü ve belirli süre içinde bilgi sağlama yükümlülüğü. Sürdürme ile kesin fesih arasındaki bu seçenekler, kanıt düzeyi ile kararın geri döndürülemezliği arasında orantı kurar.

Asimetrik riskin yönetimi, temsilciyi yalnızca potansiyel zarar kaynağı olarak görmek anlamına gelmemelidir. Marka da temsilciyi, özellikle doğrulanmamış suçlama ve koordineli taciz durumlarında, hukuki ve güvenlik bakımından koruma sorumluluğu taşıyabilir. Sözleşmeler yalnızca markanın fesih hakkını düzenlememelidir. Delil paylaşımı, kişisel güvenlik, yanlış bilgiye ortak karşılık, mahremiyet ve açıklama koordinasyonu yükümlülükleri de tanımlanmalıdır. Anti-kırılgan ilişki mimarisi, kriz ortaya çıktığında taraflardan birini hızla feda etmek yerine, doğrulanmış olguya ve önceden belirlenmiş etik eşiklere göre karar verebilen yapıdır.

Bu değerlendirme düzenli olarak güncellenmelidir. Temsilcinin görünürlüğü, faaliyet alanı, siyasi konumu ve marka içindeki rolü zamanla değişebilir. İlk sözleşme tarihindeki düşük risk daha sonra yüksek bağımlılığa dönüşebilir. Yıllık inceleme, yalnızca geçmiş paylaşımları

yeniden taramak değildir. İnceleme ilişki yoğunluğunu, yeni iş ortaklıklarını, hedef kitle değişimini ve kriz senaryolarının hâlâ geçerli olup olmadığını da değerlendirmelidir.

4.4. Dijital Ayak İzi İncelemesinin Etik ve Hukuki Sınırları

Dış temsilciyle çalışmadan önce kamuya açık paylaşımların incelenmesi makul bir risk yönetimi faaliyeti olabilir. Ancak “internette bulunabiliyor” olması, her verinin sınırsız biçimde toplanabileceği, saklanabileceği ve karar amacıyla kullanılabilmesi anlamına gelmez. Dijital geçmiş incelemesi, kurumsal tedbirlik ile gözetim arasında hassas bir sınır taşır.

Türkiye’de kişisel verilerin işlenmesine ilişkin temel ilkeler hukuka ve dürüstlük kurallarına uygunluk, belirli ve meşru amaç, doğruluk ve güncellik, amaçla bağlantılılık, sınırlılık ve ölçülülük ile gerekli süre kadar saklamayı içerir (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016: md. 4). Bu ilkeler, temsilci adayının bütün çevrim içi yaşamının kayda alınmasını değil, somut ilişki ve risk amacıyla bağlantılı verilerin incelenmesini gerektirir. İncelemenin kapsamı işin niteliğiyle orantılı olmalıdır. Sporcu sağlığıyla ilgili bir iş birliğinde mesleki güvenilirlik önemli olabilir. Buna karşılık kişinin aile üyeleri, geçmiş ilişkileri veya işle ilgisiz özel tercihleri çoğu durumda meşru inceleme alanının dışında kalır.

Etik bir inceleme dört soruyla sınırlanabilir:

1. Amaç: Bu bilgi hangi somut kurumsal riski değerlendirmek için gereklidir?
2. İlgililik: Bilginin temsil görevi, hedef kitle veya marka değerleriyle açık bağlantısı var mıdır?
3. Doğruluk: İçerik gerçek, güncel ve doğru kişiye ait midir?
4. Ölçülülük: Aynı karar daha az müdahaleci bir yöntemle verilebilir mi?

Silinmiş içeriklerin yasa dışı yollarla elde edilmesi, kapalı hesaplara sahte kimlikle girilmesi, aile üyelerinin sistematik biçimde incelenmesi veya ilgisiz hassas verilerin dosyalanması risk yönetimi olarak meşrulaştırılmaz. Ekran görüntüsü, içeriğin bağlamını ve tarihini kanıtlamayabilir. Eski bir paylaşımın değerlendirilmesinde kişinin yaşı, dönemin bağlamı, paylaşımın özgünlüğü, sonraki açıklamalar ve davranış değişikliği birlikte ele alınmalıdır.

İnceleme süreci ayrımcılık da üretebilir. Politik görüş, din, sağlık, etnik köken veya sendikal ilişki gibi hassas alanlara ilişkin veriler, marka açısından “rahatsızlık yaratabilir” gerekçesiyle gelişigüzel biçimde dışlama ölçütüne dönüştürülemez. Hukuka uygun bir ifade ile nefret söylemi, kişisel kanaat ile sözleşmeye aykırı ticari davranış ve geçmiş hata ile güncel risk birbirinden ayrılmalıdır. Hukuki değerlendirme, ilgili ülkenin veri koruma, çalışma, ayrımcılık ve ifade özgürlüğü düzenlemelerine göre yapılmalıdır.

Adaya incelemenin kapsamı hakkında bilgi verilmesi, önemli bulgular karşısında açıklama hakkı tanınması ve hatalı kayıtların düzeltilmesi yalnızca hukuki riskleri azaltmaz. Bu uygulamalar karar kalitesini de yükseltir. İnsan değerlendirmesi olmadan otomatik itibar puanı üreten sistemler, bağlamı ve ironiyi yanlış okuyabilir. Özellikle yapay zekâ destekli tarama araçları karar verici değil, dikkat gerektiren içeriği belirleyen yardımcı araçlar olarak kullanılmalıdır.

Buradaki uygulama ilkesi şudur; kurum, temsilci adayını kusursuz ve geçmişsiz bir kişi arar gibi incelememelidir. Amaç, kamusal rolüyle ilgili ve makul biçimde öngörülebilir riskleri değerlendirmektir. Aksi hâlde risk yönetimi, kurumun savunduğunu söylediği mahremiyet, adalet ve çeşitlilik değerleriyle çelişebilir.

4.5. Ahlak Hükümleri, Sözleşmeden Doğan Koruma ve Koordinasyon

Ahlak veya itibar düzenlemeleri, belirli davranışların taraflardan birine sözleşmeyi askıya alma ya da sona erdirmeye hakkı vermesini amaçlayan hükümlerdir. Bu hükümler spor, eğlence ve reklam sözleşmelerinde uzun süredir kullanılmaktadır. Hukuk yazını, ahlak hükümlerinin ücret, kariyer ve özel davranış üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilecek güçlü sözleşme araçları olduğunu göstermektedir (Pingueto ve Cedrone, 2009).

Bununla birlikte “Marka itibarına zarar verecek her davranış fesih nedenidir” gibi sınırsız ifadeler işlevsel bir kriz sistemi kurmaz. Böyle bir hüküm, taraflar arasındaki güçlü bir dengesizlik ve yorum belirsizliği yaratabilir. Ayrıca kurumun yalnız kamuoyu baskısına göre hareket ettiği izlenimini doğurabilir. Bu çalışmada önerilen sözleşme içeriğinin açıklığa kavuşturması gereken başlıca konular şunlardır:

- Hangi davranışların ihlal sayılacağı,

- İddia ile doğrulanmış eylemin nasıl ayrılacağı,
- Hangi koşullarda geçici askıya alma uygulanacağı,
- Tarafların bilgi verme ve iş birliği yükümlölükleri,
- İncelemeyi kimin, hangi sürede yürüteceğı,
- Açıklama, düzeltme veya telafi imkânı,
- İçeriklerin kaldırılması ve reklam kullanımının durdurulması,
- Ürün, stok, lisans ve fikrî hakların durumu,
- Fesih sonrası gizlilik ve kamuoyu açıklamalarının koordinasyonu,
- Maddi sorumluluk ve tazminat sınırları.

Hükümler mümkün olduğunca karşılıklı olmalıdır. Temsilcinin davranışları markaya zarar verebileceğı gibi şirketin çevre, çalışma koşulları, ayrımcılık veya yolsuzlukla ilgili bir ihlali de temsilcinin itibarını zedeleyebilir. Yalnızca kişiyi disipline eden fakat kurumu sorumluluktan muaf tutan sözleşme, eşitlik ve güven sorununa dönüşebilir.

Sözleşmeden kaynaklanan risk, reklam şeffaflığını da kapsar. ABD Federal Ticaret Komisyonunun yürürlükteki rehberleri, maddi bağlantıların açık biçimde belirtilmesini ve destekleyici ifadelerin doğru ve yanıltıcı olmamasını öngörmektedir. Türkiye’de Ticaret Bakanlığının Sosyal Medya Etkileyicileri Kılavuzu da sosyal medya üzerinden yapılan ticari reklamları düzenlemektedir. Kılavuz reklam veren, ajans, mecra ve etkileyicilere yönelik bir uygulama çerçevesi sunar. Reklam ilişkisinin gizlenmesi yalnızca etkileyicinin kişisel hatası olarak görülemez. Marka ve ajansın denetim sorumluluğı da söz konusudur (Federal Trade Commission, 2023: §§ 255.1, 255.5; Ticaret Bakanlığı, 2021: md. 5, 11–12).

Sözleşme kriz planının yerine geçmez. Kriz anında marka, ajans, hukuk birimi ve dış temsilcinin birbirinden habersiz açıklamalar yapması, ilk olaydan daha büyük bir koordinasyon sorunu yaratabilir. Kim kanıtları koruyacak, ilk açıklamayı kim onaylayacak, temsilci ne zaman kendi hesabından konuşacak ve hangi bilgilerin paylaşılması hukuken sakıncalı olacaktır? Bu sorular ilişki başlamadan önce cevaplanmalıdır.

4.6. İlişkiyi Sürdürmek mi, Feshetmek mi?

Dış temsilci krizlerinde yönetimler genellikle iki uç arasında sıkışır; derhâl fesih ya da koşulsuz destek. Oysa doğru karar, olayın niteliğine ve kanıt düzeyine göre daha geniş bir seçenek kümesini gerektirir. İlişki değişiklik yapılmadan sürdürülebilir, ek koşullarla devam ettirilebilir, geçici olarak askıya alınabilir, belirli kampanyalar durdurulabilir veya bütünüyle feshedilebilir.

Karar sürecinin ilk aşaması doğrulamadır. İçerik temsilciye gerçekten ait midir? Tam kayıt mevcut mudur? Olay güncel midir? Haber, iddia, hukuki soruşturma ve kesinleşmiş karar birbirinden ayrılmış mıdır? Yanlış veya manipüle edilmiş bir içerik karşısında aceleyle mesafe koymak, kurumu güvenilmez ve fırsatçı gösterebilir.

İkinci aşama davranışın ağırlığıdır. Rahatsız edici bir kişisel görüş, sözleşmeye aykırı ticari davranış, hedef gösterme, ayrımcılık, şiddet, dolandırıcılık ve ağır etik ihlal aynı kategoride değildir. Değerlendirme, yalnız çevrim içi tepkinin hacmine göre değil, üretilen zarara göre yapılmalıdır.

Üçüncü aşama sorumluluk ve tekrardır. Temsilci olayın faili mi, mağduru mu, yoksa bağlam dışı bir tartışmanın hedefi midir? Davranış tekil bir hata mı, yoksa önceki olaylarla tutarlı bir örüntü müdür? Araştırmalar, tüketicilerin skandal karşısındaki tepkilerinde temsilcinin sorumluluğuna ilişkin atıfların önemli olduğunu göstermektedir (Fong ve Wyer, 2012).

Dördüncü aşama düzeltme kapasitesidir. Temsilci olguları kabul ediyor mu? Zarar görenleri merkeze alan bir açıklama yapıyor mu? Davranışını değiştirmeye, telafiye ve bağımsız incelemeye açık mı? Yalnızca ekonomik kaybı önlemeyi amaçlayan yüzeysel özür, ilişkiyi sürdürmek için yeterli güvence oluşturmaz.

Beşinci aşama marka bağlantısıdır. Davranış, temsilcinin markayı temsil ettiği sırada mı gerçekleşmiştir? Marka ürünleri veya kanalları kullanılmış mıdır? Temsilcinin davranışı markanın temel vaadiyle doğrudan çelişmekte midir? Sağlıklı yaşam markasının sağlık konusunda yanıltıcı bilgi yayan temsilcisiyle karşılaştığı risk, ilgisiz bir eğlence tartışmasından farklıdır.

Altıncı aşama paydaş ve çıkış etkisidir. Fesih, mağdurlar, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları açısından ne ifade edecektir? Devam kararı hangi

gruplara hangi mesajı verecektir? Kalan stoklar, kampanyalar ve lisanslar nasıl yönetilecektir? Adidas–Ye örneği, sözleşmeyi sona erdirmenin ilişkinin ekonomik ve etik sonuçlarını aynı anda bitirmediğini göstermektedir.

Tablo 3: Dış Temsilci Risk Profili

Değerlendirme alanı	Temel sorular	Yüksek risk işaretleri
Değer ve anlam uyumu	Temsilcinin kalıcı kamusal kimliği marka vaadiyle uyumlu mu?	Uyumun yalnız popülerliğe dayanması; temel değerlerde açık çelişki.
Davranış geçmişi	Önceki krizlerin niteliği ve tekrar sıklığı nedir?	Tekrarlanan ihlal, sorumluluğu reddetme, saldırgan kriz tepkisi.
Kitle niteliği	Takipçi kitlesi hedef tüketici ve diğer paydaşlarla örtüşüyor mu?	Büyük fakat ilgisiz kitle; yüksek kutuplaştırıcılık; düşük dönüşüm.
İlişki yoğunluğu	Temsilci kampanya yüzü mü, ortak ürün sahibi mi?	Gelir, ürün ve marka kimliğinin tek kişiye aşırı bağımlılığı.
Görünürlük güvenilirliği	Erişim ve etkileşim organik ve doğrulanabilir mi?	Olağan dışı büyüme, tekrar eden etkileşimler, dönüşümle uyumsuz erişim.
Hukuki ve etik uyum	Reklam açıklamaları ve veri işlemleri uygun mu?	Gizli reklam, yanıltıcı beyan, özel hayatın ölçsüz incelenmesi.
Çıkış kapasitesi	Fesih hâlinde stok, içerik, lisans ve haklar yönetilebilir mi?	Belirsiz haklar, yüksek stok, tek taraflı veri veya içerik kontrolü.

Tablo 4: İlişkiyi Sürdürme veya Feshetme Karar Çerçevesi

Durum	Olası karar	Gerekli koşullar
İddia doğrulanmamış, zarar sınırlı.	Geçici izleme veya kısa askıya alma.	Kanıt koruma, inceleme, açıklama hakkı.
Tekil ve görece hafif hata.	Koşullu sürdürme.	Açık düzeltme, telafi, tekrar önleyici yükümlülük.
Ciddi fakat giderilebilir ihlal.	Askıya alma veya sınırlı devam.	Bağımsız inceleme, somut davranış değişikliği, mağdur odaklı telafi.
Tekrarlanan veya ağır etik ihlal.	Fesih.	Hukuki süreç, paydaş iletişimi, stok ve içerik planı.
Manipüle edilmiş ya da yanlış suçlama.	Kanıtı dayalı destek ve düzeltme.	Doğrulanmış kayıtlar, ölçülü karşı açıklama, hedef göstermeme.
Marka değerleriyle yapısal ve kalıcı çatışma.	Planlı ayrışma veya fesih.	Tutarlı gerekçe, sözleşme uygulaması, operasyonel geçiş.

Bu çerçeve ampirik olarak doğrulanmış bir tahmin modeli değildir. Kurumların benzer olaylarda benzer soruları sormasını sağlayan kavramsal bir karar desteğidir. Nihai karar ülke hukuku, sözleşme hükümleri, kanıtların niteliği ve paydaş zararları dikkate alınarak verilmelidir.

Dış temsilci ilişkisi yalnız görünürlük satın alımı değildir. Temsilci ile marka arasında anlam ve itibar ortaklığı kurulur. Olumlu çağrışımlar markaya aktarılabilirdiği gibi temsilcinin olumsuz davranışları da marka güvenini etkileyebilir. Bu nedenle takipçi sayısı, popülerlik ve etkileşim oranı tek başına yeterli seçim ölçütleri değildir. Anlam uyumu, davranış örüntüsü, kitle niteliği, ilişki yoğunluğu ve çıkış maliyeti birlikte değerlendirilmelidir.

Anti-kırılgan yaklaşım her tartışmada temsilciyle ilişkinin hızla sonlandırılmasını gerektirmez. Kurum ilişkiyi başlangıçta doğru tasarlamalı ve erken risk sinyallerini izlemelidir. Doğrulanmamış iddia ile ağır etik ihlali ayırabilmelidir. Kriz sonrasında seçim, sözleşme ve koordinasyon süreçlerini gözden geçirmesi de öğrenme kapasitesinin parçasıdır. Dışarıdan başlayan temsilci krizi stok, gelir, çalışan aidiyeti ve iş ortaklığı gibi içsel sonuçlar üretebilir. Bu bağlantı izleyen bölümde ekonomik ve örgütsel maliyetler üzerinden ele alınmaktadır.

5. Bölüm

Krizin Bedeli: Finansal Bilanço, Çalışanlar ve Etik İfşa

Nisan 2023'te Anheuser-Busch şirketine ait bira markası Bud Light, cinsiyet geçiş sürecinin 365. gününü kutlayan trans fenomene (Dylan Mulvaney) özel üretilmiş ve üzerinde kendi yüzü olan tek bir bira kutusu hediye etti. Mulvaney de Instagram hesabında birayı tanıtan kısa bir video paylaştı. Bud Light'ın sınırlı bir sosyal medya iş birliği, birkaç gün içinde ABD'de kutuplaşmış bir değer çatışmasının simgesine dönüştü. Boykot çağrıları, ürünlerin imha edildiğini gösteren videolar ve karşı yöndeki destek mesajları aynı anda dolaşıma girdi. Kriz ekibinin önündeki ilk sorun görünürlük değildi. Asıl sorun, görünürlüğün ne ölçüde satış davranışına, dağıtım ilişkilerine ve kurumsal güvene dönüştüğünü anlayabilmektir. Sosyal medya gönderilerinin sayısı hızla artıyordu. Buna karşılık bunların kaçının mevcut müşterilerden geldiği, kaç kişinin satın alma davranışını gerçekten değiştirdiği ve etkinin ne kadar süreceği bilinmiyordu.

30 Eylül 2023'te sona eren dokuz aylık dönemin finansal verileri, krizin etkisini hem görünür kıldı hem de basit açıklamaların sınırını gösterdi. AB Anheuser-Busch'in ABD'de toptancılara satışları yüzde 11,7, perakendecilere satışları yüzde 11,8 geriledi. Şirket bu düşüşü esas olarak Bud Light hacmindeki azalmayla ilişkilendirdi. Kuzey Amerika geliri aynı dönemde yüzde 6,7 azalırken şirketin konsolide geliri yüzde 4,1 yükseldi. Başka bir ifadeyle aynı olay, belirli bir marka ve pazarda ciddi gerileme üretirken küresel şirket düzeyinde tek başına toplam performansı açıklamıyordu (AB InBev, 2023).

Yönetim açısından asıl güçlük bundan sonra başladı. Hisse fiyatındaki hareketin ne kadarı boykota, ne kadarı sektör koşullarına aittir? İndirimler, dağıtıcı destekleri ve yeniden konumlandırma harcamaları hangi bütçede görünür? Çalışanların müşterilerden gelen tepkilerle başa çıkmak için harcadığı zaman, kaybolan aidiyet veya nitelikli adayların kuruma başvurmaktan vazgeçmesi hangi finansal tabloda yer alır? Krizin bedeli, yalnızca o çeyrekte kaybedilen satış değildir. Dışarıda satış, yatırımcı

güveni ve iş ortaklıkları, içeride ise çalışan deneyimi, örgütsel sessizlik, etik ifşa ve işveren markası aynı bilanço içinde değerlendirilmelidir.

Bu bölümün temel sorusu şudur: Dijital bir tepkinin gerçek kurumsal maliyeti, çevrim içi görünürlük ile nedensellik birbirine karıştırılmadan nasıl ölçülebilir? Yanıt iki tamamlayıcı alanda aranmaktadır. İlk alan dışsal ve görece ölçülebilir sonuçları kapsar. İkinci alan ise çoğu zaman geç fark edilen içsel ve örgütsel bedelleri kapsar.

5.1. Dışsal ve Ölçülebilir Bedeller

Dijital tepkinin ekonomik sonucu, sosyal medya hacminin finansal değere doğrudan çevrilmesiyle hesaplanamaz. Çevrim içi beyan, satın alma niyeti, gerçek davranış, piyasa beklentisi ve şirket performansı farklı veri düzeyleridir. Bunların aynı zaman çizelgesi içinde izlenmesi gerekir. Buna karşılık birbirlerinin yerine kullanılmaları ölçüm hatası üretir.

Boykotun görünürlüğü ile ekonomik etkisi arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Bir etiket milyonlarca kez görüntülenebilir, fakat tüketicilerin önemli bölümü hedef markanın müşterisi olmayabilir. Katılım beyan edenler ürünü zaten satın almıyor olabilir veya benzer bir ürüne geçmenin maliyeti yükseldiğinde boykotu sürdüremeyebilir. Tersine, çevrim içi olarak çok az konuşulan bir boykot, satın alma sıklığı yüksek, ikame seçenekleri fazla ve coğrafi olarak yoğun bir müşteri grubunda belirgin satış kaybı doğurabilir.

Tüketici boykotları, bireysel ahlaki karar ile kolektif sonuç arasındaki gerilim nedeniyle bir sosyal ikilem niteliği taşır. Sen vd.'e (2001) göre katılım olasılığı, tüketicinin boykotun başarılı olacağına ilişkin inancı, normatif sosyal etkiler ve katlanacağı maliyetlerle birlikte şekillenir. Klein vd. (2004) ise algılanan ihlalin ağırlığı kadar fark yaratma isteği, benlik doğrulama, boykota karşı geliştirilen gerekçeler ve tüketimin kısıtlanma maliyetinin katılımı etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular, öfkeli paylaşımın otomatik biçimde davranışa dönüşmediğini ortaya koyar. Tüketici ahlaki değerlendirme kadar uygulanabilirlik hesabı da yapmaktadır.

Ekonomik etkiyi belirleyen ilk unsur ikame kolaylığıdır. Tüketici benzer fiyat, kalite ve erişilebilirlikte başka bir ürüne geçebiliyorsa boykot maliyeti düşer. Tekelleşmiş, sözleşmeye bağlı veya yüksek geçiş maliyetli pazarlarda ise tepki güçlü olsa bile davranış değişimi sınırlı kalabilir. İkinci unsur satın alma sıklığıdır. Günlük tüketilen bir ürün kısa sürede ölçülebilir

hacim kaybı yaratabilirken dayanıklı tüketim malında etkiler aylar sonra görülebilir. Üçüncü unsur hedefin doğruluğudur. Küresel şirket, yerel lisans sahibi, franchise, bayi ve dağıtıcı aynı ekonomik aktör değildir. Yanlış hedefleme, tepkinin sorumlu karar merkezinden çok yerel işletmelere ve çalışanlara yönelmesine yol açabilir.

Dördüncü unsur boykotun sürekliliğidir. İlk günlerde yüksek görünürlük yaratan kampanya, açık talep ve çıkış koşulu bulunmadığında hızla dağılabilir. Buna karşılık örgütlü ağların düzenli hatırlatmaları, ürün listeleri, alternatif marka önerileri ve fiziksel eylemler davranışın kalıcılığını artırabilir. Beşinci unsur karşı mobilizasyondur. Bir grubun boykotu başka bir grubun destek amaçlı satın alma davranışını tetikleyebilir. Böyle bir durumda toplam satış, müşteri bileşimi ve marka anlamı aynı yönde değişmeyebilir: kısa vadeli gelir korunurken marka daha kutuplaşmış bir konuma yerleşebilir.

Araştırmalar da tek yönlü bir sonuç sunmaz. Koku vd.'ın (1997) eski tarihli olay çalışması, incelenen örneklemde boykot ve boykot tehditlerinin hedef şirketlere ortalama olarak anlamlı finansal kayıp vermediğini, şirketlerin karşı önlemlerinin sonuçları sınırlamış olabileceğini göstermiştir. Buna karşılık Doğan'ın (2025) Borsa İstanbul'da 22 boykot hedefinden oluşturulan portföyü inceleyen çalışması, 7 Ekim 2023 çevresinde kısa süreli bir günlük değerleme kaybı saptamıştır. Aynı çalışma daha uzun dönemli risk ve getiri sonuçlarında göstergelere göre karışık bulgular elde etmiştir. İki çalışma birlikte okunduğunda çıkarılacak sonuç, boykotların etkisiz olduğu veya mutlaka zarar verdiği değildir. Etki olay, dönem, yöntem ve pazar yapısına bağlıdır.

Türkiye'de jeopolitik, millî, dinî veya politik gerekçeli boykotlar çoğu zaman şirket sahipliği, lisans ilişkisi ve yerel istihdam hakkında eksik bilgiyle yayılabilir. Enflasyon, kur hareketleri, mevsimsellik ve tüketici gelirindeki değişim de aynı dönemde satışları etkileyebilir. Bu nedenle satış düşüşünü yalnızca sosyal medya gündemine bağlamak kadar, sosyal medya tepkisini ekonomik açıdan önemsiz saymak da hatalıdır. Yönetim kategori toplamını, rakip performansını, kanal ve bölge kırımlarını, müşteri kaybını, tekrar satın alma oranını ve kampanya öncesi eğilimi birlikte incelemelidir.

Uygulamadaki karar ölçütü, paylaşım sayısı değil davranış zinciridir. Tepkiyi dile getirenler gerçek veya potansiyel müşteri midir? Satın alma sıklığı değişmiş midir? İkame markalara geçiş gözlenmekte midir? Etki

belirli şehir, kanal veya müşteri grubunda mı yoğunlaşmaktadır? Kampanya sona erdiğinde müşteri geri dönmekte midir? Bu sorular yanıtlanmadan “boykot tuttu” veya “sadece sosyal medya gürültüsüydü” hükmü verilmemelidir.

5.2. Yatırımcı Güveni, Görünmeyen Maliyetler ve Nedensellik Sınırı

İtibar, bilançoda ayrı bir kalem olarak görünmese de gelecekteki nakit akışları, paydaş tercihleri ve şirketin belirsizlik karşısındaki hareket alanıyla ilişkilidir. Roberts ve Dowling (2002), görece iyi itibara sahip şirketlerin üstün kâr performansını zaman içinde sürdürme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, her itibar düşüşünün anında aynı büyüklükte finansal kayıp üreteceği anlamına gelmez. İtibarın ekonomik değeri çoğu zaman daha düşük müşteri edinme maliyeti, güvene dayalı iş ortaklığı, yetenek çekme kapasitesi ve kriz sırasında tanınan hareket alanı üzerinden ortaya çıkar.

Yatırımcılar bir dijital krizi yalnızca mevcut satış kaybı olarak değil, gelecekteki düzenleyici risk, yönetim kalitesi, dava ihtimali, müşteri sadakati ve stratejik tutarlılık hakkında yeni bilgi olarak fiyatlayabilir. Bu nedenle hisse fiyatı olayın duyulduğu anda değişebilir. Buna karşılık bu değişim krizin nihai maliyeti değildir. Olay çalışmaları, şirket getirisini piyasanın beklenen getirisinden ayırarak anormal getiri tahmin eder. Yöntem güçlüdür, ancak sonuç seçilen olay tarihine, tahmin penceresine, karşılaştırma modeline ve aynı gün açıklanan başka bilgilere duyarlıdır. Piyasa değeri değişimini sosyal medya etiket sayısıyla karşılaştırmak nedensellik kanıtı oluşturmaz.

Coca-Cola İçecek A.Ş. örneği, kısa dönemli yatırımcı tepkisinin nasıl somutlaştırılabileceğini gösterir. Şirketin 2024 üçüncü çeyrek sonuçlarının açıklanmasının ardından hisse fiyatı bir günde yüzde 7,1 düşerek 45,12 liraya geriledi. Bu, Mayıs 2023’ten bu yana görülen en sert günlük düşüştü (Mangi ve Bilgic, 2024). Ancak aynı açıklama döneminde net kârın beklentilerin altında kalması ve net satış geliri büyüme öngörüsünün aşağı yönlü revize edilmesi de fiyatlamayı etkileyebilecek eşzamanlı bilgilerdi. Bu nedenle hareket, yatırımcıların yeni bilgiyi hızla fiyatladığını gösterir. Hareket, boykotun tek başına uzun vadeli şirket değerinde aynı büyüklükte kayıp yarattığının nedensel kanıtı değildir.

Dijital krizlerin önemli bölümü, standart finansal raporlarda tek başlık altında görülmeyen maliyetler üretir. İndirim ve promosyonlar, dağıtıcı teşvikleri, geri çağırma veya stok imhası, yeni reklam üretimi, ajans ve danışmanlık ücretleri, hukuk giderleri, siber güvenlik ve fiziksel güvenlik önlemleri bunların doğrudan olanlarıdır. Yönetici zamanı, ertelenen yatırımlar, iptal edilen ortaklıklar, kaçırılan sponsorluklar, artan sigorta primi, yükselen müşteri hizmetleri yükü ve yeniden işe alım maliyeti ise daha dağınık biçimde kaydedilir. Krizden sonra satışların eski düzeyine dönmesi, bu görünmeyen maliyetlerin ortadan kalktığını göstermez.

Bu çalışmada maliyet hesabının üç zaman katmanında yürütülmesi önerilmektedir. Akut dönemde çağrı merkezi trafiği, güvenlik, iade, promosyon ve danışmanlık harcamaları izlenir. Orta vadede müşteri kaybı, dağıtıcı ilişkileri, çalışan devri, işe alım ve sermaye maliyeti değerlendirilir. Uzun vadede ise marka anlamındaki değişim, tekrar satın alma, yetenek havuzu, stratejik ortaklıklar ve politika dönüşümünün kalıcılığı incelenir. Sadece ilk çeyreğe bakmak krizi küçültebilir. Yalnızca uzun vadeli toplam performansa bakmak da belirli bir pazardaki ağır hasarı görünmez kılabılır.

Nedensellik disiplini güçlendirmek amacıyla beş temel karşılaştırmanın birlikte kullanılması önerilmektedir; kriz öncesi eğilim, aynı kategorideki rakipler, etkilenmeyen coğrafi pazarlar, farklı satış kanalları ve makul bir olay sonrası zaman penceresi. Fiyat değişikliği, yeni ürün lansmanı, dağıtım sorunu, mevsimsellik, ekonomik daralma veya düzenleyici karar aynı dönemde ortaya çıkmışsa bunlar modele dâhil edilmelidir. Yönetim raporu, kriz sırasında gerçekleşen maliyet ile krizin neden olduğu tahmini maliyeti açıkça ayırmalıdır.

En isabetli yaklaşım tek bir nihai zarar rakamı üretmek değil, güven aralığı taşıyan senaryolar kurmaktır. Düşük, orta ve yüksek etki senaryoları hangi varsayımlara dayandıklarıyla birlikte sunulmalıdır. Böylece yönetim, sayısal kesinlik görüntüsü yerine karar için gerekli belirsizliği görür.

5.3. Türkiye Bağlamında Boykotun Ölçülmesi

Türkiye’de boykot çağrıları ürün ve şirket davranışının ötesinde ülke kökeni, sahiplik algısı, dinî ve millî kimlikler ile dış politika çatışmalarına bağlanabilir. Bu durumda tüketici, bir markayı doğrudan kararından değil, ilişkilendirildiği ülke veya ideolojik konum nedeniyle reddedebilir. Politik

güdümlü marka reddi, geçici ve açık talepli boykottan daha kalıcı bir kimlik mesafesi üretebilir (Sandıkcı ve Ekici, 2009). Yönetim raporunda bu farklı motivasyonlar ayrılmadığında, fiyat indirimi veya kampanya değişikliğiyle giderilemeyecek bir meşruiyet sorunu basit satış teşviki problemi gibi ele alınabilir.

Yerel pazarda hedefin kim olduğu da açıkça doğrulanmalıdır. Küresel marka, Türkiye’deki tüzel şirket, franchise işletmesi, lisanslı üretici, bayi ve çalışan aynı karar yetkisine sahip değildir. Sosyal medya listeleri veya görselleri bu ilişkileri hatalı aktarabilir. Boykotun ekonomik yükü küresel merkeze ulaşmadan yerel yatırımcı ve çalışanlarda yoğunlaşabilir. Kurum, sahiplik ve tedarik ilişkilerini savunmacı propaganda diliyle değil, belgelenebilir ve güncel bilgilerle açıklamalıdır. Yanlış hedefleme bulunduğu hem kamuoyu hem zarar gören yerel paydaşlar bilgilendirilmelidir.

Bu çalışma önerilen ölçüm yaklaşımı üç karşılaştırmayı birlikte ele almaktadır. İlk karşılaştırma kriz öncesi kategori ve kanal eğilimidir. Satış düşüşünün markaya özgü olup olmadığı bu düzeyde incelenir. İkinci karşılaştırma coğrafi veya ürün temellidir. Boykot söyleminin yoğun olduğu bölgelerle diğer bölgeler arasındaki fark değerlendirilir. Üçüncü karşılaştırma davranışın sürekliliğine odaklanır. İlk haftadaki hacim kaybının tekrar satın alma ve müşteri kazanımında kalıcılaşp kalıcılılaşmadığı araştırılır. Doğan’ın (2025) Borsa İstanbul’daki boykot hedeflerini inceleyen çalışması kısa dönemli fiyat etkisi ile daha uzun dönemli karışık sonuçları ayırmıştır. Bu bulgu, tek bir zaman penceresine dayanan kesin hükümlerin neden sakıncalı olduğunu göstermektedir.

Vaka: Coca-Cola İçecek ve Türkiye’de 2023–2024 boykot dalgası.

7 Ekim 2023 sonrasında Gazze savaşıyla bağlantılı tüketici boykotları Türkiye’de çok sayıda küresel markayı hedef aldı. Coca-Cola, sosyal medya listeleri, satın almama çağrıları, yerel alternatif önerileri ve boykot ürünü satmayan işletme girişimleri içinde en görünür hedeflerden biri oldu. Bu örüntü, Bud Light örneğindeki dağınık tepkilerden ziyade, bu çalışmada kavramsal olarak ayrıştırılan “açık talepli ve ekonomik ilişkiyi kesmeye dayanan boykot” kategorisine daha yakın bir profil çizmektedir. Bununla birlikte boykotun hangi kurumsal kararın değiştirilmesini istediği her çağrıda aynı açıklıkta değildi. Jeopolitik aidiyet, marka–ülke çağrışımı ve dayanışma ifadesi aynı söylem düzleminde birleşti.

Ekonomik etkiyi ölçmek için görünürlük verisi ile şirket performansı ayrılmalıdır. Coca-Cola'nın 2024 üçüncü çeyrek açıklamasında Türkiye satış hacminin önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 12,2 azaldığı bildirildi. Buna karşılık Türkiye hacmi dördüncü çeyrekte yüzde 18,4 arttı ve 2024 yılının tamamında 2023'e göre yüzde 0,1 artış kaydetti (Coca-Cola İçecek, 2024: 4; Coca-Cola İçecek, 2025). Bu örüntü, belirli bir çeyrekteki keskin daralmanın yıl geneline yayılan kalıcı bir hacim kaybına dönüşmediğini göstermektedir. Dördüncü çeyrekte güçlü bir toparlanma gerçekleşmiştir. Şirket açıklamaları aynı dönemde tüketici satın alma gücündeki zayıflık, yüksek enflasyon, ekonomik yavaşlama ve jeopolitik gerilimleri birlikte andığı için üçüncü çeyrek düşüşünü yalnızca boykota bağlamak mümkün değildir.

Daha uzun zaman penceresi de farklı bir tablo verir. Maraşlı ve Çelik'in (2025: 59–60) Coca-Cola'nın verilerini 2005'in ilk çeyreğinden 2024'ün son çeyreğine kadar inceleyen zaman serisi çalışması, boykot çağrılarının satış hacmi üzerindeki etkisinin ilk çeyrekte istatistiksel olarak görünür olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı çalışma etkinin ikinci ve üçüncü çeyreklere kalıcı biçimde taşındığına ilişkin yeterli kanıt bulunmadığını göstermektedir. Yazarlar ilk çeyrek etkisini ortalama satış hacminin yaklaşık yüzde 5,6'sına karşılık gelecek düzeyde tahmin etmektedir. Bu bulgu, boykotun hiçbir etkisi olmadığı hükmünü desteklemez. Bulgu, etkinin yoğunluğu kadar sürekliliğinin de ölçülmesi gerektiğini gösterir. Şirketin üçüncü çeyrekteki daralmasının ardından dördüncü çeyrekte güçlü biçimde toparlanması ve yıllık hacmin yüzde 0,1 artıda kapanması da kısa dönemli şok ile kalıcı ekonomik hasar arasındaki ayrımı güçlendirmektedir.

Vakanın yönetsel önemi, çevrim içi katılım beyanı ile sürdürülebilir ekonomik davranış arasındaki farktır. İlk haftalarda yüksek paylaşım hacmi ve marka listelerinin yayılması, satın alma davranışında aynı ölçüde ve aynı süreyle devam eden değişim anlamına gelmez. Ürün bulunabilirliği, fiyat, ikame markaların dağıtımı, alışkanlık, hane bütçesi ve boykotun düzenli biçimde hatırlatılması sürekliliği belirler. Bu nedenle yönetim, tek bir satış toplamı yerine ürün kategorisi, kanal, şehir, müşteri segmenti, tekrar satın alma ve rakip performansını aynı zaman ekseninde izlemelidir.

Nedensellik ihtiyatı, boykotun kurumsal sonuçlarını küçültmek için kullanılmamalıdır. Finansal raporlarda kalıcı bir etki gösterilemese bile

marka anlamı, çalışanların müşteriyle karşılaşmaları, dağıtıcı ilişkileri ve yerel meşruiyet baskısı değişebilir. Tersine, belirli bir çeyrekteki satış düşüşü de tek başına kalıcı marka reddi anlamına gelmez. En savunulabilir değerlendirme, boykotun etkili olup olmadığını sormak yerine hangi ürün ve kanalda, hangi süreyle, hangi karşılaştırmaya göre ve hangi alternatif açıklamalar altında etkili olduğunu sormaktır.

Bu vaka Türkiye’de boykot ölçümüne dört ek gösterge kazandırır. Birincisi, çağrının açıklığı ve örgütlü sürekliliğidir. İkincisi, çevrim içi görünürlüğün gerçek müşteri ve satın alma verisiyle eşleştirilmesidir. Üçüncüsü, yerel üretici, küresel marka sahibi, bayi ve çalışan arasındaki ekonomik yük dağılımıdır. Dördüncüsü, şirketin verdiği yerelleştirme mesajlarının talebin özüne mi, yoksa yalnız marka-ülke çağrışımına mı karşılık verdiğidir. Bu dört gösterge olmadan satış hacmi, boykotun normatif ve örgütsel sonuçlarını eksik temsil eder.

5.4. İçsel ve Örgütsel Bedeller

Kriz dışarıda görünür hâle gelir. Buna karşılık onun ilk ve en uzun süreli sonuçlarından bazıları kurumun içinde yaşanır. Çalışanlar yalnızca mesajı taşıyan araçlar değildir. Olayı anlamlandıran, müşterilerin sorularıyla yüzleşen, kurumun değerlerini kendi kimlikleriyle ilişkilendiren ve gerektiğinde yanlış uygulamaları görünür kılan paydaşlardır.

Dijital kriz sırasında çalışan, aynı anda üç rolle karşılaşabilir; kurumun içerideki üyesi, kamuoyu önündeki gayri resmî temsilcisi ve olaydan kişisel olarak etkilenen birey. Müşteriyle yüz yüze çalışan personel doğrudan tepki alabilir. Kurumsal iletişim ekibi yüksek hacimli saldırı ve tehditleri izleyebilir. İnsan kaynakları çalışan güvenliği ve aidiyet kaybıyla ilgilenebilir. Çalışanın ailesi ve sosyal çevresi de açıklama bekleyebilir. Kurum içeride bilgi üretmezse çalışan, kamuoyundaki parçalı anlatılardan hareket etmek zorunda kalır.

İç iletişimi, yalnızca dış kamuoyuna verilecek mesajların çalışanlara önceden bildirilmesinden ibaret görmek yetersiz bir yaklaşımdır. Frandsen ve Johansen (2011), iç kriz iletişimini çalışanların kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasındaki konumlarını dikkate alan ayrı bir araştırma ve yönetim alanı olarak ele alır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgi, basın açıklamasından farklı olabilir. Olayın kendi işi üzerindeki etkisi, müşterilere ne söyleyebileceği, güvenlik önlemleri, yöneticisine nasıl ulaşacağı ve belirsizliğin ne zaman giderileceği açıklanmalıdır.

Kriz, çalışanlarda utanç, öfke, hayal kırıklığı ve kimlik tehdidi yaratabilir. Kurumun kamuya sunduğu değerlerle gerçek uygulamaları arasındaki fark açıldığında çalışan, markayı savunması istendiği hâlde kendisini aldatılmış hissedebilir. Tersine, yanlış veya manipüle edilmiş bir suçlama karşısında yönetimin çalışanlarını korumaması da aidiyeti zedeler. Bu iki durumda da kurumun çalışanlardan otomatik sadakat beklemesi, iletişimi tek yönlü bir disiplin aracına dönüştürür.

Örgütsel sessizlik, çalışanların sorun, risk veya alternatiflere ilişkin bilgileri topluca yukarı taşımaktan kaçınmasıdır. Morrison ve Milliken (2000), yöneticilerin çalışanların çıkarıcı olduğu veya yönetimin en doğrusunu bildiği yönündeki örtük kabulleri ile merkezî karar yapılarının sessizliği besleyebileceğini savunur. Morrison'ın (2023) güncel değerlendirmesi de çalışanın konuşma kararında iki hesabın belirleyici olduğunu gösterir: Söz söylemek güvenli midir ve bir şeyi değiştirme ihtimali var mıdır? Güvenlik yoksa korku, etki beklentisi yoksa anlamsızlık duygusu sessizliği artırır.

Psikolojik güvenlik, hataların veya kaygıların cezasız kalacağı sınırsız rahatlık değildir. Ekip üyelerinin kişilerarası risk alarak soru sorabileceğine, hata bildirebileceğine ve farklı görüş sunabileceğine ilişkin ortak inançtır (Edmondson, 1999). Kriz öncesinde bu iklim kurulmamışsa son anda açılan anonim form veya “kapımız herkese açık” açıklaması yeterli olmaz. Çalışanlar, geçmişte eleştiri getiren kişilere ne olduğunu gözlemler ve buna göre davranır.

Dijital tepki sessizlik maliyetini artırır. Çalışanlar erken uyarı niteliğindeki müşteri şikâyetlerini, ayrımcı uygulamaları, sahte etkileşimleri veya dış temsilci risklerini paylaşmamışsa kurum dışarıdaki kullanıcılar tarafından hazırlıksız yakalanabilir. Kriz başladıktan sonra ise yalnız olumlu mesaj paylaşmaya zorlanan çalışanlar, kişisel hesaplarında kurumsal kampanyaya katılmayı reddedebilir veya kurum içi yazışmaları dışarı taşıyabilir. Zorunlu savunuculuk kısa vadede görünürlük üretse de güveni aşındırır.

Bu çalışmada iç kriz iletişimi için beş unsur önerilmektedir; çalışanların kamuoyundan önce bilgilendirilmesi, bilinen, bilinmeyen ve araştırılan noktaların ayrılması, yöneticilere ekipleriyle konuşabilecekleri açıklıkta bilgi verilmesi, güvenli geri bildirim ve soru kanallarının açılması, çalışanların kişisel hesaplarından kurumu savunmaya zorlanmaması. Gerekli olduğunda müşteriyle temas eden personele kısa yanıt çerçeveleri

verilebilir. Ancak bu çerçeveler gerçeği gizleyen veya çalışanı tartışmanın önüne süren metinlere dönüşmemelidir.

Çalışan sesi bir halkla ilişkiler riski değil, erken uyarı sistemidir. Yönetim açısından sorulması gereken soru Çalışanlar neden konuşuyor? kadar Daha önce içeride konuşabilecekleri etkili bir yer var mıydı? olmalıdır.

Vaka: Netflix–Dave Chappelle tartışmasının kurum içine taşınması.

Netflix'in Ekim 2021'de yayımladığı Dave Chappelle özel gösterisi The Closer, trans bireylere ilişkin ifadeleri nedeniyle eleştirildi. Tartışma kısa sürede dış paydaş tepkisinden kurum içi bir çatışmaya dönüştü. Çalışanların iç yazışmalarda yönelttiği itirazlar, yönetimin programı platformda tutma kararı ve sızdırılan maliyet verileri aynı krizde birleşti. Netflix, ticari açıdan hassas bilgileri dışarı aktardığını belirttiği bir çalışanı işten çıkardı. 20 Ekim'de çalışanlar ve destekçiler şirket merkezinin yakınında yürüyüş düzenledi (ABC News, 2021; The Washington Post, 2021).

Vaka, bilgi sızıntısının yalnızca bir sadakat sorunu olarak okunmasının neden yetersiz olduğunu gösterir. Sızıntı kurumsal gizlilik ve adil süreç açısından ayrı biçimde değerlendirilebilir. Ancak çalışanların içerik etkisi, temsil ve karar sürecine ilişkin itirazları daha geniş bir çalışan sesi problemidir. Yönetim, programı kaldırmamayı tercih ederken ilk iç yazışmalarının çalışanların zarar ve temsil kaygılarını yeterince tanımadığını daha sonra kabul etti. Böylece iletişim hatası, başlangıçtaki içerik tartışmasının kurum içi adalet ve dinlenme sorununa dönüşmesine katkıda bulundu.

Örgütsel sessizlik ile sınırsız kurumsal açıklık arasında üçüncü bir yol vardır. Çalışanlar, içerik ve etik riskleri yayından önce taşıyabilecek bağımsız kanallara ihtiyaç duyar. Çalışanların ayrıca karar gerekçesini görebilecekleri şeffaf bir sürece ve karara katılmasalar da misilleme korkusu olmadan itiraz edebilecekleri psikolojik güvenliğe ihtiyacı vardır. Yönetim de gizli ticari verilerin korunması, kamusal temsil ve çalışan aktivizmi arasındaki sınırları kriz sırasında değil, önceden belirlemelidir. İç kanal işlemiyorsa sızıntı yalnızca bireysel bir davranış değil, sistemin erken uyarıyı taşıyamadığının belirtisi olabilir.

İşveren markası bakımından kritik ölçüt, şirketin bütün çalışan görüşlerini kabul etmesi değildir. Ölçüt, itirazı dinleme, gerekçeli karar verme, kuralları tutarlı uygulama ve farklı kimliklere yönelik zararı azaltma kapasitesidir. Netflix vakası, kurumun stratejik kararını sürdürürken iç iletişim ve çalışan güveni bakımından maliyet ödeyebileceğini gösteren bir üçüncü yol örneğidir. Şirket geri adım atmamış, fakat krizin tanımı içerik politikasından çalışan deneyimi ve yönetişime doğru genişlemiştir.

5.6. Etik İfşa ve İşveren Markası

Kurum içi bildirim, etik ifşa, çalışan aktivizmi ve bilgi sızıntısı aynı davranış değildir. Kurum içi bildirim, sorunun yetkili iç kanallara iletilmesidir. Etik ifşa, kurumun denetimindeki hukuka aykırı, etik dışı veya kamuya zarar veren uygulamaların düzeltme gücü bulunan kişi ya da mercilere açıklanmasıdır. Çalışan aktivizmi, kurumun politika veya değerlerini değiştirmeyi amaçlayan kolektif çalışan eylemlerini kapsar. Sızıntı ise kamu yararı amacı taşıyabilir veya taşımayabilir. Sızıntı, gizli bilginin yetkisiz biçimde dışarı aktarılmasını ifade eder. Bu ayrımlar, kurumun her eleştirel çalışan davranışını ihanet olarak etiketlemesini önler.

Near ve Miceli'nin (1985) yaklaşımı, etik ifşayı örgüt üyelerinin işverenin kontrolündeki yanlış uygulamaları harekete geçebilecek kişi veya kuruluşlara bildirmesi olarak ele alır. Bu tanımın yönetim açısından önemi, bildirimin yalnız niyete değil etkin bir alıcıya bağlı olmasıdır. Çalışan defalarca bildirim yaptığı hâlde hiçbir yanıt alamıyorsa kâğıt üzerinde kanal bulunması gerçek bir bildirim sistemi bulunduğunu göstermez.

Etik ifşa davranışı, niyet anketlerinden daha karmaşıktır. Mesmer-Magnus ve Viswesvaran'ın (2005: 277) 26 örneklem ve 18.781 katılımcıya dayanan meta-analizi, bildirim niyetleriyle gerçek bildirim davranışlarının öncüllerinin aynı olmadığını, misillemenin özellikle bağlamsal değişkenlerle ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışan, ihlalin ağır olduğunu düşünse bile kanıtların korunmayacağına, kimliğinin açığa çıkacağına veya kariyerinin zarar göreceğine inanıyorsa içeride konuşmayabilir. Kurumun kaybettiği şey yalnızca bilgi değildir. Kurum, sorunu düşük maliyetle düzeltme fırsatını da kaybeder.

Etik ifşanın dijital krizle ilişkisi iki yönlüdür. Birincisi, dışarıdaki iptal veya boykot dalgası gerçek bir kurum içi ihlalin geç de olsa görünür hâle

gelmesini sağlayabilir. Bu durumda iletişim ekibinin görevi suçlayıcı itibarsızlaştırmak değil, iddiayı bağımsız biçimde araştırmaktır. İkincisi, doğrulanmamış veya bağlamından koparılmış bir belge çalışan adıyla dolaşıma sokulabilir. Bu durumda hem iddianın doğruluğu hem de çalışanın güvenliği korunarak değerlendirme yapılmalıdır. Kamuoyu baskısı, usul güvencesinin yerine geçmemelidir.

Etkili bildirim sistemi erişilebilir, bağımsız ve geri bildirimli olmalıdır. Çalışan hangi konuları nereye bildireceğini bilmelidir. Yöneticiyi atlayabileceği alternatif bir kanala erişebilmelidir. Kimlik ve belge güvenliğinin sınırları açıkça anlatılmalıdır. Misilleme iddiaları ayrı biçimde incelenmeli ve süreç sonunda mümkün olan ölçüde sonuç bilgisi verilmelidir. Yalnızca etik hat kurmak yeterli değildir. Üst yönetimin geçmiş bildirimlere verdiği tepki, sistemin gerçek güvenilirliğini belirler.

Hukuki koruma, bildirim konusu, sektör, çalışanın statüsü, bilginin niteliği ve başvuru mercie göre değişebilir. Ticari sır, kişisel veri, suç bildirimi, iş sağlığı ve güvenliği veya düzenleyici yükümlülükler aynı hukuki çerçevede değerlendirilmez. Kurumlar bildirim ve dış açıklama süreçlerini ilgili ülke mevzuatı ve uzman hukuk değerlendirmesiyle birlikte tasarlamalıdır. İletişim açısından temel ilke, hukuki belirsizliği çalışana susturma aracına dönüştürmemektir.

Kriz aynı zamanda işveren markasını etkiler. Turban ve Cable (2003), kurumsal itibarın başvuru havuzunun büyüklüğü ve niteliğiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Potansiyel çalışanlar kurumu yalnız ücret ve kariyer fırsatıyla değil, mevcut çalışanlara nasıl davrandığı, eleştiriye nasıl cevap verdiği ve beyan ettiği değerleri kriz sırasında sürdürüp sürdürmediği üzerinden değerlendirir. Kriz sonrasında nitelikli aday sayısının azalması, kabul edilen teklif oranının düşmesi veya mevcut çalışanların ayrılması, satış kaybı kadar somut fakat daha gecikmeli bir maliyettir.

İşveren markasını korumanın yolu çalışanlardan sessizlik istemek değildir. Kurumun hatayı araştırması, misillemeyi engellemesi, yöneticilere hesap verebilirlik uygulaması ve çalışanlara süreç hakkında doğrulanabilir bilgi sunması gerekir. Böylece çalışan sesi itibara karşı tehdit değil, kurumsal düzeltmenin girdisi hâline gelir.

5.7. Kurum İçi Maliyetlerin Gecikmeli Yansıması

Çalışan ve işveren markası maliyetleri çoğu zaman satış kaybından daha geç görünür. Krizin ilk haftasında çalışanlar yoğun müşteri teması,

tehdit, artan iş yükü veya kurumsal belirsizlik yaşayabilir. Buna karşın devamsızlık, tükenmişlik, kritik pozisyonlardan ayrılma ve işe alım güçlüğü aylar sonra ölçülebilir. Bu gecikme, içsel maliyetin düşük olduğu anlamına gelmez. Kriz kaydı; çalışanların geri bildirimleri, iş sağlığı ve güvenliği bildirimleri, vardiya değişimleri, insan kaynakları başvuruları, gönüllü devir ve teklif kabul oranları gibi göstergeleri farklı zaman pencerelerinde izlemelidir.

Bildirim sayısındaki değişim de tek yönlü yorumlanmamalıdır. Kriz sonrasında etik bildirim kanallarına daha fazla başvuru yapılması, sorunların arttığını gösterebileceği gibi çalışanların sistemin işe yarayacağına ilişkin güveninin yükseldiğini de gösterebilir. Tersine düşük bildirim, etik başarının değil korku ve anlamsızlık algısının sonucu olabilir. Morrison'ın (2023) çalışan sesi ve sessizliği üzerine değerlendirmesi, konuşma kararının yalnızca bireysel cesaretle şekillenmediğini gösterir. Karar, güvenlik, etkililik ve yönetsel tepki beklentileriyle birlikte oluşur. Bu nedenle kurum hacim kadar bildirimlerin niteliğini, işlem süresini, doğrulanan vakaları, misilleme iddialarını ve kapanış geri bildirimini birlikte raporlamalıdır.

Etik ifşanın kamusal krize dönüşmesini önlemenin yolu çalışan iletişimini denetim altına almak değildir. Daha etkili yaklaşım, çalışanların yöneticiyi atlayabildiği bağımsız kanallar kurmak, delil güvenliğini sağlamak, misillemeyi ayrı bir ihlal olarak incelemek ve sonuç hakkında mümkün olan ölçüde geri bildirim vermektir. İçeride güvenilir bir düzeltme yolu bulunmadığında dış ifşa çalışan için son seçenek hâline gelebilir. Anti-kırılğan kurum, bu gerçeği itibar tehdidi olarak değil, algılama sisteminin başarısızlığına ilişkin veri olarak ele alır.

İçsel ve dışsal göstergeler birbirinden kopuk raporlanmamalıdır. Örneğin satışın toparlandığı bir dönemde çalışan devri ve etik bildirim süresi kötüleşiyorsa kurum ekonomik istikrarı sistem onarımıyla karıştırmış olabilir. Tersine kısa süreli satış kaybına rağmen çalışan güveni, bildirim kalitesi ve politika uyumu güçleniyorsa krizden ders alınma başlamış olabilir. Yönetim kurulu düzeyindeki değerlendirme, tek bir finansal sonuç yerine bu göstergelerin birlikte ve farklı zaman ufuklarında nasıl hareket ettiğini incelemelidir.

Maliyet hesabında karşı-olgusal soru da açık tutulmalıdır: Kriz yaşanmasaydı satış, çalışan devri, pazarlama harcaması ve yatırımcı beklentisi nasıl seyredecekti? Kesin cevap çoğu zaman mümkün değildir.

Ancak kategori eğilimi, rakipler, önceki dönemler ve etkilenmeyen pazarlar kullanılarak makul bir karşılaştırma aralığı kurulabilir. Bu yaklaşım, her olumsuz değişimi krize yüklemek kadar gerçek zararı görünmez kılmayı da sınırlar.

Karşı-olgusal tahmin tek bir kesin rakam olarak değil, varsayımları açıklanmış alt ve üst sınırlar biçiminde sunulmalıdır. Böylece yönetim, ölçüm belirsizliğini karar sorumluluğundan kaçış için kullanamaz.

Belirsizlik açıkça raporlandığında, sonraki veri geldikçe tahmin ve karar gerekçesi güncellenebilir; bu güncelleme, öğrenme sürecinin ölçülebilir bir parçası olarak aynı tanımlar ve düzenli zaman aralıklarıyla yinelenen karşılaştırmalara dayanmalıdır.

5.8. Dijital Kriz Bedeli Değerlendirme Tablosu

Aşağıdaki tablo ampirik olarak doğrulanmış bir ölçme aracı değildir. Kriz maliyetlerinin farklı veri kaynaklarında ve zaman katmanlarında birlikte izlenmesine yardımcı olan kavramsal bir değerlendirme çerçevesidir.

Tablo 5: Dijital Kriz Bedeli Değerlendirme Tablosu

Boyut	İzlenecek göstergeler	Yorum ve karar uyarısı
Satış ve müşteri davranışı	Kategori ve rakip karşılaştırması; kanal, bölge ve müşteri kırılımı; tekrar satın alma; iade ve geçiş oranı.	Çevrim içi beyanı gerçek satın alma yerine kullanma. Fiyat, mevsimsellik ve dağıtım etkilerini ayır.
Yatırımcı ve finansman	Anormal getiri tahmini; volatilite; analist beklentileri; borçlanma ve sigorta koşulları.	Tek günlük fiyat hareketini nihai zarar sayma. Eşzamanlı şirket ve piyasa haberlerini kontrol et.
Doğrudan kriz harcamaları	Promosyon, dağıtıcı desteği, hukuk, danışmanlık, güvenlik, çağrı merkezi, stok ve içerik yenileme.	Harcamaları farklı bütçelere dağıldığı için görünmez bırakma; kriz koduyla ayrı izle.
Fırsat ve yönetim maliyeti	Ertelenen proje, kaybedilen ortaklık, yönetici zamanı, müşteri edinme maliyeti.	Muhasebeleşmeyen maliyeti sıfır kabul etme; karşı-olgusal senaryo oluşturun.
Çalışan deneyimi	Devamsızlık, devir, nabız araştırmaları, güvenlik vakaları, iç soru hacmi, bağlılık ve aidiyet.	Sadece genel memnuniyet ortalamasına bakma; müşterileri temas eden ve hedef olan ekipleri ayrı izle.
Çalışan sesi ve etik ifşa	Bildirim sayısı ve niteliği; işlem süresi; doğrulanan vakalar; misilleme şikâyeti; kapanış geri bildirimi.	Düşük bildirim sayısını etik başarı olarak yorumlama; korku ve anlamsızlık, sessizlik üretebilir.

Boyut	İzlenecek göstergeler	Yorum ve karar uyarısı
İşveren markası	Başvuru sayısı ve niteliği; teklif kabulü; kritik pozisyon dolum süresi; çalışan yorumları ve çıkış görüşmeleri.	Etkiler gecikmeli olabilir. İşgücü piyasası ve ücret değişimlerini karşılaştır.
Onarım ve kalıcılık	Müşteri geri dönüşü; çalışan güveni; politika değişikliği; bağımsız denetim; tekrar eden olaylar.	Görünürlük düşüşünü onarım sayma. Davranış ve sistem değişikliğinin sürdüğünü doğrula.

Not: Göstergeler mümkün olduğunca kriz öncesi temel düzey, rakip veya etkilenmeyen pazar ve açık bir veri kesim tarihiyle raporlanmalıdır. Aynı sayı farklı nedensel açıklamalara açık olduğunda kesin hüküm yerine alternatif senaryolar belirtilmelidir.

Dijital krizin bedeli tek bir satış veya piyasa değeri göstergesine indirgenemez. Ekonomik sonuçlar, çalışan güveni, örgütsel sessizlik, etik ifşa ve işveren markası aynı kurumsal sistemin bağlantılı boyutlarıdır. Çevrim içi görünürlüğü çoğunluk görüşü olarak kabul etmek ölçüm hatası üretir. Benzer bir hata niyetin davranış, eşzamanlı finansal değişimin nedensel etki ve düşük bildirim sayısının sorunsuzluk göstergesi sayılmasında ortaya çıkar.

Sağlam bir değerlendirme veri düzeyini, karşılaştırma grubunu, zaman aralığını ve alternatif açıklamaları açık biçimde tanımlamalıdır. Anti-kırılğan kurum görünmeyen maliyetleri de izler. Çalışan sesini erken uyarı kaynağı olarak değerlendirir. Etik ifşayı misillemeyle bastırmak yerine düzeltme kapasitesinin girdisine dönüştürür. Ölçüm sonuçlarının politika değişikliğine bağlanması kriz deneyimini kurumsal öğrenmeye taşır.

Bu bulgular, kriz sonrasında yapılan maliyet hesabının kriz öncesi yönetim mimarisinden ayrı düşünülemeyeceğini göstermektedir. İzleyen bölüm algılama, anlamlandırma, yanıt verme ve öğrenme kapasitelerinin normatif bir temel üzerinde nasıl birleştirilebileceğini tartışmaktadır.

6. Bölüm

Anti-Kırılğan Mimari: Normatif Temel ve Dört Kurumsal Kapasite

12 Nisan 2018’de Philadelphia’daki bir Starbucks mağazasında iki siyah müşterinin polis tarafından gözaltına alınmasına ilişkin görüntüler kısa sürede ulusal bir tartışmaya dönüştü. Şirketin karşı karşıya olduğu sorun, tek bir çalışanın hatalı kararı olarak sınırlandırılabilir bir olay değildi. Kamuoyundaki tepki mağaza kurallarının belirsizliği, çalışanlara bırakılan takdir alanı, ırksal önyargı, polis çağırma prosedürü ve Starbucks’ın herkese açık bir “üçüncü mekân” olma iddiası arasındaki tutarsızlık üzerinde yoğunlaştı.

Starbucks, 29 Mayıs 2018’de ABD’deki 8.000’den fazla şirkete ait mağazasını kapatarak yaklaşık 175.000 çalışan için ırksal önyargı eğitimi düzenledi. Eğitim materyallerinin dış uzmanların katkısıyla hazırlanacağını, yeni çalışanların uyum programına dâhil edileceğini ve başka kuruluşların kullanımına açılacağını bildirdi (Starbucks, 2018). Şirket ayrıca mağazaların kullanımına ilişkin kuralları yeniden ele aldı. Bu adımlar, yalnızca açıklama yayımlamak yerine eğitim, politika ve operasyon düzeyinde karşılık üretme çabasına işaret ediyordu. Bununla birlikte tek günlük bir eğitimin veya tek bir politika değişikliğinin kalıcı kurumsal öğrenme sağladığı kendiliğinden varsayılmaz. Nitekim dış değerlendirmeler, eğitimin devam eden ölçüm, yönetici sorumluluğu ve sistematik uygulamalarla desteklenmesi gerektiğini vurguladı (NAACP Legal Defense and Educational Fund ve Demos, 2018).

Bu vaka, anti-kırılğanlığın kriz anındaki etkileyici bir açıklamadan ibaret olmadığını gösteren yararlı bir karar ikilemi sunar. Kurum, olayın görünür etkisini azaltmakla mı yetinecek, yoksa krizi mümkün kılan karar kurallarını, bilgi akışını ve yetki düzenini değiştirecek midir? İkinci seçenek dahi tek başına anti-kırılğanlık değildir. Anti-kırılğanlıktan söz edebilmek için değişikliğin sonraki olaylarda daha erken algılama, daha doğru anlamlandırma, daha tutarlı yanıt ve daha güçlü öğrenme kapasitesi üretmesi gerekir. Bu ayırım, krizin nasıl kapatılacağından önce hangi kurumsal kapasitenin yeniden kurulması gerektiğini belirler.

Kriz yönetimi çoğu kurumda olay başladıktan sonra devreye giren bir iletişim faaliyeti gibi örgütlenir. Sosyal medya ekibi yükselen tepkiyi bildirir, hukuk birimi riskli ifadeleri ayıklar, üst yönetim açıklamayı onaylar ve gündemin yatışması beklenir. Bu düzen görünür krizi geçici olarak kontrol edebilir. Ancak krizin ortaya çıkmasını kolaylaştıran değer çatışmalarını, bilgi körlüklerini ve karar gecikmelerini değiştirmeyebilir. Sonuçta kurum aynı tür olayla tekrar karşılaştığında farklı bir metin yayımlar, ancak aynı yapısal zayıflıkları yeniden üretir.

Anti-kırılğan mimari, krizi iletişim biriminin son anda yönettiği münferit bir olay olmaktan çıkarıp kurumsal yönetim problemi olarak ele alır. Mimari sözcüğü burada sabit bir organizasyon şemasını anlatmaz. Kavram, etik sınırları, bilgi kanallarını, karar yetkilerini, ekipler arası ilişkileri ve öğrenme rutinlerini ifade eder. Amaç bütün krizleri önceden tahmin etmek değildir. Amaç, belirsizlik karşısında hangi sinyallerin toplanacağını, bunların nasıl yorumlanacağını, kimin hangi kararı vereceğini ve deneyimin nasıl kalıcı değişikliğe dönüştürüleceğini önceden tasarlamaktır.

Bu bölümde geliştirilen çerçeve, normatif bir temel üzerinde yükselen dört kapasiteden oluşur; algılama, anlamlandırma, yanıt verme ve öğrenme. Normatif temel, bu kapasitelerin ne için ve hangi sınırlar içinde kullanılacağını belirler. Kendisi ayrı bir beşinci kapasite değildir. Algılama zayıf sinyalleri toplar. Anlamlandırma bunların niteliğini ve önemini değerlendirir. Yanıt verme kararları eyleme dönüştürür. Öğrenme ise olaydan çıkarılan dersleri politika, süreç ve yetkinlik değişikliğine çevirir. Kapasiteler doğrusal bir sıra izlemekle birlikte birbirini sürekli besler. Öğrenme yeni algılama ölçütleri doğurur. Yanıt sırasında elde edilen bilgi anlamlandırmayı değiştirir. Normatif temel ise sürecin tamamına yön verir.

Bu mimarinin başarısı, kriz sayısını sınırlamasıyla ölçülemez. Bazı krizler öngörülemez. Bazıları ise kurum doğru davranısa bile toplumsal kutuplaşma veya yanlış bilgi nedeniyle ortaya çıkabilir. Daha gerçekçi ölçüt, kurumun önlenabilir zararları azaltması, belirsizlik altında karar kalitesini koruması ve yaşanan her olaydan doğrulanabilir bir kurumsal gelişim üretmesidir.

6.1. Dayanıklılık, Uyarlanabilirlik ve Anti-Kırılğanlık

Kırılğanlık, sağlamlık, dayanıklılık, uyarlanabilirlik ve anti-kırılğanlık aynı kurumsal durumu ifade etmez. Kırılğan yapı, küçük bir baskının dahi

orantısız zarar üretmesine açıktır. Sağlam veya dirençli yapı, baskı altında temel işlevlerini koruyabilir. Dayanıklı yapı, darbeyi soğurur ve kabul edilebilir işleyiş düzeyine döner. Uyarlanabilir yapı, çevresindeki değişime göre süreçlerini ve kaynaklarını yeniden düzenler. Anti-kırılgan yapı ise yaşanan gerilim ve hatalardan elde ettiği bilgiyi gelecekteki belirsizlikler karşısında kapasite artışına dönüştürür.

Taleb'in anti-kırılganlık kavramı, düzensizlik ve oynaklığa verilen tepkinin doğrusal olmadığı düşüncesine dayanır. Bazı sistemler değişkenlik arttıkça daha fazla zarar görürken bazıları belirli sınırlar içinde bu değişkenlikten yararlanabilir (Taleb, 2012; Taleb ve Douady, 2013). Ancak fiziksel veya finansal sistemler için geliştirilen bu ayrım, örgütlere doğrudan ve ölçümsüz biçimde aktarılmamalıdır. Kurumların krizden yararlandığını söylemek mağduriyetleri araçsallaştırabilir. Böyle bir dil ayrıca görünür toparlanmayı yapısal gelişmeyle karıştırabilir. Bu çalışmada anti-kırılganlık, her şokun faydalı olduğu iddiası olarak değil, olumsuz deneyimin kurumsal yetkinliği artıracak biçimde işlenebilmesi olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık yazını bu uyarlama için daha somut bir zemin sağlar. Duchek (2020), dayanıklılığı tek bir sonuçtan çok tehditleri öngörme, olay sırasında etkili biçimde başa çıkma ve sonrasında değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerinin oluşturduğu bir üst yetkinlik olarak kavramsallaştırır. Bu yaklaşım, krizden önce hazırlık, kriz sırasında eşgüdüm ve kriz sonrasında dönüşüm arasında bağ kurar. Dolayısıyla dayanıklılık yalnızca eski duruma dönme anlamına gelmez. Belirli koşullarda süreçlerin geliştirilmesini de içerebilir.

Anti-kırılganlık ile bu geniş dayanıklılık anlayışı arasında örtüşme vardır. Fark, başarı ölçütünde belirginleşir. Dayanıklılık için temel işlevlerin korunması ve uyarlanması yeterli olabilir. Anti-kırılganlık ise olay sonrasında kurumun benzer veya yeni bir şoku daha erken fark etmesini, daha az zararla karşılaşmasını ya da daha isabetli karar vermesini gerektirir. Başka bir ifadeyle değişim yaşanmış olması değil, gelecekteki hata olasılığını veya zarar büyüklüğünü azaltan bir kapasite artışı aranır.

Bu ayrım yöneticinin değerlendirme sorusunu değiştirir. Ne kadar hızlı normale döndüğümüz önemlidir. Ancak bu soru tek başına yetersizdir. İkinci soru, döndüğümüz normalin krizi mümkün kılan koşulları içerip içermediğidir. Eski normale hızla dönüş, problemleri teşvikleri, belirsiz

sorumlulukları ve çalışanların konuşmaktan çekindiği kültürü yeniden kuruyorsa dayanıklılık görüntüsü altında kırılabilirlik devam eder.

Anti-kırılabilir mimari aynı zamanda gereksiz risk alma gereksesi değildir. Kurumun kasıtlı biçimde tartışma üretmesi, paydaşları test etmesi veya çalışanları sürekli stres altında tutması anti-kırılabilirlik sayılmaz. Etik sınırlar içinde küçük ölçekli denemeler, senaryo çalışmaları ve kontrollü simülasyonlar öğrenme sağlayabilir. Gerçek insanların zarar gördüğü krizler ise eğitim malzemesi değil, önce giderilmesi gereken sorumluluk alanlarıdır.

6.2. Normatif Temel: Değer–Söylem–Uygulama Tutarlılığı

Algılama, analiz ve hızlı yanıt teknik olarak güçlü olabilir. Ancak hangi amaçla kullanıldığı açık değilse bu kapasite markayı daha güvenilir değil, daha etkili bir manipülatöre dönüştürebilir. Bu nedenle anti-kırılabilir mimarinin zemini etik davranış, adil süreç, hesap verebilirlik ve değer–söylem–uygulama tutarlılığıdır. Normatif temel, kurumun yalnızca hangi tepkinin büyüdüğünü değil, hangi talebin haklı olduğunu ve hangi zararın giderilmesi gerektiğini değerlendirmesini sağlar.

İletişimin etik niteliği yalnızca mesajın içeriğine değil, etkinin hangi yöntemle üretildiğine de bağlıdır. Tüketicinin farkındalık eşliğini aşmayı ve rasyonel değerlendirme olanağını zayıflatmayı amaçlayan örtük teknikler, kısa vadede davranışsal etki yaratsa bile açığa çıktığında aldatılma algısını ve marka güvensizliğini besleyebilir. Bu nedenle anti-kırılabilir marka iletişimi, ikna gücünü tüketicinin özerkliğini ve sorgulama kapasitesini koruyan yöntemlerle sınırlandırılmalıdır (Yörük, 2025: 68–69).

Meşruiyet, kurumun eylemlerinin toplumsal olarak oluşmuş normlar ve değerler içinde uygun ve kabul edilebilir görülmesine dayanır (Suchman, 1995: 574). İptal ve dijital yaptırım süreçlerinde tehdit edilen şey çoğu zaman yalnız ürün memnuniyeti değil, bu uygunluk varsayımdır. Kurumun eşitlik, sürdürülebilirlik, kapsayıcılık veya şeffaflık vaatleri kendi uygulamalarıyla çeliştiğinde tartışma operasyonel hatanın ötesine geçerek ahlaki meşruiyet sorununa dönüşebilir.

Kurumsal söylem ile davranış arasındaki her mesafe aynı anlama gelmez. Bazı beyanlar mevcut başarıyı değil, ulaşılması hedeflenen standardı ifade eder. Christensen vd. (2013), kurumsal sorumluluk söyleminin eylemi geleceğe doğru yönlendiren bir beklenti ve taahhüt işlevi görebileceğini belirtir. Bununla birlikte bu açıklık, sınırsız bir

söylem–eylem boşluğunu meşrulaştırmaz. Taahhütlerin sorumluları, takvimi, ölçütleri ve ilerleme kanıtları yoksa “hedef” ifadesi zamanla korunma kalkanına dönüşebilir.

Paydaşlar özellikle kurumun önceden güçlü biçimde savunduğu değerle aynı alandaki ihlallere karşı duyarlıdır. Kurumsal sorumluluk söylemleri ile gözlenen davranış arasındaki tutarsızlık, ikiyüzlülük algısını ve kuruma yönelik olumsuz tutumları artırabilir (Wagner vd., 2009). Bu nedenle yüksek sesle savunulan her değer, iletişim varlığı olduğu kadar denetlenebilir bir yönetim yükümlülüğüdür. Marka aktivizmi bölümünde tartışılan özgünlük sorunu, burada süreç tasarımına çevrilir; kurum hangi değer için hangi davranış standardını, denetim mekanizmasını ve düzeltme yolunu kurmuştur?

Şeffaflık, yalnızca kurumsal verilerin açıklanmasıyla sınırlı değildir; paydaş güvenini güçlendiren, hesap verebilirliği görünür kılan ve sürekli iyileştirme kültürünü destekleyen bir yönetim pratiğidir (Çöllü ve Summak, 2025: 65).

Normatif temelin uygulamadaki işlevi dört sınır oluşturmaktır. Birincisi, insan onuru, ayrımcılık yasağı, güvenlik ve doğruluk gibi alanlarda pazarlık konusu yapılamayacak asgari ilkeleri belirler. İkincisi, iddia ile kanıt, hata ile kasıt ve eleştiri ile taciz arasında adil ayırım yapılmasını gerektirir. Üçüncüsü, gözetim ve veri toplamanın ölçülü olmasını sağlar. Sosyal dinleme, çalışanları veya eleştirmenleri susturacak bir izleme sistemine dönüşmemelidir. Dördüncüsü, kurumun sorumluluğuyla orantılı bir yanıt üretmesini zorunlu kılar. Haksız suçlama karşısında kanıta dayalı itiraz ne kadar meşruysa, gerçek zarar karşısında savunmacı sessizlik de o kadar sorunludur.

Bu zemin soyut bir değer bildirgesinden ibaret kalmamalıdır. Satın alma, insan kaynakları, tedarik, pazarlama, dış temsilci seçimi ve yönetici performansı gibi süreçlere çevrilmeyen ilkeler kriz anında karar ölçütü oluşturmaz. Anti-kırılğan kurum değerlerini duvar yazısı olarak değil, bütçe, teşvik, yetki ve denetim düzeninin parçası olarak işletir.

6.3. Algılama: Dijital Risk Haritası, Sosyal Dinleme ve Erken Uyarı

Algılama kapasitesi, kurumun çevresinde ve kendi içinde oluşan zayıf sinyalleri zamanında fark edebilmesidir. Bu kapasite yalnız marka adının kaç kez geçtiğini veya olumsuz yorum oranını izlemekten ibaret değildir.

Hangi iddianın kimler tarafından dile getirildiğini, hangi değere dayandığını, hangi paydaşları etkilediğini, kanıt düzeyini ve ağlar arasında nasıl yayıldığını birlikte değerlendirir.

Sosyal medya izleme araçları görünür konuşmaları yakalar. Buna karşılık sessiz paydaşları, kurum içi çekinceleri ve henüz kamusallaşmamış yapısal sorunları göremez. Macnamara'nın (2016) örgütsel dinleme araştırması, kuruluşların iletişim için önemli kaynaklar ayırmasına rağmen dinleme süreçlerinin çoğu zaman parçalı, göstermelik veya yalnızca kurumsal hedeflere hizmet edecek biçimde kurulduğunu göstermektedir. Dinleme veri toplamaktan ibaret değildir. Paydaşların söylediklerini karar süreçlerine taşıyacak tanınmış kanallar, analiz kaynakları ve yanıt mekanizmaları kurmayı gerektirir.

Bu nedenle dijital risk haritasının kapsamı dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya doğru genişletilmelidir. Dış sinyaller arasında müşteri şikâyetleri, sivil toplum raporları, düzenleyici gelişmeler, medya sorguları, arama eğilimleri, platform tartışmaları ve rakip krizleri bulunur. İç sinyaller ise çalışan bildirimleri, çağrı merkezi kayıtları, iade nedenleri, etik hat bildirimleri, iş sağlığı ve güvenliği kayıtları, tedarikçi sorunları, çalışan devir hızı ve yerel yöneticilerin gözlemleridir. Dış temsilcilerin dijital geçmişi, ortak kampanyalar ve tedarik zincirindeki uygulamalar da marka riskinin parçasıdır.

Risk haritası, statik bir “yüksek–orta–düşük” listesi yerine ilişkileri görünür kılmalıdır. Bir ürün özelliği hangi toplumsal değerle çatışabilir? Hangi yönetici veya dış temsilci markanın kimliğiyle yoğun biçimde özdeşleşmiştir? Hangi karar yerel düzeyde alınsa da bütün markaya mal edilebilir? Hangi eski kriz yeniden dolaşıma girebilir? Hangi çalışan grubu sorunu yönetime aktaramamaktadır? Bu sorular riskin yalnız kaynağını değil, yayılma yolunu da gösterir.

Erken uyarı sisteminin en kritik kaynaklarından biri çalışan sesidir. Çalışanlar çoğu zaman müşteri şikâyetlerini, süreç tutarsızlıklarını ve etik sorunları merkez yönetimden önce görür. Ancak bildirimde bulunan kişinin sorun çıkaran olarak etiketlendiği kurumlarda bilgi yukarıya ulaşmaz. Edmondson'ın (1999: 366–369) psikolojik güvenlik araştırması, ekip üyelerinin kişilerarası risk almaktan çekinmediği ortamlarda öğrenme davranışının güçlendiğini göstermektedir. Bu nedenle anonim bildirim kanalı tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin kötü habere nasıl tepki verdiği, çalışanların bir sonraki sefer konuşup konuşmayacağını belirler.

Algılama kapasitesi ölçülürken yalnız yakalanan söz sayısına bakılmamalıdır. Bir sinyalin ne kadar erken görüldüğü, ilgili birime ne kadar sürede ulaştığı, hangi başka verilerle doğrulandığı ve bir karara dönüşüp dönüşmediği izlenmelidir. Binlerce paylaşımı arşivleyen fakat kritik çalışan uyarısını yönetime taşımayan sistem, veri açısından zengin ama kurumsal olarak sağırdır.

Bu kapasitenin etik sınırı da açıktır. Eleştirel kullanıcıların kişisel profillerini çıkarmak, çalışanların özel hesaplarını sürekli gözetlemek veya muhalif görüşleri riskli kişi listesine dönüştürmek dinleme değildir. Veri minimizasyonu, amaçla sınırlılık, erişim yetkisi ve saklama süresi önceden belirlenmelidir. Anti-kırılabilirlik adına kurulan gözetim sistemi, güveni aşındırarak yeni bir krizin kaynağı hâline gelebilir.

6.4. Anlamlandırma: Gürültü, Parakriz ve Gerçek Krizin Ayrılması

Sinyali görmek, ne anlama geldiğini bilmek değildir. Aynı paylaşım hacmi kısa süreli bir şikâyeti, koordineli fakat etkisiz bir kampanyayı, haklı bir etik ifşayı veya hızla kurumsal krize dönüşen bir değer çatışmasını gösterebilir. Anlamlandırma kapasitesi, parçalı ve çoğu zaman çelişkili bilgiyi eyleme temel olacak ortak bir duruma dönüştürür. Weick, Sutcliffe ve Obstfeld'in (2005) yaklaşımında anlamlandırma, koşulların sözcüklerle kavranabilir bir duruma çevrilmesi ve eylem için başlangıç noktası oluşturmaktır.

Dijital ortamdaki her olumsuzluk için kriz ekibini toplamak hem kaynak israfına hem de gereksiz büyümeye yol açar. Buna karşılık sosyal medya gürültüsü denilerek geçirtilen bir mesele, başka paydaşlara taşındığında müdahale penceresi kapanabilir. Coombs ve Holladay (2012), kriz gibi görünen ve kurumsal eylem gerektiren, ancak tam kriz düzenine geçmeyi zorunlu kılmayan kamusal tehditleri parakriz olarak tanımlar. Parakriz hafife alınacak bir olay değil, görünür biçimde yönetilen bir kriz önleme alanıdır.

Pratikte anlamlandırma beş değerlendirme eksenine dayanabilir. İlk eksen olgusal doğrulamadır; içerik gerçek mi, eksik mi, bağlamından koparılmış mı veya sentetik mi? İkinci eksen sorumluluktur; olay kurumun kararı, ihmali, çalışanı, tedarikçisi veya dış temsilcisiyle ne ölçüde bağlantılıdır? Üçüncü eksen meşruiyettir; iddia, kurumun savunduğu temel değer veya toplumsal normla çatışıyor mu? Dördüncü eksen yayılımdır;

tartışma tek bir kümede mi kalıyor, yoksa çalışanlara, medyaya, düzenleyicilere ve iş ortaklarına mı geçiyor? Beşinci eksen zarardır; fiziksel, ekonomik, psikolojik veya itibari zarar kimler üzerinde ortaya çıkmaktadır?

Bu değerlendirme tek bir duygu puanına indirgenemez. Yüksek olumsuzluk oranı düşük kurumsal sonuçla sınırlı kalabilir. Düşük hacimli bir çalışan ifşası ise ciddi hukuki ve etik sorun gösterebilir. Benzer biçimde eleştirinin koordineli olması, iddianın yanlış olduğunu kanıtlamaz. Kurum, içerik ve yayılım tekniğini ayrı ayrı değerlendirmelidir.

Anlamlandırmadaki en büyük risklerden biri üst yönetimin ilk açıklamaya erken bağlanmasıdır. Kurum olayın tekil, yanlış anlaşılmış veya kötü niyetli bir saldırı olduğuna karar verdiğinde sonraki veriler bu çerçevede içinde seçilebilir. Farklı uzmanlık ve hiyerarşi düzeylerinden kişilerin yer aldığı kırmızı takım uygulaması, hâkim açıklamanın zayıf noktalarını sınamak için kullanılabilir. Ekibin görevi kurumsal kararı sabote etmek değildir. Görev, yanlış olma ihtimalini görünür hâle getirmektir.

Kampanya ve açıklamalar yayımlanmadan önce yapılan ön değerlendirme de bu kapasitenin parçasıdır. Klein'in (2007: 18) ön-ölüm yaklaşımında ekip, planın gelecekte başarısız olduğunu varsayar ve bu başarısızlığın olası nedenlerini geriye doğru üretir. Değer temelli bir kampanyada şu soru sorulabilir; bu kampanya üç gün sonra ağır bir tutarsızlık eleştirisiyle karşılaşmış olsaydı, hangi unsur buna yol açmış olurdu? Böyle bir yöntem hukuk, insan kaynakları, operasyon, yerel pazar ve hedef topluluk temsilcilerinin bilgilerini aynı masaya getirir.

Ön test, bütün riskli fikirleri ortadan kaldırmayı amaçlayan bürokratik bir sansüre dönüşmemelidir. Toplumsal meselelerde hiçbir tepki üretmeyen iletişim çoğu zaman hiçbir anlam taşımayan iletişimdir. Amaç, yalnızca tepki ihtimalini değil, tepkinin haklılık temelini ve kurumun savunabileceği risk düzeyini belirlemektir. Anti-kırılgan kurum tartışmadan kaçmaz. Hangi tartışmanın kendi değerleriyle tutarlı ve hangi zayıflığın düzeltilebilir olduğunu önceden görmeye çalışır.

6.5. Yanıt Verme: Kriz Simülasyonları ve Kriz Yönetişim Ekibi

Yanıt verme kapasitesi, doğru değerlendirmeyi zamanında ve tutarlı eyleme çevirebilme yeteneğidir. Kriz planlarının çoğu sözcü listesi ve

taslak açıklamalar içerir. Buna karşılık karar yetkisinin kimde olduğu, birimler arasındaki anlaşmazlığın nasıl çözüleceği ve eksik bilgi altında hangi eşiğin harekete geçmeyi gerektirdiği belirsiz kalır. Gerçek kriz başladığında sorun metin yazmaktan çok yetki ve koordinasyon boşluğudur.

Kriz yönetim ekibi kalıcı ve sürekli toplantı yapan yeni bir bürokratik katman olmak zorunda değildir. Ekip, kurumsal iletişim, hukuk, insan kaynakları, operasyon, bilgi güvenliği, müşteri deneyimi ve gerektiğinde sürdürülebilirlik, yatırımcı ilişkileri ya da yerel pazar temsilcilerinden oluşan önceden tanımlı bir karar ağıdır. Üst yönetimin temsil edilmesi önemlidir. Ancak her kararın tek bir yöneticiye bağlanması darboğaz yaratabilir. Hangi olay düzeyinde kimin onay vereceği, kimlerin bilgilendirileceği ve hangi kararların yerel olarak alınabileceği önceden belirlenmelidir.

Ekibin ilk işlevi sorumluluk dağılımını netleştirmektir. Kanıtı kim koruyacak? İddianın doğruluğunu kim araştırarak? Mağdur veya bildirim sahibiyle kim temas kuracak? Çalışanlara hangi birim bilgi verecek? Dış temsilci, tedarikçi veya ajansla iletişimi kim yürütecek? Hukuki süreç ile kamusal açıklama arasında çatışma çıkarsa karar hangi ölçütle alınacak? Bu sorular kriz sırasında ilk kez tartışılıyorsa kurum hazırlıklı değildir.

İkinci işlev, simülasyonlarla karar düzenini test etmektir. Pearson ve Clair (1998), kriz yönetimini teknik, psikolojik, toplumsal ve politik boyutları birlikte içeren karmaşık bir süreç olarak ele alır. Bu nedenle masa başı tatbikatlar yalnız iletişim ekibinin basın metni yazdığı egzersizler olmamalıdır. Senaryo ilerledikçe çelişkili bilgiler, yeni video kayıtları, çalışan sızıntıları, düzenleyici soruları, yanlış hesaplar, tedarikçi açıklamaları ve yönetici baskısı gibi yeni girdiler eklenmelidir. Amaç kişilerin ezberini değil, sistemin karar kapasitesini sınamaktır.

Bu çalışmada kriz simülasyonlarının dört gösterge üzerinden değerlendirilmesi önerilmektedir. Bunlar ilk sinyalin doğru birime ulaşma süresi, olgusal doğrulama kapasitesi, karar yetkisindeki gecikmeler ve paydaşlar arasındaki tutarlılıktır. Simülasyon sırasında kimin daha etkileyici konuştuğundan çok hangi bilginin kaybolduğu ve hangi kararın sahipsiz kaldığı kaydedilmelidir. Çalışmalar farklı senaryolarla tekrarlanmalıdır. Yalnız geçmişte yaşanmış bir krizin benzerini çalışmak yeni risklere hazırlık sağlamaz.

Üçüncü işlev, yanıt ilkelerini standartlaştırırken içeriği bağlama göre uyarlamaktır. Doğrulanmış bilgiye dayanmak, bilinmeyeni açıkça belirtmek, mağdur veya zarar gören paydaşı görünmez kılmamak, sorumluluk düzeyiyle uyumlu davranmak ve bir sonraki bilgilendirme noktasını açıklamak genel ilkelerdir. Buna karşılık özür, düzeltme, sessizlik, karşı çıkma veya hukuki başvuru seçeneklerinin her olayda aynı biçimde kullanılması doğru değildir. Ayrıntılı akut müdahale kararları bir sonraki bölümde ele alınmaktadır. Burada önemli olan, bu kararları üretecek yönetim düzeninin krizden önce kurulmasıdır.

Yanıt kapasitesinin bir başka sınırı, hukuk ile iletişim arasında kurulan yapay karşıtlıktır. Hukuk biriminin görevi yalnızca konuşmamayı önermek, iletişim biriminin görevi de yalnızca hızlı konuşmayı savunmak değildir. Hukuki kesinlik beklenirken bilgi boşluğu büyüyebilir. Acele açıklama ise yanlış beyan ve yeni mağduriyetler doğurabilir. Ortak karar ölçütü, doğrulanmış olanı gecikmeden paylaşmak, belirsizliği dürüstçe ifade etmek ve kanıtları korumaktır.

Kriz yönetim ekibinin varlığı, kurumsal sorumluluğu dar bir ekibe devretmez. Ekip, kararların bütün kurumda uygulanmasını sağlayan düğüm noktasıdır. Operasyon politikası değişmiyor, çalışanlar açıklamayı medyadan öğreniyor veya tedarikçiler aynı davranışı sürdürüyorlarsa iyi yazılmış bir yanıt kurumsal eyleme dönüşmemiştir.

6.6. Öğrenme: Kurumsal Hafıza ve Sistem Dönüşümü

Kriz sonrasında gündem hızla normale dönerken ekipler biriken işlere yönelir. Yönetim, görünür tepkinin sona ermesini başarı olarak yorumlayabilir ve olayla ilgili kayıtlar farklı e-posta kutuları, mesajlaşma grupları ve kişisel notlarda kalır. Böylece kurum deneyim yaşamış olur, ancak öğrenmiş olmaz. Öğrenme kapasitesi, olaydan üretilen bilgiyi kurumsal hafızaya ve yeni çalışma rutinlerine dönüştürür.

İlk adım, karar sürecinin izlenebilir kaydını oluşturmaktır. Zaman çizelgesi yalnızca dış paylaşımları içermez. Kayıt, ilk sinyalin ne zaman görüldüğünü, hangi varsayımların kurulduğunu, kimlerin hangi bilgiye sahip olduğunu, hangi seçeneklerin neden elendiğini ve kararların hangi sonuçları ürettiğini de kapsamalıdır. Bu kayıt suçlu arama dosyası değildir. Sistemin nerede bilgi kaybettiğini ve nerede yanlış teşvik ürettiğini görme aracıdır.

İkinci adım, yapılandırılmış değerlendirmedir. Olay sonrası toplantısında dört temel soru sorulabilir: Ne olmasını bekliyorduk? Gerçekte ne oldu? Aradaki fark neden oluştu? Hangi değişiklik kimin sorumluluğunda ve hangi tarihe kadar yapılacak? Olay sonrası değerlendirmeler üzerine yapılan meta-analiz, doğru yapılandırıldıklarında birey ve ekip performansında anlamlı iyileşme sağlayabildiklerini göstermektedir (Tannenbaum ve Cerasoli, 2013: 231). Ancak toplantının değeri açık sözlülüğe, veriye ve takip mekanizmasına bağlıdır.

Psikolojik güvenlik öğrenme aşamasında yeniden önem kazanır. Çalışanlar yöneticinin kararını eleştirmenin kariyerlerine zarar vereceğini düşünüyorsa toplantı, önceden bilinen anlatının onaylanmasına dönüşür. Edmondson'ın (1999: 366–369) bulguları, kişilerarası risk almanın güvenli görüldüğü ekiplerde öğrenme davranışının güçlendiğini göstermektedir. Bu, hesap verilebilirliğin ortadan kaldırılması anlamına gelmez. Kasıt, ihmal ve sistem hatası birbirinden ayrılmalıdır. Kişilerden hesap sorulurken sistemin katkısı görünmez kılınmamalıdır.

Üçüncü adım, tek döngülü düzeltme ile çift döngülü öğrenmenin ayrılmasıdır. Argyris ve Schön'ün (1978) yaklaşımında tek döngülü öğrenme, mevcut amaç ve kurallar korunarak hatanın düzeltilmesidir. Çift döngülü öğrenme ise hatayı üreten varsayımları, hedefleri ve karar kurallarını sorgular. Bir sosyal medya krizinden sonra onay zincirine yeni bir kontrol eklemek tek döngülü düzeltme olabilir. Kurumun neden yalnız üst yönetimin benzer profillerinden gelen değerlendirmelere güvendiğini, çalışan itirazlarının neden duyulmadığını veya başarı teşviklerinin neden riskli davranışı ödüllendirdiğini sorgulamak ise daha derin öğrenmedir.

Dördüncü adım, derslerin sahip ve takvimle birlikte uygulanmasıdır. Daha iyi iletişim kurulmalı veya eğitim artırılmalı gibi genel ifadeler öğrenme çıktısı değildir. Değişiklik, hangi politikanın, hangi süreç adımının, hangi veri alanının veya hangi yetki kuralının güncelleneceğini belirtmelidir. Uygulamadan sorumlu kişi, son tarih ve başarı göstergesi tanımlanmalıdır. Üç veya altı ay sonra sonuç yeniden değerlendirilmelidir. Aksi hâlde kurumda çok sayıda tespit edilmiş ders, çok az öğrenilmiş ders birikir.

Kurumsal hafıza, geçmiş krizlerin arşivi değil gelecekteki kararların girdisidir. Vaka kayıtları yeni çalışan eğitimine, senaryo bankasına, dış temsilci seçim ölçütlerine, tedarikçi sözleşmelerine ve sosyal dinleme göstergelerine bağlanmalıdır. Aynı sorun tekrarlandığında sorulacak soru

yalnızca hatanın neden yinelendiği değildir. Önceki olaydan sonra hangi değişikliğin uygulanmadığı veya hangi varsayımın yanlış kurulduğu da sorulmalıdır.

Öğrenme kapasitesi anti-kırılğanlığın ayırt edici aşamasıdır. Kurum zarar gördükten sonra eski performansına dönmüş olabilir. Ancak algılama, anlamlandırma ve yanıt sistemleri gelişmemişse yalnızca toparlanmıştır. Krizden sonra kurallar, yetkinlikler ve ilişkiler ölçülebilir biçimde güçlenmişse anti-kırılğan yönde bir ilerlemeden söz edilebilir. Bu ifade yine de ihtiyatlı kullanılmalıdır. Tek bir olumlu değişiklik bütün kurumun anti-kırılğan olduğunu kanıtlamaz. Kapasitenin farklı olaylar boyunca sürdürülebilirliği gösterilmelidir.

Dört kapasite ayrı departmanlara dağıtılmış iş paketleri olarak görülmemelidir. Sosyal medya ekibinin algıladığı, hukukun anlamlandırdığı, yönetimin yanıt verdiği ve insan kaynaklarının eğitim düzenlediği katı bir iş bölümü bilgi kopukluğu üretir. Algılama sırasında yapılan ilk sınıflandırma anlamlandırmayı etkiler. Yanıt sırasında paydaşlardan gelen yeni bilgi ilk yorumu değiştirebilir. Öğrenme aşamasında ortaya çıkan eksikler yeni izleme göstergelerine dönüşür. Bu nedenle mimarinin temel tasarım ilkesi, verinin ve gerekçenin kapasiteler arasında izlenebilir biçimde hareket etmesidir.

Kapasitelerin varlığı kadar aralarındaki geçişlerin kalitesi de ölçülmelidir. Algılama için ilk sinyal ile yetkili birime ulaşma arasındaki süre izlenebilir. Anlamlandırma için alternatif açıklamaların ve doğrulama kaynaklarının sayısı değerlendirilebilir. Yanıt verme için karar gecikmesi ve birimler arası tutarlılık ölçülebilir. Öğrenme için ise karara bağlanan değişikliklerin uygulanma oranı takip edilebilir. Bu göstergeler tek bir anti-kırılğanlık puanı üretmez. Ancak kurumun hangi aşamada veri kaybettiğini, geciktiğini veya öğrenmeyi tamamlamadığını görünür hâle getirir.

Anti-kırılğan mimari belirli ölçüde yedeklilik ve hareket alanı da gerektirir. Tek sözcüye, tek veri kaynağına, tek platform hesabına veya tek dış temsilciye bağımlılık, o düğüm başarısız olduğunda bütün sistemi kırılğanlaştırır. Yedeklilik kaynak israfı olarak değil, kritik işlevlerin alternatif yollarla sürdürülebilmesi olarak tasarlanmalıdır. Bununla birlikte sınırsız kaynak biriktirmek yerine hangi işlevlerin kesintiye tahammül edemediği belirlenmelidir. Yedek karar yetkisi, veri erişimi ve iletişim kanalları bu alanlarda kurulmalıdır.

Küçük ve geri döndürülebilir denemeler öğrenme kapasitesini artırabilir. Yeni bir sosyal dinleme göstergesi, sınırlı bir pazarda denenene onay süreci veya masa başı senaryosunda sınanan tırmandırma kuralı düşük maliyetle bilgi üretir. Ancak “güvenli başarısızlık” ilkesi savunmasız paydaşları gerçek kampanyalarla sınamak anlamına gelmez. Denemenin zararı sınırlı olmalıdır. Geri dönüşü mümkün ve etik denetimi açık olmalıdır.

Son olarak mimari, liderlik sorumluluğu olmadan işlemez. Üst yönetim kötü haberi getiren kişiyi cezalandırıyor, yüksek görünürlüklü kampanyaları kurallardan muaf tutuyor veya olay sonrası değişiklikleri bütçelendirmiyorsa teknik sistemler törensel kalır. Anti-kırılganlık söyleminin güvenilirliği, yöneticilerin kendi kararlarını da incelemeye açmasına ve öğrenme maliyetini üstlenmesine bağlıdır.

Vaka: Domino’s 2009 krizi ve öğrenme döngüsü.

Nisan 2009’da iki Domino’s çalışanının mutfakta hijyen kurallarını ihlal ederken çektiği video YouTube’da yayıldı ve kısa sürede geniş bir krize dönüştü. Şirket, çalışanları işten çıkardı, ilgili restoranı kapattı, sağlık ve kolluk makamlarıyla çalıştı ve başkan Patrick Doyle’un video yanıtını aynı dijital ortamda yayımladı. Olayın erken aşaması, sosyal medyada doğan krize sosyal medya üzerinden görünür ve insani bir yanıt verilmesinin klasik örneklerinden biri oldu (Young ve Flowers, 2012).

Domino’s örneğini anti-kırılganlık açısından değerli kılan yalnızca ilk yanıt değildir. Şirket aynı yılın sonunda Pizza Turnaround kampanyasıyla ürününe yönelik olumsuz tüketici yorumlarını açıkça kabul ettiğini, pizzayı yeniden formüle ettiğini ve değişim sürecini kamuya gösterdiğini duyurdu (Domino’s Pizza, 2010). Hijyen videosu ile ürün reformülasyonu arasında tek ve doğrudan bir nedensellik kurulamaz. Bunlar farklı sorun alanlarıdır. Yine de şirketin itibarını yalnızca iletişimle savunmak yerine ürün ve geri bildirim sistemini görünür biçimde değiştirmesi, öğrenmenin davranışsal karşılığını gösterir.

Döngü dört kapasiteyle okunabilir. Önce dijital sinyal algılanmıştır. Ardından olay, münferit bir çalışan davranışı ile daha geniş bir marka güveni sorunu olarak anlamlandırılmıştır. Üçüncü aşamada kamuya açık yanıt ve operasyonel müdahale gelmiştir. Son aşamada ise tüketici eleştirisi ürün geliştirmeye girdi yapılmıştır. Bununla birlikte sonraki ticari performans yalnızca kriz yönetimine bağlanamaz. Fiyatlama, dijital sipariş yatırımları, pazar koşulları ve ürün stratejisi de etkili olmuştur. Vakanın

kanıtladığı şey krizin başarı getirdiği değil, açığa çıkan zayıflığın sistem değişikliğine dönüştürülebileceğidir.

Ürün arızası veya operasyon kesintisi çoğu zaman teknik ölçütlerle doğrulanabilir ve belirli bir telafiyle sınırlandırılabilir. İptal ve dijital yaptırım süreçlerinde ise kurum aynı anda olgusal doğruluk, değer çatışması, kimlik, meşruiyet ve orantılilik hakkında karar vermek zorundadır. Tepki haklı bir hesap verme talebi içerebilir. Aynı tepki koordineli bir kampanya tarafından büyütülebilir. Aynı süreçte çalışanlar veya ilgisiz kişiler tacize uğrayabilir. Bu nedenle anti-kırılğan mimari yalnızca itibarı koruma amacıyla kurulamaz. Kurum haklı eleştiriyi duyabilmeli, yanlış iddiayı kanıtla düzeltebilmeli ve dijital linç göstergeleri ortaya çıktığında hedeflerin güvenliğini koruyabilmelidir.

Bu özgüllük, dört kapasite arasında denge gerektirir. Algılama olmadan kurum geç kalır. Normatif temel olmadan algılama gözetim aracına dönüşür. Anlamlandırma olmadan her tepki kriz sayılır veya her eleştiri küçümsenir. Yönetişim olmadan doğru değerlendirme eyleme geçemez. Öğrenme olmadan da kurum her yeni tartışmada aynı karar zayıflıklarını tekrarlar.

6.7. Anti-Kırılğan Marka Yönetişimi Çerçevesi

Aşağıdaki çerçeve ampirik olarak doğrulanmış bir ölçme modeli veya öngörü aracı değildir. Kurumların kriz öncesi yönetim kapasitelerini ortak sorularla değerlendirmesine yardımcı olan kavramsal bir uygulama çerçevesidir.

Tablo 6: Anti-Kırılğan Marka Yönetişimi Çerçevesi

Bileşen	Temel amaç	Yönetim soruları	Kurumsal rutin ve çıktılar	Başlıca başarısızlık biçimi
Normatif temel	Kapasitelerin hangi değerler ve sınırlar içinde kullanılacağını belirlemek	Hangi ilkeler pazarlık konusu değildir? Sorumluluk, zarar ve adil süreç nasıl değerlendirilecektir?	Davranış standartları; sorumluluk ve eskalasyon ilkeleri; veri ve gözetim sınırları; değer–uygulama denetimi.	Değerlerin yalnız iletişim söylemi olarak kalması; algılama ve yanıtın manipülasyon amacıyla kullanılması.
Algılama	Zayıf sinyalleri erken ve çok kaynaklı biçimde toplamak.	Neyi, kimi ve hangi kanalları dinliyoruz? Çalışan bilgisi karar vericilere ulaşıyor mu?	Dijital risk haritası; sosyal ve örgütsel dinleme; çalışan sesi; tedarikçi ve dış temsilci izleme; erken uyarı eşikleri.	Veri bolluğu içinde kritik sinyali kaçırma; dinlemeyi gözetimle karıştırma.

Bileşen	Temel amaç	Yönetim soruları	Kurumsal rutin ve çıktılar	Başlıca başarısızlık biçimi
Anlamlandırma	Sinyalin olgusal, etik ve stratejik niteliğini doğru sınıflandırmak.	Ne biliyoruz? Kurumsal sorumluluk nedir? Kim zarar görüyor? Tartışma nereye yayılıyor?	Doğrulama protokolü; parakriz değerlendirmesi; paydaş ve meşruiyet analizi; kırmızı takım; ön-ölüm ve ön yayın testi.	İlk açıklamaya bağlanma; duygu puanını gerçeğin yerine koyma; meşru eleştiriyi “gürültü” sayma.
Yanıt verme	Kararı zamanında, sorumlulukla uyumlu ve kurum çapında uygulamak.	Kim karar verecek? Hangi bilgi paylaşılabilir? Operasyon, hukuk ve iletişim nasıl eşgüdümünecek?	Kriz yönetim kurulu; rol ve yetki matrisi; masa başı tatbikat; onay ve eskalasyon akışı; paydaş iletişim sorumlulukları.	Onay darboğazı; birimler arası çelişki; hukuki sessizlik veya doğrulanmamış hız.
Öğrenme	Deneyimi kalıcı kapasite ve sistem değişikliğine dönüştürmek.	Hangi varsayım yanlış? Hangi süreç değişecek? Değişikliğin sahibi ve ölçütü nedir?	Zaman çizelgesi; olay sonrası değerlendirme; ders ve eylem kaydı; politika, eğitim ve senaryo güncellemesi; takip denetimi.	Gündem yatışınca dosyayı kapatma; suçlu arama; sahipsiz ve takvimsiz “dersler”.

Anti-kırılancılık kriz sonrasında iyimser bir anlatı kurmak değildir. Kavram kurumun gelecekteki belirsizlikleri daha erken algılamasını, daha doğru anlamlandırmasını ve daha tutarlı yanıtlamasını ifade eder. Bu gelişimin öğrenme süreçleriyle kalıcı hâle gelmesi gerekir. Etik ve adil bir normatif temel bulunmadığında artan kapasite tek başına meşru değildir.

Sosyal dinleme yazılımı, kriz planı veya eğitim programı tek başına anti-kırılancılık bir mimari oluşturmaz. Bu araçlar karar yetkisi, çalışan sesi, doğrulama süreçleri ve izlenebilir yapısal değişikliklerle ilişkilendirilmelidir. Kırılancılık kurum kötü haberi bastırır. Dayanıklı kurum şoku soğurup önceki işleyişine dönmeye çalışır. Uyarlanabilir kurum koşullara göre düzenleme yapar. Anti-kırılancılık yönde ilerleyen kurum ise açığa çıkan zayıflığı ölçülebilir bir sistem iyileştirmesine dönüştürür ve bu değişikliği sonraki kararlarında kullanır.

Bu mimarinin gerçek değeri olay anındaki uygulamada ortaya çıkar. İzleyen bölüm kriz yaşam döngüsünü ilk sinyalden doğrulamaya, ara açıklamadan sorumluluk kabulüne ve uzun vadeli güven onarımına uzanan iki faz içinde incelemektedir.

7. Bölüm

Krizden Onarıma: Akut Müdahale ve Güvenin Yeniden Tesisi

Kasım 2022’de Balenciaga (dünyaca ünlü bir Fransız lüks moda markası), birbiriyle bağlantılı iki reklam kampanyası nedeniyle ağır bir krizle karşı karşıya kaldı. İlk kampanyada çocukların fetiş öğeleri taşıyan oyuncak ayılarla resmedilmesi, diğerinde ise dekor olarak çocuk istismarına ilişkin bir ABD Yüksek Mahkemesi karar metninin kullanılması kamuoyunda infiale yol açtı. Görseller platformlardan kaldırıldı. Marka özür diledi ve içerik üretim–onay sürecinin nasıl denetlendiği tartışmanın merkezine yerleşti (The Guardian, 2022).

Akut müdahale kısa sürede tutarsızlaştı. Balenciaga, kampanya setinden sorumlu yapım şirketi ile set tasarımcısına karşı 25 milyon dolarlık dava açarak sorumluluğu dış aktörlere yöneltti. Bu hukuki hamle, markanın nihai onay sorumluluğunu devretmeye çalıştığı eleştirisini büyüttü. Şirket daha sonra davadan vazgeçti. Üst yönetim ve kreatif direktör ayrı özürler yayımladı. İçerik doğrulama sürecinin yenilenmesi, bir görsel denetim kurulunun oluşturulması, dış değerlendirme, çalışan eğitimi ve çocuk koruma kuruluşlarına destek gibi adımlar açıklandı (Vogue, 2022).

Vaka, ilk 24 saatte hukuken saldırgan görünmenin iletişimsel olarak etkili olmakla aynı şey olmadığını gösterir. Kurum, kanıt korumak ve sözleşme sorumluluğunu araştırmak zorundadır. Ancak kamuya açık suç atma, kendi onay zincirini görünmez kılıyorsa sorumluluk kabulünü zayıflatır. Balenciaga’nın dava, geri çekilme ve ikinci özür dizisi, kriz ekibinin hukuk, operasyon ve iletişim kararlarını aynı sorumluluk anlatısı içinde koordine etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bölüm, akut müdahale ile uzun vadeli onarımı bu gerilim üzerinden ele almaktadır.

Kriz iletişiminde ilk 24 saat sık kullanılan bir yönetim ifadesidir. Ancak bu süre, her kriz için bilimsel olarak belirlenmiş mutlak bir başarı eşiği değildir. Veri ihlali, iş kazası, değer çatışması veya yanlış bilgi kaynaklı krizler farklı doğrulama ve müdahale süreleri gerektirir. İlk 24 saat bu bölümde, hızlı dijital yayılım koşullarında alarm, doğrulama, görev

dağılımı ve ilk kamusal duruşun planlandığı operasyonel bir pencere olarak kullanılmaktadır. Amaç, kurumun bütün cevaplara ilk gün sahip olması değildir. Amaç, hangi bilgiyi bildiğini, neyi henüz doğrulamadığını, zararı azaltmak için ne yaptığını ve bir sonraki güncellemeyi ne zaman sağlayacağını güvenilir biçimde açıklamasıdır.

Kriz yaşam döngüsü iki fazda ele alınmaktadır. Birinci faz akut müdahaledir. İlk sinyalin alınması, kanıtların korunması, olayın doğrulanması, paydaş ve sorumluluk değerlendirmesi, ilk ara açıklama ve gerekli operasyonel kararlar. İkinci faz onarım ve rehabilitasyondur; sorumluluğun kabulü, özür ve telafi, yapısal değişim, güven göstergelerinin izlenmesi ve gerektiğinde marka kimliği ile meşruiyet ilişkisinin yeniden kurulması. Bu fazlar arasında kesin bir duvar yoktur. İlk saatlerde yapılan bir hata uzun vadeli onarımı zorlaştırabilir. Onarım sırasında elde edilen yeni bilgi ise ilk sorumluluk değerlendirmesini değiştirebilir.

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, kriz türü ile paydaşların kuruma atfettiği sorumluluk düzeyi arasında uyum kurulmasını önerir. Önceki krizler ve olumsuz ilişki geçmişi mevcut krizin itibar tehdidini ağırlaştırabilir (Coombs, 2007). İmaj onarımı yaklaşımı ise inkâr, sorumluluktan kaçınma, olumsuzluğu azaltma, düzeltici eylem ve sorumluluk kabulü gibi mesaj seçeneklerini görünür kılar (Benoit, 1997). Bu yaklaşımlar yararlıdır. Ancak etik boyutu dışlayan bir en düşük iletişim maliyeti hesabına indirgenmemelidir. Yanıt öncelikle zarar gören kişilerin güvenliğini sağlamalıdır. Doğru bilgiyi sunmalı ve olayın tekrarını önleyecek eylemleri açıklamalıdır. İtibar bu sorumlulukların yerine getirilmesiyle korunabilir.

Bölümün temel sorusu şudur: Kurum ilk saatlerde belirsizliği ve yayılımı nasıl yönetmelidir? Sonraki aylarda görünürlük kaybını gerçek güven ve meşruiyet onarımından nasıl ayırmalıdır?

7.1. Faz 1: Akut Müdahale (İlk 24 Saat)

Birinci faz, krizin ortaya çıkışından ilk günün sonuna kadar geçen süreyi kapsar. Amaç, doğrulanmış bilgiye dayalı hızlı bir müdahaleyle zararı sınırlamak ve sonraki onarım aşamasının zeminini bozacak hatalardan kaçınmaktır.

Akut müdahale, ilk paylaşımın kriz olarak etiketlenmesiyle değil, güvenilir bir alarmın oluşmasıyla başlar. Alarm, sosyal dinleme sistemi,

müşteri hizmetleri, saha çalışanı, iş ortağı, gazeteci, düzenleyici kurum veya çalışan bildirimi üzerinden gelebilir. Kaynağın görünürlüğü düşük diye sinyal önemsiz sayılmamalıdır. Zararın büyüklüğü ile paylaşım hacmi aynı değildir. Tek bir mağdurun güvenliğini tehdit eden olay, binlerce eleştirel yorumdan daha acil olabilir.

İlk işlem kanıt korumaktır. Ekran görüntüsü yararlı olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Paylaşım bağlantısı, yayın zamanı, hesap bilgisi, özgün medya dosyası, kesilmemiş kayıt, ilgili yazışmalar ve kurum içi işlem kayıtları mümkün olduğu ölçüde saklanmalıdır. İçeriğin silinmesi veya hesabın kapanması ihtimali, kayıt işleminin geciktirilmemesini gerektirir. Bununla birlikte kanıt toplama, özel hayatın sınırsız biçimde araştırılmasına dönüşmemelidir. Kişisel veriler ve çalışan mahremiyeti ilgili hukuk ile ölçülülük ilkelerine göre korunmalıdır.

İkinci işlem, olayı üç sütunlu bir bilgi tablosuna ayırmaktır; doğrulanmış bilgiler, doğrulanmamış iddialar ve çelişkili bilgiler. Kriz ekipleri çoğu zaman bildiklerini doğru olduğuna inandıklarıyla karıştırır. Bir çalışanın anlatımı, kamera kaydı, müşteri paylaşımı ve resmî kayıt farklı parçaları gösterebilir. Doğrulama süreci yalnızca kurum içi kaynaklara dayanırsa örgütsel körlük yeniden üretilebilir. Yalnızca sosyal medyaya dayanırsa bağlam kaybı ve yanlış bilgi riski artar.

Üçüncü işlem, olayın devam eden zarar üretip üretmediğini belirlemektir. Fiziksel güvenlik, veri sızıntısı, yanlış ürün kullanımı, taciz, doxxing veya ayırmacı uygulama sürüyorsa iletişimden önce zararı durduracak operasyonel müdahale gerekir. Ürün geri çağırma, hesabı güvenceye alma, riskli faaliyeti askıya alma, mağdura doğrudan destek sağlama veya kolluk ve düzenleyici kurumlarla iletişim bu aşamada gündeme gelebilir. Kurum açıklama hazırlarken zarar devam ediyorsa iletişim performansı ikincil kalır.

Dördüncü işlem, içeriğin kaynağını ve yayılım zincirini kurmaktır. İlk paylaşımı yapan hesap ile tartışmayı büyüten hesap aynı olmayabilir. Kesilmiş video, yeniden seslendirme, eski görüntü veya yanlış çeviri söz konusuysa özgün kayıt bulunmalıdır. Sosyal aracılı kriz iletişimi araştırmaları, insanların kriz bilgisine hem sosyal hem geleneksel medya kanallarından ulaştığını ve kaynağın bilgi arama davranışını etkilediğini göstermektedir (Austin vd., 2012). Bu nedenle doğrulama yalnız tek platforma odaklanmamalıdır.

İlk saatlerde içerik kaldırma kararı özellikle dikkat gerektirir. Kurumun kendi hesabındaki açıkça yanlış, hukuka aykırı veya kişisel veri içeren içerik kaldırılabilir. Buna karşılık eleştirel yorumların sırf olumsuz olduğu için silinmesi delil kaybı, sansür suçlaması ve yeni bir paylaşım dalgası üretebilir. Hukuki başvuru veya kaldırma talebi gerekiyorsa özgün kayıtlar önceden korunmalı, gerekçe dar ve açıklanabilir olmalıdır. İçeriği görünmez kılma çabalarının bazen ilgiyi artırabildiği Streisand etkisi (bir şeyi gizlemeye çalıştıkça onu daha görünür kılma paradoksu), bastırma taktiklerinin bağlama bağlı olarak geri tepebileceğini gösterir (Jansen ve Martin, 2015).

Doğrulama tamamlanmadan kesin hüküm vermemek, sessiz kalmakla aynı şey değildir. Kurum, olaydan haberdar olduğunu, incelemenin başladığını, güvenlik veya zarar azaltma adımlarını ve bir sonraki bilgilendirme zamanını duyurabilir. Bu ara açıklama soruşturmanın sonucunu önceden ilan etmemelidir. Açıklama ayrıca mağdurun yaşadığı zararı teknik belirsizlik gerekçesiyle görünmez kılmamalıdır.

Doğrulama aşamasının çıktısı, yalnızca iletişim ekibine gönderilen kısa bir not değildir. Çıktı, karar vericilerin aynı olgusal zeminde buluşmasını sağlayan güncellenebilir bir kriz kayıdıdır. Kayıta her bilginin kaynağı, doğrulama düzeyi, sorumlusu ve son güncelleme zamanı yer almalıdır. Böylece farklı birimlerin eski veya çelişkili bilgilerle açıklama yapması önlenir.

7.2. Kriz Ekibi, Paydaş Değerlendirmesi ve İlk Ara Açıklama

Doğrulamayla eş zamanlı olarak kriz ekibi etkinleştirilmelidir. Ekip, kalıcı ve büyük bir kurul olmak zorunda değildir. Ancak iletişim, operasyon, hukuk, insan kaynakları, güvenlik ve ilgili iş birimlerinin karar yetkileri önceden belirlenmiş olmalıdır. Kriz anında herkesin aynı belgeyi onaylaması hız değil tıkanma üretir. Kimin olgusal doğrulamadan, kimin operasyonel müdahaleden, kimin sözcülükten ve kimin nihai onaydan sorumlu olduğu açık olmalıdır.

Kriz ekibinin ilk görevi kamuoyu hacmini değil paydaş zararını değerlendirmektir. En yüksek sesli grubun en çok etkilenen grup olduğu varsayılmamalıdır. Mağdurlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve yerel topluluklar farklı bilgi ve destek ihtiyaçlarına sahip olabilir. Öncelik, zarar düzeyi, aciliyet, hak

ihlali, bağımlılık ve kurumun sorumluluk kapasitesine göre verilmelidir. Sosyal medyada düşük görünürlüğe sahip bir çalışan veya tedarikçi, krizin sonuçlarını daha ağır yaşayabilir.

Çalışanlar ayrı bir hedef kitle değil, krizin uygulayıcı ve taşıyıcı aktörleridir. Çalışanların olayı haber sitelerinden öğrenmesi kurum içi güveni zedeler ve müşteri karşısında çelişkili açıklamalar üretir. İlk iç bilgilendirme, doğrulanmış olguları, çalışanların ne söyleyebileceğini, soruların nereye yönlendirileceğini ve güvenlik risklerini içermelidir. Bilgi gizliliği gerekliyse bunun sınırı açıklanmalıdır. Kimsenin konuşmaması yönündeki bir talimat, çalışanların meşru bildirim ve korunma haklarını bastırmamalıdır.

Durumsal kriz iletişimi açısından temel değerlendirme, paydaşların krizin nedenini ve kurumun kontrol kapasitesini nasıl algıladığıdır. Kurum mağdur konumunda, kazara neden olmuş veya önlenabilir bir ihlalin faili olarak görülebilir. Önlenabilirlik ve kontrol algısı yükseldikçe sorumluluk kabulü ve düzeltici eylem beklentisi güçlenir (Coombs, 2007). Ancak iptal kültürü bağlamındaki değer çatışmalarında kategoriler her zaman açık değildir. Bir grubun meşru toplumsal tutum olarak gördüğü kampanya, başka bir grup tarafından ihlal olarak değerlendirilebilir. Bu durumda şirket yalnız tepkinin büyüklüğüne göre değil, kendi normatif temeline ve somut paydaş zararına göre duruş belirlemelidir.

İlk ara açıklama kesin bir sonuç açıklaması değildir. Burada önerilen ara açıklama çerçevesi altı unsuru bir araya getirir. Açıklama olayın farkında olunduğunu belirtir ve doğrulanmış temel bilgiyi sunar. Henüz bilinmeyen veya araştırılan hususları açıklar. Zarar görenlere yönelik ilk desteği ve alınan operasyonel önlemi gösterir. Bir sonraki güncellenmenin zamanını da bildirir. Empati, sorumluluğun hukuken peşinen kabul edilmesi anlamına gelmez. Yaşananların ciddiye alındığı yönündeki ifade ancak yürütülen eylemle desteklendiğinde anlam kazanır.

Ara açıklamanın kanalı da önemlidir. Krizin başladığı platform hızlı güncelleme için kullanılabilir. Bununla birlikte kurumun internet sitesinde tarih ve saat içeren merkezi bir kayıt bulunması bilgi bütünlüğünü artırır. E-posta, çağrı merkezi metni, çalışan intraneti ve yatırımcı iletişimi aynı olgusal çekirdeği taşımalıdır. Her platform için ayrı bir gerçeklik üretmek yerine aynı doğrulanmış bilgi, hedef kitlenin ihtiyacına göre uyarlanmalıdır.

Bir sonraki güncelleme zamanı verilmişse bu taahhüt tutulmalıdır. Yeni bilgi çıkmamış olsa bile incelemenin sürdüğü ve hangi adımların tamamlandığı belirtilmelidir. Kurumun belirlediği saatte sessiz kalması, bilgi sakladığı veya süreci kontrol edemediği izlenimi oluşturabilir. Bununla birlikte her on dakikada bir içerik üretmek de hata riskini artırır. Güncelleme sıklığı zarar hızı, bilgi değişimi ve paydaş ihtiyacına göre belirlenmelidir.

Sözcü seçimi bir unvan göstergesi değildir. Ağır zarar veya üst yönetim sorumluluğu bulunan krizlerde düşük yetkili bir çalışanın öne çıkarılması kaçınma olarak algılanabilir. Teknik krizlerde uzman sözcü gerekli olabilir. En güvenilir düzen, üst yönetimin sorumluluk ve yönetim mesajını, konu uzmanının ise olgusal ve operasyonel açıklamayı üstlenmesidir. Sözcüler aynı bilgi kaydına dayanmalı ve bilinmeyi açıkça söyleyebilmelidir.

7.3. Duruş Kararı: Hukuki, Platforma İlişkin ve Operasyonel Boyutlar

Akut fazın en görünür kararı, kurumun hangi duruşu benimseyeceğidir; sorumluluğu kabul etmek, koşullu açıklama yapmak, kanıta dayalı biçimde karşı çıkmak, belirli iddiaları reddetmek veya sınırlı süreyle yorum yapmamak. Bu seçeneklerden hiçbirini bağlamdan bağımsız olarak doğru değildir. Duruş, dört soruya dayanmalıdır: İddia doğrulanmış mıdır? Kurumun olay üzerindeki kontrol ve önleme kapasitesi nedir? Somut zarar kime verilmiştir? Açıklama, zararı azaltacak mı yoksa artıracak mıdır?

Benoit'nin (1997) imaj onarımı yaklaşımı, kriz mesajlarının seçeneklerini sistematikleştirir; inkâr, sorumluluktan kaçınma, olumsuzluğu azaltma, düzeltici eylem ve sorumluluğu kabul ederek bağışlanma talebi. Bu kategoriler bir menü gibi mekanik uygulanmamalıdır. Kurum aynı metinde hem özür dileyip hem mağduru suçlarsa mesajın parçaları birbirini geçersiz kılar. Düzeltici eylem olmadan kullanılan sorumluluk dili de sembolik kalabilir.

Özür, her krizde otomatik olarak seçilecek tek strateji değildir. Kim vd.'nin (2004) araştırma bulguları, yetkinlik ihlallerinde özrün, dürüstlük ihlali iddiasında ise kesin bir inkârın farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Bu bulgular bireyler arası güven araştırmalarından elde edildiği için örgütsel krizlere doğrudan genellenmemelidir. Yine de önemli bir karar ayrımı sunar. Kurum bir şeyi kötü yaptığı için mi, yoksa bilerek

ve etik dışı davrandığı için mi suçlanmaktadır? İkinci durumda yüzeysel bir özür, suçlamayı doğrulayan yeni bir işaret olarak yorumlanabilir. Yanlış iddia söz konusuysa açık kanıtla karşı çıkmak gerekir.

Kurum gerçekten sorumluyorsa hukuk dilinin pasif yapısına sığınmak onarımı zorlaştırır. İstenmeyen bir durumun meydana geldiği ifadesi fail, zarar ve sorumluluğu görünmez kılar. Buna karşılık soruşturma devam ederken doğrulanmamış ayrıntıları kabul etmek de hukuki ve etik sorun doğurabilir. Daha isabetli formül, doğrulanmış zarar ve kurumsal sorumluluk alanını açıkça kabul etmek, bilinmeyen ayrıntıları ayrı tutmak ve düzeltici adımları belirtmektir.

Yanlış veya manipüle edilmiş bir suçlama karşısında saldırgan karşı açıklama yapmak gerekli değildir. Tam kayıt, zaman çizelgesi, bağımsız doğrulama ve hukuki statü açık biçimde sunulabilir. Karşı çıkış iddiayı çürütmeli, eleştirmenleri topluca kötü niyetli ilan etmemelidir. Aksi hâlde kurum haklı olduğu olgusal konuda dahi güç sahibi aktörün mağduru hedef gösterdiği izlenimini yaratabilir. Tehdit ve doxxing varsa hedef kişilerin güvenliği ayrıca korunmalıdır.

Platform kararları da duruşun parçasıdır. Yorumları tamamen kapatmak, tehdit ve nefret söylemini sınırlamak, reklam kampanyasını durdurmak, tartışmalı içeriği kaldırmak veya düzeltme notu eklemek farklı müdahalelerdir. Hedef eleştiriye susturmak değil, zarar verici davranışı sınırlandırmak ve doğru bilgiye erişimi kolaylaştırmaktır. Moderasyon kuralları önceden yayımlanmış olmalıdır. Silme ve engelleme kararları mümkün olduğunca aynı ölçütlerle uygulanmalıdır.

Hukuki başvuru, iletişim stratejisinin yerine geçmez. Gerçek tehdit, kişisel veri yayılımı, sahte belge veya marka taklidi karşısında platform ve yargı yolları gerekli olabilir. Ancak geniş kapsamlı ihtarların, eleştirel haberleri veya meşru çalışan sesini bastırmak için kullanılması meşruiyet krizini ağırlaştırabilir. Hukuk ve iletişim ekipleri “kazanılabilir dava” ile “kurumsal olarak savunulabilir karar” arasındaki farkı birlikte değerlendirmelidir.

Operasyonel kararlar, açıklama yapılmadan önce ya da en geç açıklamayla aynı anda devreye girmelidir. Aksi takdirde riskli bir ürünün satışına devam ederken inceleme başlatıldığını duyurmak veya yetkileri kısıtlanmamış bir yönetici üzerinden sıfır tolerans mesajı vermek ciddi bir söylem–eylem uyumsuzluğu yaratır. Askıya alma, geri çağırma, bağımsız

inceleme, mağdur desteği ve geçici yetki değişikliği gibi adımlar olayın niteliğine göre düşünülmelidir.

İlk günün sonunda kriz ekibi, tek bir açıklama üretmiş olmaktan daha fazlasını başarmış olmalıdır: devam eden zarar sınırlandırılmış, kanıtlar korunmuş, doğrulanmış bilgi merkezi kayıta toplanmış, paydaş öncelikleri belirlenmiş, çalışanlar bilgilendirilmiş ve bir sonraki karar noktası tanımlanmış olmalıdır. Bunlardan biri eksikse görünür iletişim başarısı kırılmıştır.

Netflix vakası, geri adım atmamanın da koşullu olarak meşru bir duruş olabileceğini gösterir. Şirket The Closer'ı platformdan kaldırmadı ve yaratıcı ifade ile içerik çeşitliliğini gerekçe gösterdi. Bununla birlikte kararın ilk savunusunda çalışanların zarar ve temsil kaygılarını ikincilleştiren bir dil kullanılması, yönetimin daha sonra iletişim hatasını kabul etmesine yol açtı. Stratejik kararın korunması ile ilk mesajın düzeltilmesi birbirine aykırı değildir. Kurum aynı kararı daha açık, daha empatik ve daha hesap verebilir bir süreçle savunabilir.

Bu çalışmada kanıta dayalı karşı çıkma dört koşul üzerinden değerlendirilmektedir. Kurumun savunduğu ilke krizden önce tanımlanmış olmalıdır. İddianın olgusal ve normatif bileşenleri ayrılmalıdır. İç ve dış paydaş zararları küçümsenmemelidir. Kurum kararının maliyetini şeffaf biçimde üstlenmelidir. Netflix bu koşulların bir bölümünü karşılamıştır. Ancak iç paydaş iletişiminin ilk evresinde tutarlı bir gerekçe ve işleyen bir dinleme mekanizması kuramamıştır. Buradan çıkarılabilecek sonuç direncin her durumda doğru olduğu değildir. Ağır ve doğrulanmış etik ihlalde direnç inkâra dönüşebilir. Değer çatışmasında ise gerekçesi ve sınırları açık olan, zararı azaltmayı amaçlayan bir duruş meşru bir seçenek olabilir.

7.4. İlk 24 Saat Operasyon ve Karar Kontrol Listesi

Aşağıdaki liste mutlak zaman standardı veya doğrulanmış bir ölçek değildir. Krizin niteliğine göre adımlar daha hızlı ya da daha uzun sürebilir. Amaç, ilk gün içinde kritik görevlerin sahipsiz kalmasını önleyen bir yönetim kontrol listesi sunmaktır.

Tablo 7: İlk 24 Saat Operasyon ve Karar Kontrol Listesi

Zaman penceresi	Temel görevler	Karar soruları	Asgari çıktı
0–2 saat	Alarmı kaydetme; güvenlik ve devam eden zararı kontrol etme; kanıtları koruma; çekirdek ekibi çağırma.	Zarar sürüyor mu? İçerik özgün mü? Hangi birim hemen müdahale etmeli?	Kriz kaydı, kanıt paketi ve acil zarar azaltma kararı.
2–6 saat	Doğrulanmış/doğrulan mamış bilgileri ayırma; kaynak zincirini kurma; paydaş ve sorumluluk değerlendirmesi.	Kim zarar gördü? Kurumun kontrol ve önleme kapasitesi neydi? Hangi bilgi eksik?	Ortak olgu tablosu, paydaş önceliği ve ilk duruş seçeneği.
6–12 saat	İç bilgilendirme; ilk ara açıklama; platform ve operasyon kararları; sözcü hazırlığı.	Hangi bilgi şimdi paylaşılmalı? Hangi eylem açıklamadan önce yapılmalı? Bir sonraki güncelleme ne zaman?	Yayımlanmış ara açıklama, çalışan mesajı ve uygulanmış ilk önlemler.
12–24 saat	Yeni kanıtları değerlendirme; duruşu güncelleme; mağdur ve kritik paydaşlarla doğrudan temas; onarım planını başlatma.	İlk varsayımlar değişti mi? Özür, telafi veya karşı açıklama gerekiyor mu? Bağımsız inceleme gerekli mi?	Güncellenmiş açıklama, sorumluluk kararı ve 30–90 günlük onarım çalışma planı.

7.5. Faz 2: Onarım ve Rehabilitasyon

Bu faz, akut müdahalenin ardından gelen orta ve uzun vadeli süreci kapsar. Amaç, görünürlük kaybını gerçek güven onarımından ayırarak meşruiyeti kalıcı biçimde yeniden tesis etmektir.

Akut görünürlük azaldığında kurumun işi bitmez. Yalnızca kriz iletişiminin en hızlı bölümü sona erer. Onarım fazı, artık kimsenin konuşmadığı ölçütle değil, zarar gören paydaşların ihtiyaçları ve kurumun davranış değişikliği üzerinden başlar. İlk gün kullanılan ara açıklama daha sonra doğrulanmış olgular, sorumluluk kararı ve telafi planıyla tamamlanmalıdır.

Bu çalışma kurumsal özür altı unsur üzerinden değerlendirilmektedir. Bunlar olayın açık biçimde kabul edilmesi, verilen zararın tanınması, kurumun sorumluluk payının belirtilmesi, mağdur odaklı pişmanlık, somut telafi ve düzeltici eylem ile tekrarın önlenmesine ilişkin izlenebilir taahhüttür. Her unsurun bütün olaylarda aynı ayrıntıyla yer alması gerekmez. Ancak “üzgünüz” sözcüğü tek başına özür oluşturmaz. Koşullu

ifadeler zararın varlığını tartışmalı hâle getirir ve sorumluluğu mağdurun algısına aktarır.

Açıklama ile mazeret arasındaki sınır korunmalıdır. Kurum olayın nasıl oluştuğunu anlatabilir. Ancak yoğun iş yükü, birkaç çalışanın hatası veya tedarikçi kusuru, kurumun gözetim ve süreç sorumluluğunu ortadan kaldırmayabilir. Özür metninin merkezinde kurumun nasıl görüldüğü değil, ne olduğu, kime zarar verildiği ve neyin değiştirileceği soruları bulunmalıdır.

Özür, sorumluluk düzeyiyle uyumlu olmalıdır. Kurumun açıkça mağdur olduğu yanlış bilgi veya taklit krizinde suç kabul eden bir özür doğru değildir. Mağdurlara duyulan üzüntü ile fail sorumluluğu ayrılabilir. Coombs ve Holladay (2008), özrün her durumda tek ve üstün yanıt olmadığını, mağdur odaklı diğer telafi edici stratejilerle benzer değerlendirmeler üretebildiğini göstermiştir. Bu nedenle özür, düzeltici eylem ve tazminatın yerini alan sembolik bir çözüm olarak görülmemelidir.

Telafi, yalnız para ödemesi değildir. Ücret iadesi, sağlık ve psikolojik destek, veri koruma hizmeti, sözleşme değişikliği, iş güvencesi, bağımsız şikâyet kanalı veya kamusal düzeltme olayın niteliğine göre telafi biçimi olabilir. Telifinin amacı sessizlik satın almak değil, doğrulanmış zararı mümkün olduğunca gidermektir. Gizlilik anlaşmaları gerekiyorsa mağdurun hukuki haklarını ve kamusal yararı ölçsüz biçimde sınırlamamalıdır.

Kamuya yapılan özür ile doğrudan mağdura yapılan özür birbirinin yerine geçmez. Basın açıklaması kurumun kamusal sorumluluğunu gösterebilir. Buna karşılık mağdurun kişisel bilgi ve destek ihtiyacını karşılamaz. Benzer biçimde kapalı kapılar ardında uzlaşma sağlanması, kamuya karşı yanlış veya eksik bilgiyi düzeltme yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.

Üst yönetimin sorumluluğu, her krizde yöneticinin istifası anlamına gelmez. Ancak karar, politika veya teşvik sisteminde yönetim katkısı varsa yalnızca alt düzey çalışanı cezalandırmak güven onarımını zayıflatır. Sorumluluk, yetki değişikliği, performans ölçütlerinin düzeltilmesi, ücret ve prim sonuçları, bağımsız denetim veya yönetim kurulu gözetimi gibi farklı yollarla somutlaştırılabilir.

Özür ve telafinin zamanlaması da önemlidir. Bütün ayrıntıların kesinleşmesi aylar sürebilir. Buna karşılık doğrulanmış zarar için ilk sorumluluk kabulü ertelenmemelidir. Daha sonra yeni bilgi ortaya çıkarsa kurum açıklamasını güncellemeli ve önceki hatayı açıkça düzeltmelidir. Düzeltme yapmak zayıflık değil, doğrulanabilirliğin koşuludur.

7.6. Yapısal Değişim ve Güvenin Ölçülmesi

Güven, paydaşlara kuruma yeniden inanmaları çağrısında bulunmakla onarılamaz. Kurumsal güven yetkinlik, dürüstlük ve paydaş yararını gözeten davranışlara ilişkin beklentiye dayanır. Örgüt düzeyindeki başarısızlıklardan sonra yalnız açıklama yapmak yeterli değildir. Güvenilirliği üreten sistemler teşhis edilmeli, değiştirilmeli ve dışarıdan gözlenebilir hâle getirilmelidir (Gillespie ve Dietz, 2009).

İlk adım kök neden analizidir. Olay yalnız son hatayı yapan kişiye indirgenmemelidir. Hangi politika, teşvik, iş yükü, yetki boşluğu, veri eksikliği veya sessizlik kültürü bu sonucu mümkün kılmıştır? United 3411 uçuş vakası sonrasında duyurulan değişikliklerin önemli kısmı çalışan söyleminden çok süreçlere yönelmişti; güvenlik görevlilerinin kullanımı, gönüllülük teşvikleri, ekip planlaması ve çalışanların anlık çözüm yetkisi yeniden düzenlendi (United Airlines, 2017b). Yapısal değişim, krizi üreten karar ortamına müdahale eder.

İkinci adım değişikliklerin uygulanabilirliğini sınamaktır. Politika yayımlamak, davranışın değiştiğini göstermez. Çalışan eğitimi tamamlanmış mı, yetki gerçekten devredilmiş mi, bütçe ayrılmış mı, yeni kural tedarikçi ve bayilere uygulanmış mı, istisnalar nasıl izleniyor? Bir kurum yüzlerce sayfalık uyum belgesi oluşturabilir ve yine de sahadaki teşvikleri değiştirmeyebilir. Bu nedenle çıktı göstergeleri ile sonuç göstergeleri ayrılmalıdır.

Üçüncü adım bağımsız doğrulamadır. Ağır etik ihlallerde kurumun kendi başarı raporu tek başına yeterli görülmeyebilir. Bağımsız denetim, mağdur temsilcilerinin katılımı, düzenleyici gözetim veya kamuya açık ilerleme raporları onarımın inandırıcılığını artırabilir. Bağımsızlık yalnızca denetçinin kurum dışından olması anlamına gelmez. Kapsamı belirleme, bulguları açıklama ve düzeltme önerisi sunma serbestliğini de gerektirir.

Dördüncü adım güveni çok boyutlu ölçmektir. Sosyal medya duygu oranı gündemin sıcaklığını gösterebilir. Buna karşılık güvenin geri döndüğünü tek başına kanıtlamaz. Müşteri şikâyetleri, tekrar satın alma,

sözleşme yenileme, çalışan bağlılığı, işten ayrılma, etik bildirim kullanımı, düzenleyici yaptırımlar, tedarikçi davranışı ve benzer olayların tekrarı birlikte izlenmelidir. Ölçüm kriz öncesi düzey, sektör eğilimi ve eşzamanlı gelişmelerle karşılaştırılmalıdır.

Hizmet telafisi paradoksu, başarılı telafi sonrasında müşterinin hiç hata yaşanmamış duruma göre daha memnun olabileceğini ileri sürer. Ancak meta-analitik bulgular, olumlu etkinin esas olarak memnuniyetle sınırlı olabildiğini, yeniden satın alma, ağızdan ağıza iletişim ve kurumsal imaj için tutarlı bir üstünlük göstermediğini ortaya koymuştur (de Matos vd., 2007: 60). Ağır etik ihlal, fiziksel zarar veya tekrar eden davranışlarda krizin fırsat sayılması özellikle sakıncalıdır. Amaç kriz öncesinden daha fazla beğeni kazanmak değil, zararı gidermek ve güvenilirliği yeniden kurmaktır.

Beşinci adım zaman boyutunu doğru kurmaktır. İletişim görünürlüğü birkaç günde azalabilir. Buna karşılık operasyonel uygulama aylar, kültürel değişim ise yıllar sürebilir. Erken başarı ilanı yeni bir tutarsızlık üretir. İlerleme raporlarında veri kesim tarihi, tamamlanan ve tamamlanmayan hedefler, istisnalar ve yeni vakalar açıkça belirtilmelidir. Onarım doğrusal bir yükseliş olmayabilir. Yeni olaylar eski tartışmayı yeniden etkinleştirebilir.

Güven ölçümü cezalandırıcı bir gösterge yönetimine dönüşmemelidir. Çalışanların etik bildirim sayısındaki artış, daha fazla ihlal olduğu kadar daha güvenli bir bildirim kanalı oluştuğunu da gösterebilir. Şikâyetlerin azalması memnuniyet değil, müşterilerin vazgeçmesi anlamına gelebilir. Göstergeler bağlam içinde yorumlanmalıdır. Tek sayıya indirgenen bir itibar puanı, yönetimin görmek istediği tabloyu üretmemelidir.

7.7. Yeniden Markalaşma, Unutturma Etiği ve Meşruiyetin Yeniden Tesisi

Bazı krizlerde kurum isim, logo, yönetim veya marka mimarisini değiştirmeyi düşünür. Yeniden markalaşma gerçek dönüşümün görünür işareti olabilir. Buna karşılık değişimin kendisi değildir. Ürün, yönetici, politika ve teşvikler aynı kaldığında yeni isim eski sorumluluktan kaçış olarak algılanabilir. Bu nedenle kimlik değişikliği, hangi yapısal dönüşümü temsil ettiği açıklanabiliyorsa meşru bir onarım aracına dönüşür.

Meşruiyet, kurumun eylemlerinin paylaşılan norm ve değerler içinde uygun ve kabul edilebilir görülmesine ilişkin genel değerlendirmedir (Suchman, 1995: 574). Kriz, yalnız müşterinin kuruma güvenini değil, kurumun faaliyet gösterme hakkına ilişkin bu daha geniş kabulü de zedeleyebilir. Meşruiyetin yeniden tesisi, iletişim görünürlüğü satın almaktan ziyade davranışın normatif beklentilerle yeniden uyumlandırılmasını gerektirir.

İsim değişikliğinin gerekli olabileceği durumlar vardır; birleşme sonrası karmaşa, faaliyet alanının köklü dönüşümü, hukuken sona ermiş bir yapının ayrıştırılması veya eski markanın yeni işleyişi yanlış temsil etmesi. Buna karşılık arama sonuçlarını dağıtmak, eski haberleri görünmez kılmak veya sorumluluk zincirini belirsizleştirmek için yapılan değişiklik etik açıdan sorunludur. Paydaşların karar vermesi için önemli olan geçmiş bilgi kasıtlı biçimde saklanmamalıdır.

Dijital hafıza eksiksiz ve tarafsız değildir. Yanlış haberler kalıcılabilir. Eski içerikler güncel bağlamdan koparılabilir. Beraat, düzeltme veya telafi bilgisi ilk suçlama kadar görünür olmayabilir. Kurumun meşru düzeltme ve güncelleme hakkı vardır. Arama motorlarına doğrulanmış bilgi sağlamak, yanlış kaydı düzelttirmek, tarihli ilerleme raporu yayımlamak ve mahkeme kararlarını görünür kılmak hafıza manipülasyonu değildir. Sorun, doğru fakat kurumsal açıdan rahatsız edici bilgiyi yanıltıcı tekniklerle bastırmaya çalışmaktır.

Unutturma isteği ile kamusal hesap verebilirlik arasında denge kurulmalıdır. Kişisel veriler, rehabilitasyon ve ölçülülük bazı kayıtların kaldırılmasını gerektirebilir. Kamu güvenliği, tüketici hakkı veya tekrarlanan kurumsal davranış ise bilginin korunmasını haklı kılabilir. İletişim birimi bu kararı tek başına vermemelidir. Hukuk, etik ve ilgili paydaşların hakları birlikte değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada yeniden markalaşma kararı üç test üzerinden incelenmektedir. Süreklilik testi eski kurumun borçlarının, mağdurlarının ve yükümlülüklerinin açıkça tanınıp tanınmadığını sorgular. Dönüşüm testi yönetim, politika ve teşviklerde doğrulanabilir değişiklik bulunup bulunmadığını değerlendirir. Şeffaflık testi ise yeni kimliğin geçmişle ilişkisini dürüst biçimde açıklayıp açıklamadığını inceler. Bu testlerden birinde yetersiz kalan kimlik değişikliği, onarım yerine itibar aklama işlevi görebilir.

Meşruiyetin geri dönüşü, kurumun kendisi hakkında anlattığı hikâyeden çok paydaşların deneyimiyle anlaşılır. Düzenleyici kurumların değerlendirmesi, çalışanların konuşabilmesi, mağdurların telafiyi yeterli bulması, müşterilerin davranışı ve politika değişikliklerinin kalıcılığı birlikte izlenmelidir. Bazı ağır ihlallerde tam onarım mümkün olmayabilir. Yönetimin görevi, unutulma talep etmek değil, sorumlulukla yaşamayı ve tekrarı önleyecek sistemi kurmayı kabul etmektir.

Coca-Cola Türkiye'nin Temmuz 2024'te başlattığı “Senin İçin Türkiye’de Üretildi” kampanyası, yerel üretim, çalışan emeği, 11 fabrika ve ekonomik katkı vurgusuyla marka-ülke çağrışımını yeniden çerçevelemeye yöneldi (Coca-Cola Türkiye, 2024). Boykot yazınındaki marka-ülke çağrışımı ve boykot yoğunluğu yaklaşımı bakımından bu hamle, yüksek ülke çağrışımının ürettiği mesafeyi yerel kimliğe “karışarak” azaltma stratejisi olarak okunabilir (Al Shebil vd., 2011).

Ancak yerelleştirme ile meşruiyet onarımı aynı şey değildir. Yerel üretim ve istihdam, boykotun ekonomik yükünün kimlere dağıldığını açıklayabilir. Buna karşılık boykotun dayandığı kurumsal politika veya jeopolitik talebe doğrudan cevap vermeyebilir. Bu nedenle kampanya, görünür hasarı hafifletme ve marka-ülke çağrışımını dönüştürme girişimi olarak değerlendirilmelidir. Yapısal bir politika değişikliği olmadığı sürece meşruiyetin yeniden tesisi olarak adlandırılmamalıdır.

Etik sınır da açıktır. Yerel çalışanların ve tedarikçilerin varlığı, tüketicinin boykot hakkını gayrimeşru göstermek veya ekonomik zarardan onları sorumlu tutmak için kullanılmamalıdır. Şeffaf iletişim sahiplik, üretim, vergi, istihdam ve karar yetkisi ilişkilerini belgeler. Ancak tüketicinin normatif talebinin yerine ekonomik katkı anlatısını koymaz. Anti-kırılgan yaklaşım, yerelleştirme mesajını talebin özünü anlamaya ve gerekli politika tartışmasına bağlayabildiği ölçüde öğrenme üretir.

7.8. Güven ve Meşruiyet Onarımı İzleme Çerçevesi

Aşağıdaki çerçeve ampirik olarak doğrulanmış bir ölçme modeli değildir. Kurumun iletişim görünürlüğü ile davranışsal ve yapısal onarımı birbirinden ayırarak izlemesine yardımcı olan kavramsal bir karar desteğidir.

Tablo 8: Güven ve Meşruiyet Onarımı İzleme Çerçevesi

İzleme alanı	Örnek göstergeler	Yanlış yorum riski	Değerlendirme sorusu
Zarar ve telafi	Mağdur desteği, tazminat, çözüm süresi, tekrar eden zarar.	Ödeme yapılmasını güvenin geri dönüşü saymak.	Doğrulanmış zarar giderildi mi; mağdurun erişebildiği destek sürdürülebilir mi?
Politika ve operasyon	Yeni kurallar, yetki değişimi, eğitim, denetim, istisna oranı.	Belge yayımlamayı uygulama kabul etmek.	Sahadaki davranış ve teşvikler gerçekten değişti mi?
Müşteri ve paydaş davranışı	Şikâyet, tekrar satın alma, sözleşme yenileme, iş ortaklığı.	Satış artışını doğrudan güven onarımına bağlamak.	Davranış değişimi kriz öncesi düzey ve piyasa eğiliminden ayrışıyor mu?
Çalışan deneyimi	Bağlılık, ayrılma, psikolojik güvenlik, etik bildirim, iç güven.	Bildirim artışını yalnız daha fazla ihlal saymak.	Çalışanlar riski daha erken ve korkmadan bildirebiliyor mu?
Kamusal meşruiyet	Düzenleyici sonuçlar, bağımsız denetim, medya çerçevesi, topluluk kabulü.	Olumsuz haber azalmasını meşruiyetin geri dönüşü saymak.	Kurumun faaliyet ve kararları ilgili normlar içinde yeniden kabul görüyor mu?
Öğrenme ve süreklilik	Derslerin uygulanma oranı, benzer olayların tekrarı, simülasyon sonuçları.	Tek bir iyileştirmeyi kalıcı dönüşüm saymak.	Kurum sonraki benzer şokta daha erken algılıyor ve daha iyi karar veriyor mu?

Sıradan hizmet hatasında çözüm çoğu zaman ürün, ücret veya süreç telafisiyle sınırlandırılabilir. İptal ve dijital yaptırım süreçlerinde ise krizin konusu markanın ahlaki kimliği ve meşruiyeti olabilir. Bir grubun talep ettiği özür başka bir grup tarafından geri adım olarak okunabilir. Sessizlik kayıtsızlık, açıklama ise provokasyon olarak yorumlanabilir. Bu nedenle kurumun bütün paydaşları aynı anda memnun etmeye çalışması tutarsızlık üretir. Duruş, kısa vadeli tepki hacminden çok doğrulanmış olgulara, somut zarara ve kurumun daha önce ilan ettiği değerlere dayanmalıdır.

Dijital linç göstergeleri ortaya çıktığında onarım yalnızca kurumun itibarıyla ilgili değildir. Çalışanların, mağdurların, yöneticilerin veya ilgisiz aile üyelerinin hedef hâline gelmesi fiziksel ve psikolojik güvenlik önlemleri gerektirir. Kurum haklı eleştiriyi kabul ederken tehdit, taciz ve doxxing karşısında net bir sınır koyabilir. Yanlış iddiaları düzeltmek ile eleştiri sahiplerini düşmanlaştırmak aynı şey değildir. Mağdurdan özür dilemek ile orantısız saldırıyı meşrulaştırmak da aynı şey değildir. Anti-kırılğan yanıt bu ayrımları aynı anda koruyabilmelidir. Bu çerçevede

onarım, tek bir açıklamayla tamamlanan bir işlem değil, zamana yayılan kurumsal bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Kriz yönetimi ilk açıklamanın yayımlanmasıyla tamamlanmaz. Onarım da gündemin yatışmasına indirgenemez. Akut müdahale doğrulama, zarar azaltma ve paydaş önceliği gerektirir. Kurumsal duruş sorumluluk düzeyiyle uyumlu olmalıdır. Uzun vadeli onarım ise özür ve telafinin politika, yetki, teşvik ve denetim değişiklikleriyle desteklenmesine bağlıdır.

Hız baskısı doğrulanmamış bilgiyi meşrulaştırmaz. Hukuki ihtiyat da insani zararı görmezden gelen sessizliği haklı çıkarmaz. Özür her durumda uygun olmayabilir. Ancak sorumluluk açıkken pasif dil ve mağduru suçlayan ifadeler krizi ağırlaştırır. Satışların toparlanması veya olumsuz paylaşımın azalması güvenin geri döndüğünü tek başına göstermez.

Anti-kırılgan kurum, krizi iletişim yoluyla unutturmaya çalışmaz. İlk saatlerde doğru bilgi üretir ve zararı azaltır. Daha sonra sistem hatasını görünür kılar ve düzeltici değişiklikleri yeni olaylarda sınar. Onarımın kalıcı kapasiteye dönüşmesi benzer bir şok karşısında daha erken algılama ve daha tutarlı karar verme ile anlaşılır. İzleyen bölüm bu yaklaşımı seçilmiş vakalara ortak bir analiz şablonuyla uygulamaktadır.

8. Bölüm

Anatomi Masası: Karşılaştırmalı İptal ve Dijital Linç Vakaları

Bir dijital krizin ardından yöneticilerin en sık sorduğu soru, başka bir kurumun benzer durumda ne yaptığıdır. Fakat vaka örnekleri, kararların doğrudan kopyalanabileceği reçeteler değildir. Aynı özür, bir vakada sorumluluk kabulü olarak değerlendirilirken başka bir vakada geç kalmış bir itibar manevrası sayılabilir. Aynı boykot, bir markanın satışlarını uzun süre aşağı çekerken başka bir markada çevrim içi görünürlük düzeyinde kalabilir. Farkı yaratan yalnızca açıklamanın sözcükleri değildir. Tetikleyici olayın niteliği, kurumun sorumluluğu, marka ile hedef kitlesi arasındaki bağ, ağ yapısı, politik bağlam ve düzeltici eylemin inandırıcılığı da belirleyicidir.

Bu bölüm, kitabın önceki bölümlerinde geliştirilen kavramsal ayrımları üç derinlemesine vaka üzerinde sınamaktadır. Türkiye'deki Coca-Cola boykot dalgası ise karşılaştırma matrisine dördüncü örnek olarak eklenmektedir. Starbucks'ın 2018 Philadelphia krizi, kurumun açık bir hizmet ve eşit muamele sorununu kabul ederek iletişimsel yanıtı politika değişikliğiyle birleştirmeye çalıştığı bir hesap verebilirlik vakasıdır. Bud Light'ın 2023 Dylan Mulvaney krizi, marka aktivizmi, kimlik çatışması ve kutuplaşmış boykotun aynı anda işlediği bir örnektir. Bu vakada marka iki karşıt paydaş kümesi arasında güven kaybetmiştir. Ülker'in 2017 tarihli 1 Nisan reklamı, içerik ile alımlama arasındaki kopuşun travmatik politik bağlam içinde güvenlik ve meşruiyet krizine dönüşmesini göstermektedir. Coca-Cola Türkiye örneği ise örgütlü jeopolitik boykotun görünürlük, süreklilik ve satış verileri bakımından nasıl ölçülebileceğini ortaya koymaktadır.

Vaka seçimi coğrafi kota mantığına değil, analitik çeşitliliğe dayanmıştır. Üç örnek kriz sorumluluğu, yaptırım araçları, tepkinin organik ve politik niteliği, ekonomik sonuçların ölçülebilirliği ve onarım kapasitesi bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Hiçbiri başarı ya da başarısızlık etiketiyle tek boyuta indirgenmemiştir. Özellikle uzun dönemli finansal sonuçlarda, krizle eş zamanlı sektör ve şirket gelişmelerinin etkisi

gözetilmiştir. Nedensel olarak gösterilemeyen ilişkiler açıkça sınırlandırılmıştır.

8.1. Vaka Seçimi ve Ortak Analiz Mantığı

Vaka analizi on bir soruya dayanır: Kriz öncesi itibar ve bağlam nasıldı? Tetikleyici olay neydi ve ilk iddia kim tarafından nasıl çerçevelendi? Tepki hangi aktörler ve platformlar aracılığıyla yayıldı? Kamusal çağrı, boykot, iş birliğini kesme veya platform baskısı gibi hangi yaptırımlar kullanıldı? Dijital linç göstergeleri ortaya çıktı mı? Kurum ilk açıklamasında sorumluluğu nasıl tanımladı? Çalışanlar, müşteriler, iş ortakları ve yatırımcılar nasıl tepki verdi? Ekonomik ve örgütsel sonuçlar hangi kanıtlarla izlenebildi? Onarım, yalnız iletişim düzeyinde mi kaldı, yoksa politika ve süreç değişikliğine dönüştü mü? Veri kesim tarihi itibarıyla toparlanma ne ölçüde gerçekleşti? Son olarak vaka, anti-kırılancılık çerçevesinin hangi kapasitesini doğrulamakta veya sınırlandırmaktadır?

Bu soruların amacı vakaları aynılaştırmak değil, karşılaştırılabilir hâle getirmektir. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, paydaşların kriz sorumluluğunu nasıl atfettiğine göre yanıt stratejisinin değişmesi gerektiğini gösterir (Coombs, 2007). Bununla birlikte iptal kültürü ve değer çatışmaları, sorumluluk atfını klasik ürün veya operasyon krizlerinden daha belirsiz kılabilir. Bir paydaş grubunun etik ilerleme olarak gördüğü eylem, başka bir grup tarafından norm ihlali olarak çerçevelenebilir. Bu nedenle analiz, kurumun suçlu olup olmadığı sorusuyla sınırlı kalmaz. Analiz, hangi paydaşın hangi norm üzerinden ne tür bir yaptırım talep ettiğine odaklanır.

Vakalarda dijital linç kavramı da ihtiyatla kullanılmıştır. Yüksek tepki hacmi veya sert eleştiri tek başına linç değildir. Belirli bir olaydan kişinin veya kurumun bütün varlık meşruiyetine geçilmesi, ilgisiz kişilerin hedefe eklenmesi, tehdit ve taciz, cevap hakkının reddi ve yanlışlığı gösterilen iddiaların dolaşımını sürdürmesi daha belirleyici göstergelerdir. Bu yaklaşım, meşru hesap verebilirlik taleplerini “linç” etiketiyle etkisizleştirmeyi önler.

Kanıtlar da aynı ağırlıkta değerlendirilmemiştir. Olayın tarihi, kurumsal kararlar ve finansal sonuçlar için şirket açıklamaları, düzenleyici bildirimler ve resmî kayıtlar öncelenmiştir. Ancak bunlar kurumun kendi konumunu yansıtan kaynaklar olarak görülmüştür. Tepkinin niteliği ve karşıt yorumlar için güvenilir haber kuruluşları, akademik çalışmalar ve

sivil toplum raporları birlikte kullanılmıştır. Şirketin toparlandığı yönündeki beyanı bağımsız satış verisi veya yeterli izleme süresi olmadan sonuç sayılmamıştır. Benzer biçimde tek günlük hisse hareketi, sosyal medya hacmi ya da arama eğilimi doğrudan itibar kaybının ölçüsü kabul edilmemiştir. Bu kanıt hiyerarşisi, vaka anlatısının kurumsal öz savunmaya veya medya sansasyonelleştirmesini önlemeyi amaçlamaktadır.

Karşılaştırma ayrıca üç sonuç düzeyini birbirinden ayırır. Birinci düzey görünürlük ve söylemdir; etiketler, haber yoğunluğu, duygu ve çerçeveler. İkinci düzey davranıştır; satın almama, mağaza protestosu, iş birliğini kesme, çalışan hareketliliği veya düzenleyici başvuru. Üçüncü düzey yapısal sonuçtur; gelir ve pazar payında kalıcı değişim, politika dönüşümü, yönetici sorumluluğu ve kurumsal öğrenme. İlk düzeyde güçlü görünen bir kriz ikinci düzeye geçemeyebilir. Sınırlı sosyal medya hacmi ise kritik bir iş ortağının ayrılmasıyla yüksek sonuç üretebilir. Bu nedenle vakalar, ses yüksekliğine göre değil, görünürlükten davranışa ve davranıştan yapısal sonuca geçiş bakımından okunmuştur.

8.2. Starbucks–Philadelphia: Hesap Verebilirlikten Kurumsal Yenilenmeye

12 Nisan 2018’de Philadelphia’daki bir Starbucks mağazasında toplantı yapmak üzere bir kişiyi bekleyen iki Siyah erkek, henüz sipariş vermedikleri gerekçesiyle mağaza yöneticisinin polisi çağırmasının ardından gözaltına alındı. Olay bir müşteri tarafından kaydedildi. Video kısa sürede milyonlarca kez izlendi, mağaza önünde protestolar başladı ve #BoycottStarbucks etiketi küresel dolaşıma girdi. NAACP Legal Defense and Educational Fund ile Demos’un incelemesi, olayın yerel bir hizmet anlaşmazlığından çıkarak perakende alanlarında ırksal ayrımcılık tartışmasına dönüştüğünü belirtmektedir (NAACP Legal Defense and Educational Fund ve Demos, 2018).

Kriz öncesinde Starbucks, mağazalarını yalnız kahve satılan yerler değil, müşterilerin vakit geçirebildiği “üçüncü mekân” olarak konumlandırıyordu. Bu nedenle olay, tek bir çalışanın yanlış kararından daha geniş bir tutarlılık sorununa dönüştü. Marka vaadi herkes için güvenli ve kapsayıcı bir alan sunmaksa, satın alma yapmadan bekleyen iki müşteriye yönelik uygulama doğrudan bu vaadin sınanması anlamına geliyordu. Kriz sorumluluğu yüksekti. Olay şirketin kontrol alanındaki bir mağazada gerçekleşmiş, çalışan kararı kurumsal politikanın nasıl

yorumlandığına ilişkin soru yaratmış ve zarar gören kişiler somut biçimde belirlenmişti.

Üst yönetimin ilk güçlü adımı, olayı soyut bir yanlış anlaşılma olarak çerçevelememek oldu. İcra kurulu başkanı Kevin Johnson olayı kınadı, kişisel özür sundu ve Philadelphia'ya giderek mağdur kişiler ve yerel toplum temsilcileriyle görüştü. Şirket, 29 Mayıs'ta ABD'deki sekiz binden fazla şirkete ait mağazayı kapatarak yaklaşık 175 bin çalışanı ırksal önyargı eğitimi sürecine dâhil etti. Şirket ayrıca eğitimi yeni çalışanların oryantasyonuna da bağlayacağını açıkladı (Starbucks, 2018). Şehir ile gözaltına alınan kişiler arasında yapılan anlaşma ise sembolik tazminatın yanında lise öğrencilerine yönelik 200 bin dolarlık girişimcilik programını içerdi (City of Philadelphia, 2018). Starbucks'ın taraflarla yaptığı ayrı anlaşmanın koşulları kamuya tam olarak açıklanmadı.

Bu yanıtın gücü, iletişim ile operasyonu aynı çerçevede birleştirmesiydi. Özür, mağdurları ve olayın ırksal boyutunu görünmez kılmadı. Üst yönetim sahaya indi. Bütün mağaza sistemini kapsayan görünür bir maliyet üstlenildi. Dış uzmanların katkısıyla politika ve eğitim gündemi oluşturuldu. Peiritsch (2019), bu yaklaşımı savunmacı imaj onarımından çok örgütsel yenilenme söylemine yakın değerlendirmiştir. Kurum, krizi yalnızca geçmişteki hatayı kapatma değil, gelecek uygulamaları dönüştürme gerekçesi olarak kullandı.

Bununla birlikte vaka kusursuz bir anti-kırılğanlık örneği değildir. Tek seferlik önyargı eğitiminin davranışları kalıcı biçimde değiştirdiğini göstermek güçtür. Çalışanların eğitim hakkındaki değerlendirmeleri farklılaşmıştır. Uzmanlar, farkındalık eğitiminin tek başına yapısal ayrımcılığı ortadan kaldırmayacağını vurgulamıştır. Ayrıca şirketin sonraki yıllarda çalışma ilişkileri ve eşitlik konularında yeni eleştirilerle karşılaşması, bir krizdeki güçlü yanıtın kurumun bütün uygulamalarını otomatik olarak tutarlı hâle getirmediğini gösterir. Bu nedenle başarı, krizin gündemden düşmesiyle değil, politika, mağaza prosedürleri, çalışan yetkilendirmesi ve hesap verebilirlik sistemlerinin sürekliliğiyle değerlendirilmelidir.

Onarımın üç katmanı burada ayrıştırılmalıdır. Sembolik katman özür ve üst yönetimin görünür sorumluluk kabulünü kapsar. Prosedür katmanı mağaza kullanım politikalarının açıklığa kavuşturulmasına dayanır. Ayrıca çalışanların belirsiz durumlarda hangi yetkiye sahip olduğunu belirler ve polis çağırma gibi ağır sonuçlar doğurabilecek kararları sınırlar. İlişkisel

katman ise mağdur kişiler, çalışanlar ve yerel topluluklarla güvenin yeniden kurulmasını içerir. Starbucks ilk iki katmanda belirgin adımlar atmıştır. Üçüncü katmanda yüz yüze temas ve yerel programlarla ilerlemeye çalışmıştır. Ancak çalışan deneyimi, farklı mağazalardaki uygulama tutarlılığı ve eğitim sonrası davranış değişikliği hakkında kamuya açık uzun dönemli veriler sınırlıdır. Bu nedenle vaka tamamlanmış başarı olarak değil, sorumlulukla uyumlu ve yapısal onarıma yönelik görece güçlü bir müdahale olarak sınıflandırılmalıdır.

Dijital yaptırım açısından bu vaka öncelikle kamusal çağrı, protesto ve boykot çağrısıdır. Eleştiri, belirli bir olay ve kurumsal uygulama üzerinde yoğunlaşmıştır. Eleştiri açık talepler üretmiş ve şirketin cevap vermesi ile düzeltici eylem geliştirmesi için alan bırakmıştır. Olay çevresinde sert ifadeler bulunmasına rağmen, kuruma yönelik tepkinin bütünü dijital linç olarak nitelendirilemez. Ana dinamik, orantısız cezalandırmadan çok görünür bir ayrımcılık olayının kamusal hesap verebilirliğe dönüştürülmesidir.

Anti-kırılglanlık bakımından çıkarım şudur: Starbucks, algılama aşamasında başarısız olmuştur. Şirket mağaza düzeyindeki politika ve önyargı riskini krizden önce görememiştir. Buna karşılık anlamlandırmada sorunun ırksal boyutunu kabul etmiş, yanıt vermede üst yönetim ve operasyonu birleştirmiş, öğrenmede ise eğitimi ve mağaza politikasını kurumsal programa dönüştürmeye çalışmıştır. Vaka, krizden fayda üretildiğini değil, zarar ortaya çıktıktan sonra öğrenme kapasitesinin devreye sokulabildiğini gösterir.

8.3. Bud Light–Dylan Mulvaney: Kutuplaşmış Boykot ve Çifte Meşruiyet Kaybı

1 Nisan 2023'te trans içerik üreticisi Dylan Mulvaney, Bud Light'ın kendisine gönderdiği kişiselleştirilmiş kutuyu bir sosyal medya paylaşımında gösterdi. Sınırlı ölçekli bu sosyal medya etkileyicisi iş birliği, kısa sürede ABD'de trans hakları ve woke pazarlama tartışmalarının simgesine dönüştü. Muhafazakâr aktörler boykot çağrısı yaptı. Ürünlerin imha edildiği videolar ve marka aleyhine içerikler hızla yayıldı. Dört haftalık perakende verilerinde Bud Light satışları bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 24,6 gerilerken Modelo Especial dolar bazlı perakende satışlarında öne geçti (Reuters, 2023).

Krizin temel özelliği, tetikleyici eylem ile atfedilen anlam arasındaki uyumsuzluktur. Pazarlama uygulaması ulusal bir kampanya ya da ürün hattı değişikliği değildi. Buna karşılık sosyal medya çerçevelemesi onu markanın politik kimliğine ilişkin bir referanduma dönüştürdü. Muhafazakâr boykotçular markayı geleneksel müşteri tabanından uzaklaşmakla suçladı. LGBTQ+ savunucuları ise şirketin tepki karşısında Mulvaney'i açık biçimde desteklememesini ve nefret söylemine karşı net tutum almamasını eleştirdi. Human Rights Campaign şirketin eşitlik değerlendirmesini askıya aldı. Böylece marka bir tarafta aktivizme yönelmekle, diğer tarafta aktivist taahhüdünden geri çekilmekle suçlandı (Associated Press, 2023).

Anheuser-Busch'ın ilk açıklaması, kişiselleştirilmiş kutunun satılmadığını ve tekil bir sosyal medya etkileyicisi iş birliği olduğunu vurguladı. İcra kurulu başkanı Brendan Whitworth daha sonra şirketin insanları bölen bir tartışmanın parçası olmayı amaçlamadığını belirtti. Ancak açıklama, krizin merkezindeki değer çatışmasına doğrudan cevap vermedi. Şirket ne iş birliğinin arkasında açık biçimde durdu ne de onu reddetti. Pazarlama yöneticilerinin izne ayrılması, geleneksel Amerikan imgelerini öne çıkaran reklamlar ve distribütörlere verilen destek, geri çekilme işareti olarak yorumlandı. Stratejik belirsizlik iki paydaş kümesinin de kendi olumsuz yorumunu doğrulamasına izin verdi.

Bu vakada kriz sorumluluğu iki düzeyde ayrılmalıdır. Şirket, trans bir içerik üreticisiyle çalıştığı için etik bir ihlal işlemiş değildi. Bu nedenle boykotun temelinde ürün zararı veya kurumsal suistimal değil, kimlik ve değer çatışması bulunuyordu. Buna karşılık şirket, kampanyanın olası kutuplaştırıcı bağlamını öngörme, iş birliği yaptığı kişiyi yoğun hedef göstermeye karşı destekleme ve çalışanlar ile distribütörler için tutarlı bir yanıt hazırlama sorumluluğunu taşıyordu. Birinci düzeydeki eleştiri normatif olarak tartışmalıdır. İkinci düzeydeki yönetim eleştirisi ise daha güçlüdür.

Ekonomik sonuçlar çevrim içi söylemden davranışa geçişi açık biçimde göstermiştir. AB InBev'in düzenleyici bildirimleri, Bud Light satışlarının 2023'te ABD'de olumsuz tanıtım nedeniyle gerilediğini kabul etmektedir. Şirketin Kuzey Amerika geliri 2022'de 16,6 milyar dolar düzeyinden 2023'te 15,1 milyar dolara, 2024'te 14,7 milyar dolara gerilemiştir. 2024'te bölge hacmi de yüzde 4,3 azalmıştır. Bu rakamlar yalnızca Bud Light krizine bağlanamaz. Sektör daralması, portföy değişimleri ve tüketici

eğilimleri de etkilidir. Bununla birlikte şirketin kendi raporunda 2023 Bud Light düşüşünü olumsuz tanıtımla ilişkilendirmesi, krizin maddi sonuç ürettiğine dair güçlü bir kurumsal kanıttır (AB InBev, 2024, 2025).

Satış verilerinin yorumlanmasında coğrafi ve ürün düzeyi de önemlidir. AB InBev küresel ölçekte çok markalı ve çok pazarlı bir şirkettir. Bir ülkedeki tek marka kaybı, grup gelirleri içindeki başka artışlarla dengelenebilir. Buna karşılık distribütör, bar işletmesi veya saha satış ekibi krizi çok daha yoğun yaşayabilir. Yönetim yalnızca konsolide finansal tabloya bakarsa marka düzeyindeki erozyonu ve yerel kanal baskısını geç fark eder. Bu nedenle kriz göstergeleri marka, ülke, satış kanalı ve şirket portföyü düzeylerinde ayrı izlenmelidir. Bud Light vakası, şirketin ayakta kalmasının marka güveninin onarıldığı anlamına gelmediğini en açık biçimde gösteren örneklerden biridir.

Uzun dönemli görünüm karışıktır. 2026'nın ilk çeyreğinde AB InBev, ABD'de satıştan perakendeciye hacmin yüzde 0,3 arttığını ve sektörün üzerinde performans gösterdiğini ifade etmiştir (AB InBev, 2026). Bu gelişme şirket portföyündeki toparlanmaya işaret eder. Gelişme, Bud Light'ın kriz öncesi konumuna döndüğünü kanıtlamaz. Şirketin Michelob Ultra gibi başka markalarla güç kazanması, kurumsal toparlanma ile kriz yaşayan markanın toparlanmasının aynı şey olmadığını gösterir. Anti-kırılmalık değerlendirmesinde portföy dayanıklılığı, marka güveninin onarılmasıyla karıştırılmamalıdır.

Aktör ağı da yalnızca tüketici ve şirketten oluşmamıştır. Mulvaney doğrudan kimlik temelli saldırıların hedefi olurken marka yöneticileri, saha çalışanları, distribütörler, bar ve perakende işletmeleri ile siyasal kanaat önderleri tartışmaya dâhil olmuştur. Bazı distribütörler düşen talebin maliyetini taşımıştır. Çalışanlar şirketin değerleri konusunda birbirinden farklı beklentilerle karşılaşmıştır. Dolayısıyla kriz, tek bir reklam kararının ötesinde çok katmanlı bir paydaş koordinasyonu sorunu hâline gelmiştir. Şirketin insanları bir araya getirme yönündeki genel mesajı, hangi ilkenin savunulduğunu ve tehdit altındaki iş ortağına nasıl destek verileceğini açıklamadığı için normatif belirsizliği azaltmamıştır. Kimlik çatışmalarında merkezde kalmaya çalışan soyut birlik dili, iki tarafın da kurumun gerçek değerlerinden şüphe etmesine yol açabilir.

Dijital linç göstergeleri bu vakada kısmen ortaya çıkmıştır. Eleştiri, ürün veya pazarlama kararının ötesine geçerek Mulvaney'in kimliğine yönelmiştir. Taciz ve tehdit bildirimleri gündeme gelmiş, ilgili çalışanlar

ve yöneticiler hedefe eklenmiştir. Buna karşılık tüketicilerin satın almama ve markayı eleştirme hakkı meşru bir yaptırım biçimidir. Bu nedenle bütün boykotu dijital linç olarak adlandırmak analitik bir hata olur. Vaka, meşru tüketici tercihi, kimlik temelli düşmanlaştırma ve koordineli siyasi mobilizasyonun aynı süreçte iç içe geçebileceğini göstermektedir.

Anti-kırılancılık açısından en belirgin eksik anlamlandırma ve yanıt verme kapasitesindedir. Şirket, sosyal medya etkileyicisi iş birliğinin farklı topluluklarda nasıl çerçevelenebileceğini yeterince değerlendirmemiştir. Kriz başladığında ise normatif temelini açıkça ortaya koyamamıştır. Kısa vadede karşıt grupları aynı anda yatıştırma çabası, tarafsızlık üretmek yerine tutarsızlık algısını artırmıştır. Öğrenme yalnızca kampanya onay süreçlerini sıkılaştırmakla sınırlanırsa kurum daha ihtiyatlı fakat daha anti-kırılancılık olmayan bir yapıya dönüşür. Asıl öğrenme, değer temelli iş birliklerinde risk kabulünün, temsilci güvenliğinin, çalışan iletişiminin ve paydaşlara verilecek gerekçenin kriz öncesinde belirlenmesidir.

8.4. Ülker’in “1 Nisan” Reklamı: Bağlam Çöküşü ve Politik Anlamlandırma

Ülker’in kendi kamuoyu açıklamasına göre, kardeşler arasındaki şakalaşma, intikam ve hesaplaşma temasını kullanan 1 Nisan reklamı 20 Mart 2017’den itibaren hem televizyonda hem sosyal medyada yayımlanıyordu. İçerik yaklaşık on gün boyunca geniş ölçekli bir tepki üretmedi. Tartışma 31 Mart gecesi ile 1 Nisan’da, reklam kesitlerinin darbe ve güvenlik mesajı olarak yeniden çerçevelenmesiyle büyüdü. Bazı sosyal medya kullanıcıları reklamda darbe çağrışımları bulunduğunu ileri sürdü. Paylaşımlar hızla yayıldı, İstanbul’da Cumhurbaşkanı’nın konutu yakınında sosyal medya üzerinden örgütlenen bir grup toplandı ve savcılık incelemesi gündeme geldi (Ülker, 2017; Bianet, 2017; Hürriyet Daily News, 2017).

Bu vakada tetikleyici olay gerçektir. Reklam kurum tarafından hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Bununla birlikte on günlük görece tepkisiz yayın dönemi analitik açıdan önemlidir. Krizi doğuran yalnızca içeriğin varlığı değil, içeriğin belirli bir anda farklı bir siyasal bağlama taşınmasıydı. Reklamın kardeşler arası şakalaşma bağlamındaki intikam ve hesaplaşma ifadeleri, yakın geçmişte yaşanan darbe girişimi ve yoğun politik kutuplaşma içinde ulusal güvenlik çerçevesine yerleştirildi. Böylece marka mesajının hedeflediği gündelik mizah bağlamı çöktü. Aynı

içerik, yayın tarihinden günler sonra, tasarım amacından bağımsız yeni bir tehdit anlamı kazandı.

Şirket, reklamın darbe mesajı içermediğini, içeriğin kötü niyetli biçimde farklı noktalara çekildiğini ve bazı görseller üzerinde değişiklik yapıldığını açıkladı. Aynı açıklama yalnızca inkâr ve hukuki karşı çıkma içermiyordu. Kurum kapsamlı bir iç soruşturma başlattığını, ilgili kişileri açığa aldığını ve oluşan haksız algıdan incinen vatandaşlardan özür dilediğini de duyurdu (Ülker, 2017; Marketing Türkiye, 2017). Ülker Bisküvi payları 3 Nisan 2017’de yüzde 3,30 düşüşle kapanırken gün içinde kayıp yaklaşık yüzde 5’e ulaştı. Aynı holding grubundaki diğer halka açık şirketlerde de gerilemeler görüldü (Agence France-Presse, 2017). Bu hareket yatırımcı algısına kısa süreli bir yansıma gösterir. Ancak tek günlük fiyat değişimi uzun vadeli marka veya şirket değeri kaybının kanıtı değildir.

Kriz sorumluluğu Starbucks vakasından düşüktür. Ortada ayrımcı hizmet veya doğrulanmış etik ihlal bulunmamaktadır. Buna rağmen şirketin bağlam sorumluluğu tamamen yok sayılamaz. Darbe girişiminin üzerinden bir yıldan az süre geçmişken karanlık görsel dil ile intikam ve hesaplaşma sözcüklerinin birlikte kullanılmasının ön testten geçirilmemesi, anlamlandırma kapasitesindeki zayıflığa işaret eder. Öte yandan şirketin reklamı dışarıdan manipüle edilmiş bir kampanyanın nesnesi olarak sunarken kurum içindeki ilgili kişileri açığa alması, sorumluluğun nerede konumlandırıldığına ilişkin yeni bir belirsizlik üretmiştir. Kamuya açıklanan ölçütler bulunmadığından bu işlem düzeltici eylem, ihtiyati tedbir veya günah keçisi yaratma olarak farklı biçimlerde yorumlanabilir.

Şirketin kanıta dayalı karşı çıkma hakkı güçlüydü. Manipüle edilmiş içerikler ile özgün reklamın ayrılması, yayın kronolojisinin gösterilmesi ve yanlış iddiaların düzeltilmesi gerekliydi. Ancak vakadaki sorun, şirketin bağlam kaygısını hiç kabul etmemesi değildir. Ülker hem iddiayı reddetmiş hem incinenlerden özür dilemiş hem de iç soruşturma başlatmıştır. Asıl sorun bu üç hattın yeterince bütünleştirilememesidir. Etkili bir yanıt hangi içeriğin manipüle edildiğini, kurum içi soruşturmanın hangi karar veya ihmal üzerinde yürütüldüğünü, açığa alma tedbirinin gerekçesini ve reklamın gelecekte hangi onay mekanizmasından geçeceğini açıkça ayırmalıydı. Böylece dış manipülasyon iddiası ile iç sorumluluk kabulü arasındaki görünür çelişki azaltılabilirdi.

Bu olayda yaptırım araçları çevrim içi suçlama, fiziksel toplanma, resmî soruşturma çağrıları, yatırımcı tepkisi ve sembolik ürün imhasını içermiştir. Dönemin Başbakanı Binali Yıldırım reklamı talihsiz olarak nitelemiş ve şirketleri daha sorumlu ve duyarlı davranmaya çağırmıştır. Sosyal medyada ise bazı kullanıcıların Ülker çikolata ambalajlarını yaktığı videolar dolaşıma girmiştir (Diken, 2017; T24, 2017). Böylece mesele yalnızca reklamın anlamına ilişkin bir tartışma olmaktan çıkmıştır. Siyasal otorite, fiziksel güvenlik, tüketici yaptırımı ve sermaye piyasası algısı aynı olay çevresinde birleşerek çok aktörlü bir kriz üretmiştir.

Yayımlar zinciri yönetim açısından ayrıca önemlidir. Özgün reklamın kısa kesitleri ve üzerinde değişiklik yapıldığı ileri sürülen görseller sosyal medyada yeni başlıklarla dolaşıma girmiş, siyasal yorumcular bu malzemeyi farklı bir tehdit çerçevesine yerleştirmiş, fiziksel toplanma ve resmî inceleme çağrıları çevrim içi tartışmayı operasyonel güvenlik sorununa dönüştürmüştür. Bu aşamada yalnız reklamı kaldırmak yeterli değildir. Kurumun özgün dosyayı, ilk yayın saatini, düzenleme geçmişini ve hangi görselin kendisine ait olmadığını tek bir doğrulama paketi içinde sunması gerekir. Aynı anda çalışanlar, bayiler ve iş ortakları için iç bilgilendirme yapılmaması, onların sosyal medyadaki iddiaları kurumsal açıklamadan önce öğrenmesine ve bilgi boşluğunu kendi yorumlarıyla doldurmasına yol açabilir.

Anti-kırılancılık bakımından temel ders krizden önceki ön yayın testidir. Türkiye gibi yüksek politik hassasiyet taşıyan bağlamlarda yaratıcı içeriğin yalnızca pazarlama ekibi içinde değerlendirilmesi yeterli değildir. Farklı politik ve kültürel konulardan çalışanların katıldığı kırmızı takım incelemesi, olası çağrışımları önceden görünür kılabilir. Kriz sonrasında ise kurumun özgün materyali, yayın kronolojisini ve manipüle edilmiş içerikleri hızla gösterebilmesi kadar, kurum içi sorumluluk incelemesinin ölçütlerini açıklaması da gerekir. Anti-kırılanc öğrenme, kişileri hızla cezalandırmak değildir. Anti-kırılanc öğrenme, yaratıcı onay sistemindeki hata ile kasıt, ihmal ve dış manipölasyonu birbirinden ayırarak süreci dönüştürmektir.

8.5. Vaka Karşılaştırma Matrisi

Aşağıdaki matris ampirik olarak doğrulanmış bir ölçme modeli değildir. Üç derinlemesine vaka ile Coca-Cola İçecek ve Türkiye’deki boykot örneğini ortak eksenlerde karşılaştırır. Amacı karar mantığını görünür kılan kavramsal bir çerçeve sunmaktır.

Tablo 9: Vaka Karşılaştırma Matrisi

Karşılaştırma eksen	Starbucks–Philadelphia	Bud Light–Mulvaney	Ülker “1 Nisan”	Coca-Cola İçecek ve Türkiye’deki boykot dalgası
Kriz öncesi temel vaat	Herkes için güvenli ve kapsayıcı “üçüncü mekân”.	Geniş kitleleri bir araya getiren ana akım Amerikan bira markası.	Aile, gündelik yaşam ve kitlesel tüketimle özdeş yerel marka.	Küresel marka gücü; Türkiye’de yerel üretim, istihdam ve yaygın dağıtım.
Tetikleyici olay	İki Siyah müşterinin mağazada gözaltına alınması.	Mulvaney’e gönderilen kişiselleştirilmiş kutunun paylaşılması.	1 Nisan reklamının politik/darbe mesajı olarak yorumlanması.	7 Ekim 2023 sonrasında İsrail bağlantısı iddiasıyla yoğunlaşan satın almama çağrıları.
Baskın kriz türü	Yüksek sorumluluklu hizmet ve eşit muamele krizi.	Değer çatışması, kutuplaşmış boykot ve marka aktivizmi krizi.	Bağlam çöküşü, yanlış çerçeveleme ve politik meşruiyet krizi.	Örgütlü ve açık talepli jeopolitik tüketici boykotu; marka–ülke çağrışımı.
Yaptırım repertuarı	kamusal çağrı, mağaza protestosu, boykot çağrısı, politika değişikliği talebi.	Boykot, ürün imha videoları, distribütör baskısı, karşı boykot ve eşitlik değerlendirmesi baskısı.	Çevrim içi suçlama, siyasi müdahale, fiziksel toplanma, ambalaj yakma videoları, soruşturma ve yatırımcı tepkisi.	Satın almama çağrıları, marka listeleri, sosyal medya mobilizasyonu ve yerel alternatiflere yönelme.
İlk yanıtın niteliği	Hızlı sorumluluk kabulü, üst yönetim özrü ve yüz yüze temas.	Gecikmiş ve belirsiz birlik mesajı; değer çatışmasına doğrudan cevap vermeme.	Darbe mesajı iddiasının reddi, manipülasyon vurgusu, özür, iç soruşturma ve hukuki işlem.	Sahiplik ve yerel üretim vurgusu; 2024’te “Türkiye’de Üretildi” kampanyası.
Düzeltilici eylem	Mağazaların kapatılması, 175 bin çalışana eğitim, politika ve uzman desteği.	Pazarlama yöneticisi değişiklikleri, reklam yönelimi, distribütör desteği; normatif tutarlılık sınırlı.	Reklamın kaldırılması, ilgili kişilerin açığa alınması ve kanıt savunusu; sorumluluk ölçütleri ile sistem değişikliği kamuya açık değil.	Yerel üretim, istihdam ve değer zincirinin görünür kılınması; yapısal talebe doğrudan yanıt sınırlı.

Karşılaştı- ma eksen-i	Starbucks- Philadelphia	Bud Light- Mulvaney	Ülker “1 Nisan”	Coca-Cola İçecek ve Türkiye’deki boykot dalgası
Dijital linç göstergele- ri	Sınırlı; tepkinin odağı somut olay ve hesap verebilirlik.	Kısmi ve güçlü; kimlik hedefleme, taciz, çalışan/yönetici hedeflemesi.	Kısmi; hedef genişlemesi ve yanlış içerik dolaşımı, fakat koordinasyon/kal- ıcılık kanıtı sınırlı.	Taciz ve hedef genişlemesi yer yer görülebilir; vakanın baskın kipi boykottur.
Ölçülebilir sonuç	Yüksek görünürlük ve doğrudan operasyonel maliyet; uzun dönemli satış etkisi ayrıştırılmaz.	Kalıcı satış ve pazar payı kaybı; Kuzey Amerika gelir ve hacminde gerileme.	Kısa dönemli pay fiyatı düşüşü; uzun dönemli ekonomik etki nedensel olarak gösterilemez.	3Ç24 Türkiye hacmi -%12,2; 4Ç24 +%18,4; 2024 geneli +%,0,1. Hisse sonuç açıklamasından sonra -%7,1. Zaman serisi çalışması kalıcı iki-üç çeyreklik etki için yeterli kanıt bulmadı.
Onarımın değerlendi- rilmesi	Görece tutarlı ve yapısal; tek eğitimle sınırlı kalmama gereği	Şirket portföyünde toparlanma işaretleri; Bud Light marka güveninin tam onarımı kanıtlanmış değil	Gündemin yatışması görülüyor; kurumsal öğrenmenin kapsamı kamuya açık verilerle doğrulanamıyor	Yerelleştirme görünür hasarı hafifletebilir; meşruiyet onarımı için temel talebin ayrıca yanıtlanması gerekir.
Anti- kırılganlık dersi	Sorumluluk kabulünü operasyon ve öğrenmeyle birleştirmek	Değer temelli eylemde kriz öncesi tutarlılık ve temsilciyi koruma planı kurmak	Bağlam testi, hızlı kanıt zinciri ve kişisel sorumlulukla sistem hatasını ayırarak şeffaf inceleme	Boykot etkisini görünürlükten değil süreklilik, ürün/kanal kırılımı ve davranış verisinden ölçmek.

Dört vaka görünürlüğün tek başına kriz ciddiyetini göstermediğini ortaya koymaktadır. Starbucks’ta kurumsal sorumluluk yüksek ve mağduriyet somuttu. Bud Light vakasında etik ihlal niteliği tartışmalı bir tetikleyici kutuplaşmış kimlik çatışması üzerinden ekonomik davranışa dönüştü. Ülker örneğinde maddi zarardan çok anlam ve bağlam mücadelesi öne çıktı. Coca-Cola İçecek’te üçüncü çeyrek düşüşü dördüncü çeyrekteki

toparlanma ve yıllık hacim artışıyla birlikte değerlendirilmelidir. Bu farklılıklar tepki hacminin sorumluluk, meşruiyet ve süreklilikten bağımsız yorumlanamayacağını gösterir.

Vakalar hızlı açıklamanın tek başına yeterli olmadığını da göstermektedir. Starbucks'ın görece güçlü yanıtı sorumluluk kabulü, mağdurlarla temas ve operasyonel maliyet üstlenme ile desteklenmiştir. Bud Light'ın belirsiz tutumu karşıt paydaş gruplarında güven kaybı üretmiştir. Ülker vakasında ise dış manipülasyon savı ile kurum içi tedbirlerin gerekçesi yeterince bütünleştirilememiştir. Kurumsal yanıt hangi zararı ve hangi hatayı onarmayı amaçladığını açık biçimde göstermelidir.

Onarım marka ve şirket düzeylerinde ayrı izlenmelidir. Şirket finansal gücü ve coğrafi çeşitliliği sayesinde toparlanabilir. Buna karşılık kriz yaşayan markanın anlamı kalıcı biçimde değişebilir. Sosyal medya gündeminin yatışması çalışanların, mağdur grupların veya politik paydaşların güveninin geri döndüğünü kanıtlamaz. Bu nedenle görünürlük, satış, çalışan bağlılığı, politika değişikliği ve paydaş kabulü farklı göstergeler olarak değerlendirilmelidir.

Anti-kırılgan yönetim vakalara göre değişen bir karar mantığı gerektirir. Doğrulanmış zarar ve yüksek kurumsal sorumluluk bulunan olaylarda açık sorumluluk kabulü ile yapısal düzeltme önceliklidir. Yanlış veya manipüle edilmiş iddialarda kanıt koruma ve ölçülü karşı açıklama öne çıkar. Değer çatışmasının belirleyici olduğu belirsiz durumlarda kurum normatif temelini açıklamalı ve hedef alınan paydaşları korumalıdır. Böylece yanıt stratejisi sosyal medya hacmine göre değil kanıt, sorumluluk ve zarar yapısına göre seçilir. İzleyen bölüm bu yönetim sorununu sentetik medya ve yapay zekâ kaynaklı krizler bağlamında ele almaktadır.

9. Bölüm

Hakikat Sonrası Çağda Güven: Yapay Zekâ ve Dijital İletişimin Geleceği

Ocak 2024'te küresel mühendislik şirketi Arup'un Hong Kong ofisinde çalışan bir finans görevlisi, şirketin üst düzey yöneticilerinden geldiği izlenimi veren gizli bir işlem talebi aldı. İlk mesaj şüphe uyandırmıştı. Ancak ardından düzenlenen video konferans bu şüpheyi azalttı. Görüşmede finans yöneticisi ve çalışanın tanıdığı başka kişiler görünüyordu. Daha sonra, toplantıdaki kişilerin yapay olarak üretilmiş görüntü ve seslerden oluştuğu anlaşıldı. Çalışan, beş banka hesabına toplam on beş transferle 200 milyon Hong Kong doları gönderdi. Arup olayda sahte ses ve görüntülerin kullanıldığını doğrularken şirketin iç sistemlerinin ele geçirilmediğini ve operasyonların sürdüğünü açıkladı. Hong Kong Polisi daha sonra 2024'te önceden kaydedilmiş video konferansların kullanıldığı ve yüksek mali kayıplara yol açtığı değerlendirilen başka vakaların da bildirildiğini belirtti (Hong Kong Police Force, 2025).

Bu olay, yapay zekâ kaynaklı iletişim riskinin yalnızca sosyal medyada dolaşan sahte bir video veya itibar saldırısından ibaret olmadığını gösterir. Kurumsal kimlik yüz, ses, yazışma tarzı ve toplantı ortamı birlikte taklit edildiğinde, iletişimin doğrulanması finansal ve operasyonel güvenliğin parçasına dönüşür. Sorun artık yalnızca kamuoyunun yanlış içeriğe inanması değildir. Çalışanın, müşterinin, gazetecinin veya iş ortağının hangi mesaja, hangi kanala ve hangi kurumsal temsilciye güvenilebileceği belirsizleşmektedir.

Bu bölümün temel sorusu şudur: Bir kurum, gerçek ile sentetik olanın giderek zor ayrıldığı bir ortamda güveni hangi teknik, etik ve yönetsel ilkelerle sürdürebilir? Yanıt, tek bir deepfake tespit aracında veya her içeriğe yapay zekâ üretimi etiketi eklemekte değildir. Güven; içerik kökeninin izlenmesi, iddiaların doğrulanması, insan denetimi, kanıt zinciri, şeffaf düzeltme ve kurumlar arası koordinasyon gibi birbirini tamamlayan kapasiteler gerektirir.

9.1. Hakikat Sonrası Ekosistem ve Yanlış Bilgi Kaynaklı Krizler

Hakikat sonrası ortam, olguların bütünüyle ortadan kalktığı bir dönem olarak anlaşılmamalıdır. Daha isabetli tanım, bir iddianın kabulünde olgusal doğruluğun yanında kimlik, aidiyet, duygu ve grup sadakatinin de belirleyici hâle gelmesidir. Kurum açısından bunun sonucu, doğrulanmış bir bilginin tek başına ikna edici olmayabilmesidir. Bir açıklama, hedef kitlenin mevcut güvensizliğiyle çatıştığında kanıt sunulmasına rağmen reddedilebilir. Buna karşılık grubun değerleriyle uyumlu bir iddia zayıf kanıtlarla hızla benimsenebilir.

Teknolojiyle bağlantılı krizlerde kamuoyu tepkisi, olayın teknik özelliklerinin ötesine geçebilir. Eylül 2024'teki çağrı cihazı patlamalarına ilişkin 1.200 YouTube yorumunun analizinde duygusal tepkiler %42,69 ile en geniş kategoriye oluşturmuş; siyasi ve sosyal algılar ile güvenlik endişeleri de belirgin biçimde öne çıkmıştır. Bu örnek, teknoloji kaynaklı bir tehdidin kısa sürede kurumsal güven, jeopolitik güvenlik ve kontrol kaybı tartışmasına dönüşebildiğini göstermektedir (Güneş, Yörük ve Summak, 2025: 182–183).

Yanlış bilgi krizlerinin çözümlemesinde üç olgunun ayrılması gerekir. Yanlış bilgi, yanıltma amacı bulunmadan dolaşıma giren yanlış veya yanıltıcı içeriktir. Dezenformasyon, yanıltma amacıyla üretilen ya da dağıtılan içeriktir. Gerçek bir bilginin bağlamından koparılması veya özel bilgilerle hedef gösterme amacıyla kullanılması ise ayrı bir sorun alanıdır (Wardle ve Derakhshan, 2017: 20). Bu ayrım, kurumun vereceği yanıtı doğrudan şekillendirir. Nitekim iyi niyetle yanlış bilgi yayımlanması ile sahte belge üreten koordineli bir odakla karşılaşılması aynı iletişim stratejisini gerektirmez; ilki bilgilendirmeyi, ikincisi ise delil tespitini ve hukuki süreci zorunlu kılar. Markalar bakımından yanlış bilgi kaynaklı krizler farklı biçimler alabilir; yöneticiye atfedilen sahte açıklama, bağlamı kesilmiş reklam görüntüsü, başka ülkedeki olayın yerel şubeye aitmiş gibi sunulması, yanlış çeviri, eski ürün fotoğrafının güncel krizle ilişkilendirilmesi veya kurum logosuyla hazırlanmış sahte duyuru. Bu içeriklerin tümü teknik olarak “deepfake” değildir. Basit kurgu, yanlış başlık ve eski görüntünün yeniden dolaşıma sokulması gibi düşük maliyetli müdahaleler de yüksek zarar üretebilir. Bu nedenle kurumların yalnız gelişmiş sentetik medyaya odaklanması, daha sıradan fakat etkili manipülasyon biçimlerini gözden kaçırmaya yol açar.

Yanlış içeriğin toplumun tamamına eşit biçimde yayıldığı varsayımı da yanıltıcıdır. Araştırmalar, sahte haber kaynaklarıyla etkileşimin ve yoğun paylaşımın çoğu zaman sınırlı sayıdaki kullanıcıda toplandığını göstermektedir (Grinberg vd., 2019; Baribi-Bartov vd., 2024). Buna karşılık sosyal medya arayüzü, kullanıcıyı içeriğin doğruluğundan çok paylaşılabiliğine yöneltebilir ve doğruluk ayırt etme performansını düşürebilir (Epstein vd., 2023). Yönetim açısından çıkarım, yüksek paylaşım sayısını genel kamuoyu inancı olarak okumamaktır. Kurum, içeriği kimlerin, hangi ağlarda ve hangi davranışsal sonuçlarla dolaşıma soktuğunu incelemelidir.

Bu ortamda sosyal dinleme raporu tek başına yeterli değildir. Kurum, kritik iddialar için bir doğrulama kaydı oluşturmmalıdır: İddia nedir? İlk kaynak kimdir? Birincil kanıt mevcut mudur? İçerik hangi değişikliklerden geçmiştir? Doğruluk statüsü nedir? Hangi paydaşlara ulaşmıştır? Finansal, güvenlik veya itibar etkisi üretmiş midir? Böyle bir kayıt, yanlış bilginin yalnız görünürlüğünü değil, kanıt ve zarar düzeyini de yönetilebilir hâle getirir.

Düzeltilme stratejisi de yalnızca yanlış cümleyi silmeye dayanmamalıdır. Yanlış bilgi geri çekilse bile ilk anlatının etkisi sürebilir. Eksik kalan nedensel açıklama, kullanıcıların eski çerçeveye dönmesine yol açabilir (Ecker vd., 2022). Etkili düzeltme, yanlış iddiayı açıkça tanımlar, doğru bilgiyi kanıtlarla sunar ve olayın nasıl gerçekleştiğine ilişkin anlaşılır bir alternatif açıklama verir. Kurumun aynı iddiayı başlıkta ve görselde gereksiz biçimde tekrar etmesi ise yanlış içeriğin hatırlanmasını güçlendirebilir. Bu nedenle düzeltme görünür fakat ölçülü olmalıdır. Doğru bilgi mesajın merkezinde tutulmalıdır.

Birinci Bölümde incelenen Comet Ping Pong vakası, yanlış bilginin yalnız itibar kaybı değil, fiziksel güvenlik krizi de üretebildiğini göstermiştir. Asılsız anlatının silahlı bir kişinin işletmeye gelmesine kadar ilerlemesi, doğrulama yanıtının çalışan güvenliği, delil koruma, platform koordinasyonu ve kolluk kuvvetleriyle temasla birlikte yürütülmesi gerektiğini ortaya koyar (ABD Adalet Bakanlığı, 2017). Üretken yapay zekâ, benzer anlatıları görsel, ses ve belge biçiminde daha düşük maliyetle çoğaltabildiği için bu protokolün önemi artmaktadır.

9.2. Deepfake İçerikler, Sentetik Krizler ve Yapay Zekâyla Ölçeklenen Öfke

Deepfake içerik, mevcut bir kişi, nesne, yer veya olaya benzeyen ve gerçekmiş izlenimi yaratan yapay zekâ üretimli ya da yapay zekâyla değiştirilmiş görüntü, ses veya videoyu ifade eder. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü de kavramı bu doğrultuda tanımlar (Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi, 2024: md. 3(60)). Bununla birlikte kurumsal risk yalnız yüz değiştirme videolarından oluşmaz. Yönetici sesinin klonlanması, kurumsal yazışma tarzının taklit edilmesi, sahte müşteri hizmetleri hesabı, yapay çalışan profili, sentetik şikâyet videosu ve otomatik üretilmiş sahte belgeler aynı güven krizinin farklı biçimleridir.

Deepfake içeriklerin etkisi yalnızca insanların sahte içeriğe bütünüyle inanması üzerinden değerlendirilmemelidir. Akademik çalışmalar, sentetik siyasi videoların bazı durumlarda doğrudan iknadan çok belirsizlik yarattığını ve habere duyulan güveni aşındırabildiğini göstermektedir (Vaccari ve Chadwick, 2020). İnsanların deepfake tespit performansı içerik türüne, kaliteye ve bağlama göre önemli ölçüde değişmektedir. Gerçek görüntüler de sahte sanılabilmektedir (Groh vd., 2024). Kurumsal açıdan daha geniş risk, neye inanılacağına bilinmediği duygusunun yerleşmesidir. Böyle bir ortamda gerçek kanıtın ikna gücü de zayıflar.

Bu durum, yalancının payı olarak adlandırılan ikinci bir sorunu doğurur. Gerçek bir görüntü veya ses kaydıyla karşılaşan kişi ya da kurum, kanıtı yapay üretim olarak niteleyerek sorumluluktan kaçmaya çalışabilir (Chesney ve Citron, 2019: 1785). Dolayısıyla sentetik medya yalnızca sahte kanıt üretmez. Sentetik medya, gerçek kanıtın reddedilmesini de kolaylaştırabilir. Kriz iletişimi açısından bu, videonun sahte olduğu yönündeki açıklamanın teknik inceleme ve doğrulanabilir kayıt olmadan kullanılmaması gerektiği anlamına gelir.

Üretken yapay zekâ aynı anlatının çok sayıda dil, görsel biçim ve hedef kitle varyantını düşük maliyetle oluşturabilir. Otomatik hesaplar veya koordineli kullanıcı ağları bu içerikleri farklı platformlara taşıyabilir. Ancak teknoloji tek başına yayılımı açıklamaz. İçeriğin kimlik çatışmasıyla uyumu, güvenilir görünen bir hesaptan gelmesi, haber medyasına taşınması ve mevcut kutuplaşmaya eklenmesi sonuç üzerinde belirleyicidir. Bu nedenle kriz ekibi “İçerik yapay mı?” sorusunun yanında “Kim için inandırıcı, hangi ağda etkili ve hangi eyleme dönüşüyor?” sorularını da sormalıdır.

Sentetik kimlik riskine karşı yalnız görsel kusur aramak yetersizdir. Finansal işlem, gizli belge paylaşımı, parola sıfırlama veya kamuya açıklama gibi yüksek etkili işlemlerde kanal dışı doğrulama kullanılmalıdır. Talep, önceden kayıtlı numaradan geri arama, ikinci yetkili onayı, kurumsal kimlik doğrulama sistemi veya işlem türüne özgü ek kontrol yoluyla teyit edilmelidir. Arup vakasının temel dersi, tanıdık yüz ve sesin artık tek başına kimlik kanıtı sayılamayacağıdır.

Sentetik krizler bir yaşam döngüsü içinde değerlendirilmelidir. İlk aşamada saldırgan, açık kaynaklardan yönetici görüntüsü, ses kaydı, kurumsal yazışma ve organizasyon bilgisi toplar. İkinci aşamada içerik veya kimlik üretilir. Üçüncü aşamada güvenilir görünen hesap, toplantı daveti ya da haber formatı üzerinden dolaşıma sokulur. Dördüncü aşamada botlar, gerçek kullanıcılar veya medya aktarımı görünürlüğü artırabilir. Son aşamada içerik ödeme, veri paylaşımı, boykot, fiziksel güvenlik riski veya itibar kaybı gibi sonuca dönüşür. Kurumsal kontrol yalnızca yayımlanmış içeriği kaldırmaya odaklanırsa önceki aşamalarındaki açıkları kapatamaz. Açık kaynak bilgi yönetimi, erişim kontrolü, ödeme prosedürü ve kriz iletişimi aynı risk zincirinin parçalarıdır.

9.3. İçerik Kökeni, Doğrulama ve Şeffaflığın Sınırları

Sentetik medya çağında üç ayrı soru birbirine karıştırılmamalıdır. Birincisi kökendir: İçeriği kim, hangi araçla ve ne zaman üretti? İkincisi bütünlüktür: İçerik oluşturulduktan sonra değiştirildi mi? Üçüncüsü doğruluktur: İçerikte ileri sürülen iddia olgusal olarak doğru mu? Bir dosyanın kaynağı doğrulanmış olabilir fakat içindeki iddia yanlış olabilir. Tersine, köken bilgisi bulunmayan bir görüntü gerçek olabilir. Sağlıklı doğrulama süreci bu üç düzeyi birlikte inceler.

C2PA (Adobe, Microsoft, Google, OpenAI, Sony, Truepic, BBC, Leica ve Intel gibi teknoloji, medya ve kamera devlerinin bir araya gelerek kurduğu uluslararası bir konsorsiyum) tarafından geliştirilen Content Credentials yaklaşımı, dijital içeriğin kökeni ve değişiklik geçmişi hakkında kriptografik olarak doğrulanabilir kayıtların içerikle ilişkilendirilmesini amaçlayan açık bir standarttır (C2PA, 2025). Bu tür kayıtlar, bir görselin hangi cihaz veya yazılımla oluşturulduğunu ve hangi düzenlemelerden geçtiğini gösterebilir. Fakat içerik kökeni, içerikteki iddianın doğruluğunun garantisi değildir. Ayrıca kayıtların bulunmaması içeriğin sahte olduğunu kanıtlamaz. Dosya dönüştürme, ekran görüntüsü alma veya platform işlemleri sırasında metadata kaybolabilir. Bu nedenle

içerik kimlik bilgileri güçlü bir kanıt katmanı olmakla birlikte tek doğrulama yöntemi değildir.

Deepfake tespit sistemleri de olasılıksal araçlardır. Belirli veri kümelerinde yüksek doğruluk gösteren bir model, yeni üretim yöntemlerinde, düşük kaliteli kayıtlarda, sıkıştırılmış dosyalarda veya birden fazla yüz içeren görüntülerde aynı performansı sürdüremeyebilir. Araştırmalar, laboratuvar veri kümelerinde başarılı görünen savunmaların gerçek dünyadaki içeriklere genellenmesinin zor olduğunu uzun süredir göstermektedir (Pu vd., 2021). Bu nedenle “tespit aracı sahte dedi” ifadesi nihai hüküm yerine değil de inceleme bulgusu olarak ele alınmalıdır.

Bu kitapta önerilen kurumsal doğrulama yaklaşımı dört kanıt katmanına dayanır. İlk katman özgün dosya ve dosya özetidir. İkinci katman kaynağın kimlik ve erişim kayıtlarıdır. Üçüncü katman içerik kökeni veya düzenleme geçmişiştir. Dördüncü katman bağımsız bağlamsal doğrulamadır. Kriz sırasında ekran görüntüsü yerine özgün dosya korunmalıdır. İlk görülme zamanı, bağlantı, hesap bilgisi ve platform tepkisi kayıt altına alınmalıdır. Delil zinciri hem olası hukuki süreç hem de daha sonra yapılacak kurumsal açıklamanın güvenilirliği için gereklidir.

Şeffaflık ise bütün verileri kamuya açmak değildir. Kişisel veri, çalışan güvenliği, ticari sır, soruşturma gizliliği ve mağdur hakları korunmalıdır. Kurum, kanıtın tamamını yayımlayamadığında hangi kısmı neden paylaşmadığını, hangi bağımsız birimin inceleme yaptığını ve ne zaman yeni bilgi sunacağını açıklayabilir. Şeffaflığın ölçütü veri miktarı değildir. Ölçüt, paydaşın kurumun iddiasını makul biçimde sınavabilmesidir.

Hukuki çerçeve de hızla gelişmektedir. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü’nün 50. maddesi, deepfake niteliğindeki görüntü, ses veya videoyu kullananların içeriğin yapay olarak üretildiğini ya da değiştirildiğini açıklamasını öngörür. Tüzüğün bu genel uygulama tarihi 2 Ağustos 2026’dır. Sanatsal, yaratıcı, hicivsel ve benzeri içerikler için açıklamanın eserin kullanımını gereksiz biçimde bozmayacak şekilde yapılmasına izin verilir (Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi, 2024: md. 50). Bu düzenleme önemli bir şeffaflık eşiği oluşturmaktadır. Bununla birlikte etiketlenmenin içeriği zararsız veya doğru hâle getirmediği unutulmamalıdır.

Kurumun kendi ürettiği içerikler için de köken politikası bulunmalıdır. Hangi görsel, ses veya metinde üretken yapay zekâ kullanıldığı, insan katkısının düzeyi, içeriği kimin onayladığı ve hangi sürümün yayımlandığı

kayıt altına alınmalıdır. Kamuya yapılacak açıklama, kullanımın önemine ve aldatma riskine göre belirlenebilir. Rutin görsel düzenleme ile gerçek bir yöneticinin sentetik görüntüsünü konuşturmak aynı şeffaflık düzeyini gerektirmez. Kurum başkalarından talep ettiği açıklanabilirlik standardını kendi içeriklerinde uygulamadığında güven sorunu teknoloji kullanımından çok çifte standarttan kaynaklanır.

9.4. Geleceğin Güven İlkeleri

Geleceğin güven sistemi, kurumun hiç hata yapmayacağı vaadine dayanamaz. Üretken yapay zekâ, platform dönüşümleri ve hızlanan bilgi akışı karşısında böyle bir vaat gerçekçi değildir. Daha sürdürülebilir güven, kurumun iddialarını kanıtlayabilmesi, belirsizliği dürüstçe açıklaması, hata ortaya çıktığında düzeltme yapması ve sorumluluğu görünür kılmasıyla kurulur. NIST (ABD Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü) (2023) yapay zekâ risk yönetimi yaklaşımını yönetim, bağlamı haritalama, ölçme ve yönetme işlevleriyle ele alır. Bu mantık iletişim süreçlerine uyarlandığında güvenin tek bir teknik ekibin değil, kurumsal yönetişimin konusu olduğu görülür (NIST, 2024).

Güvenilir kurum, belirsizliği saklayan değil yöneten kurumdur. İlk saatlerde bütün olgular bilinmeyebilir. Bu durumda kesinlik görüntüsü üretmek kısa vadede kontrol hissi verse de sonraki düzeltmeleri güven kaybına dönüştürebilir. Zaman damgalı ara açıklamalar, doğrulanmış bilgi ile inceleme altındaki iddiayı ayırmalıdır. Bir sonraki güncellemenin zamanı ve sorumlu birimi de belirtilmelidir. Böylece hız ile doğruluk arasında sahte bir tercih kurulmaz. Kurum hem erken konuşabilir hem de bilgisinin sınırlarını açıkça gösterebilir.

Aşağıdaki tablo yeni bir model veya bağımsız bir uygulama aracı değildir. Tablo, bu bölümde açıklanan kalıcı güven ilkelerini tek bakışta bir araya getiren editoryal bir özettir.

Tablo 10: Geleceğin Güven İlkelerinin Yönetmelik Özeti

İlke	Yönetim sorusu	Kurumsal işlev
Tutarlılık	Kurum, kendi ürettiği sentetik içerik ile başkalarının içerikleri için aynı doğruluk ve açıklama standardını uyguluyor mu?	Değer, politika ve uygulama arasındaki çelişkiyi azaltır.
Kanıtlanabilirlik	Kritik açıklamanın dayandığı özgün kayıt, kaynak ve karar izi korunuyor mu?	İddianın bağımsız biçimde sınanmasını sağlar.

İlke	Yönetim sorusu	Kurumsal işlev
Hesap verebilirlik	İçeriğin üretimi, onayı, yayımlanması ve düzeltilmesinden kim sorumlu?	Sorumluluğun teknolojiye veya belirsiz bir ekibe devredilmesini önler.
Hız	İlk ara açıklama, doğrulanmış bilgi ile belirsizliği açıkça ayırıyor mu?	Bilgi boşluğunu azaltırken aceleci kesin hüküm riskini sınırlar.
Düzeltilbilirlik	Hatalı içerik ve karar geri çekilebilir, izlenebilir ve görünür biçimde düzeltilbilir mi?	Yanlışın dijital arşivlerde kalıcılışmasını sınırlar.
Diyalog	Mağdur, çalışan, müşteri ve uzmanların itiraz ile kanıt sunabileceği kanal var mı?	Tek yönlü savunma yerine karşılıklı doğrulamayı destekler.
Etik davranış	Teknik olarak mümkün olan kullanım, kişilik hakları ve adil temsil bakımından meşru mu?	Uyumun ötesinde normatif sınır oluşturur.
Kurumsal hafıza	Olay, kullanılan araçlar, kararlar ve sonuçlar sonraki senaryolara aktarılıyor mu?	Tekrarlanan hatayı öğrenme girdisine dönüştürür.

Not: Bu özet, ampirik olarak doğrulanmış bir ölçme modeli değildir.

9.5. Geleceğin İletişim Profesyoneli

Geleceğin iletişim profesyoneli bütün deepfake tespit modellerini geliştirmesi veya adli bilişim uzmanının yerini alması beklenmemelidir. Temel rol, teknik bulguyu kurumsal karar, paydaş etkisi ve etik sorumlulukla birleştirmektir. Bu nedenle mesleki yetkinlik yalnız içerik üretme ve medya ilişkileri becerisiyle sınırlı kalmaz.

İlk yetkinlik algoritmik ve yapay zekâ okuryazarlığıdır. Profesyonel, üretken modellerin hangi verilerle ve hangi sınırlılıklarla çalıştığını anlayabilmelidir. Halüsinasyon, önyargı, mahremiyet ihlali ve sentetik kimlik risklerini de temel düzeyde kavraması gerekir. Bu bilgi, aracı kullanma becerisinden farklıdır. Bir metni daha hızlı üretmek, çıktının doğruluğunu, telif durumunu veya kurumsal uygunluğunu değerlendirme yetkinliği sağlamaz.

İkinci yetkinlik doğrulama ve kanıt yönetimidir. Kaynak zinciri kurma, tersine görsel arama, metadata inceleme, özgün dosyayı koruma, zaman çizelgesi oluşturma ve bağımsız uzman görüşünü doğru zamanda devreye sokma, iletişim sürecinin parçasına dönüşmektedir. İletişim birimi, teknik incelemenin sonucunu kamuoyuna anlaşılır biçimde aktarabilmelidir. Belirsiz bir bulgu kesin kanıt gibi sunulmamalıdır.

Üçüncü yetkinlik veri ve ağ analizidir. Sentetik bir içeriğin toplam görüntülenme sayısı, gerçek etkisini tek başına göstermez. Profesyonel

özgün kullanıcı sayısını, köprü hesapları, platformlar arası geçişi, koordinasyon belirtilerini ve davranışsal sonucu birlikte değerlendirebilmelidir. Böylece teknik manipölasyon ile organik fakat yanlış inanç birbirinden ayrılabilir. Aynı biçimde dar bir saldırı ağı ile geniş bir paydaş krizi de ayrıştırılabilir.

Dördüncü yetkinlik etik ve hukuki muhakemedir. Bir yöneticinin gerçekçi yapay görüntüsünü izinli biçimde kullanmak, bunu açıklamadan yayımlamak ve kişinin rızası dışında ticari amaçla üretmek aynı şey değildir. İletişim profesyoneli, hukuka uygunluk kontrolünün yanında temsil adaleti, rıza, zarar, ayrımcılık ve güç asimetrisi sorularını gündeme getirmelidir. Yapay zekâ kullanımının açıklanması da otomatik bir sorumluluk muafiyeti değildir.

Beşinci yetkinlik kriz simölasyonu ve paydaş müzakeresidir. Masa başı tatbikatlarda yalnızca sahte video senaryosu test edilmemelidir. Yönetici ses klonuyla ödeme talebi, sahte ürün geri çağırma duyurusu, çalışanlara gönderilen sentetik mesaj, yapay müşteri şikâyeti dalgası ve gerçek kanıtın deepfake diye reddedilmesi gibi senaryolar da denenmelidir. İletişim, bilgi teknolojileri, siber güvenlik, hukuk, finans, insan kaynakları ve operasyon birimleri önceden belirlenmiş bir doğrulama ve karar zincirinde buluşmalıdır.

Son olarak profesyonel, insan denetimini sembolik bir onay kutusuna dönüştürmemelidir. İnsan, yapay zekâ çıktısını yalnızca yayımlamadan önce görmekle kalmamalıdır. Kaynakları kontrol etmeli, bağlamı değerlendirmeli ve kararın sorumluluğunu üstlenmelidir. Nitelikli insan denetimi yetki, zaman, bilgi ve itiraz imkânı gerektirir. Kurumun hız baskısı bu koşulları ortadan kaldırıyorsa süreç gerçekte denetimli değildir.

Bu yetkinliklerin kurumsallaşması için araç envanteri ve kullanım politikası gerekir. Hangi üretken yapay zekâ hizmetlerinin hangi veri türleriyle kullanılabileceği, çalışanların hangi çıktıları doğrulamakla yükümlü olduğu, dış tedarikçilerin içerik kökenini nasıl belgeleyeceği ve olayların kime bildirileceği açıkça tanımlanmalıdır. Satın alma kararında yalnızca maliyet ve üretim hızı değerlendirilmemelidir. Veri saklama, erişim kaydı, model güncellemesi, çıktı sahipliği ve olay müdahale desteği de dikkate alınmalıdır. İletişim birimi bu politikanın pasif kullanıcısı değil, paydaş ve itibar etkisini temsil eden ortak tasarımcısı olmalıdır.

Geleceğin iletişim uzmanı bu nedenle yalnızca mesaj yöneten kişi değil, kurumsal kanıt mimarisinin paydaşıdır. Güvenilir iletişim, doğru sözcüğü

seçmekten önce doğru bilgiye nasıl ulaşıldığını ve bu bilginin nasıl sınanabileceğini gösterebilme kapasitesine dayanacaktır.

9.6. Sentetik Medya Çağında Güvenin Kurumsal Koşulları

Yapay zekâ kurumsal iletişimde yalnız içerik üretim aracı değildir. Kimlik, kanıt ve güven altyapısını dönüştüren bir risk alanıdır. Sentetik medya krizlerinde temel sorun yalnız içeriğin sahte olup olmadığı değildir. Hangi iletişim kanalının ve hangi kurumsal temsilin doğrulanabilir olduğu da önem taşır.

Deepfake tespit yazılımı kesin hüküm aracı olarak kullanılmamalıdır. İçerik etiketi doğruluk garantisi sağlamaz. Yüksek görünürlük de geniş toplumsal inancın doğrudan göstergesi değildir. Kaynak, bütünlük, doğruluk, yayılım ve zarar ayrı düzeylerde değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme teknik incelemeyi insan denetimi ve kurumsal sorumlulukla birleştirmelidir.

Anti-kırılgan kurum her sentetik içeriği önceden engelleyemez. Buna karşılık doğrulama kanallarını krizden önce kurar. Belirsizlik durumunda işlemi durdurur ve kanıtı korur. Yanlış açıklamasını düzeltir. Olay sonrasında protokollerini geliştirmesi kurumsal öğrenmenin temel göstergesidir. İptal kültürü, dijital linç, boykot ve sentetik medya farklı risk biçimleri olsa da aynı yönetim sorununda birleşir. Sonuç bölümü bu sorunu normatif temel ile dört kurumsal kapasiteyi bir araya getiren anti-kırılgan marka yaklaşımı içinde değerlendirmektedir.

Sonuç

Dijital öfke çağında markaların temel sorunu, hiç eleştirilmemek ya da bütün krizleri önceden engellemek değildir. Böyle bir hedef hem gerçekçi değildir hem de demokratik hesap verebilirliği, çalışan sesini ve tüketici itirazını yalnızca itibar tehdidi olarak görme riskini taşır. Esas sorun, kurumun haklı eleştiri ile manipülatif saldırıyı, somut zarar ile simgesel çatışmayı, geçici görünürlük ile kalıcı güven kaybını birbirinden ayırabilecek bir yönetim kapasitesi kurup kuramadığıdır. Bu kitap boyunca geliştirilen anti-kırılğan marka yaklaşımı, tam olarak bu ayrımı yapabilen ve yaşadığı olumsuz deneyimleri gelecekteki kararlarını iyileştiren kurumsal değişikliklere dönüştürebilen sistemi tanımlamaktadır.

Anti-kırılğan marka, bir iletişim sloganı veya krizi fırsata çevirme vaadi değildir. Kavram, markayı üreten şirketin ve daha geniş kurumsal yapının eleştiri, boykot, iptal girişimi, dijital linç, yanlış bilgi ve sentetik medya karşısındaki davranış biçimine ilişkindir. Taleb'in (2012) anti-kırılğanlık ayrımı, belirli sistemlerin yalnızca şoka dayanmakla kalmayıp değişkenlikten öğrenebileceğini ileri sürer. Kurumsal iletişime uyarlandığında bu fikir ancak önemli bir sınırlamayla kullanılabilir. Krizlerin kendisi yararlı değildir. Ağır etik ihlal, mağduriyet veya ekonomik zarar iletişim başarısının hammaddesi olarak görülemez. Kuruma değer kazandırabilecek olan, zararın ardından geliştirilen doğrulama, düzeltme, hesap verebilirlik ve öğrenme kapasitesidir.

Bu nedenle kitabın ulaştığı sonuç “kriz markayı güçlendirir” biçimindeki iyimser ve genelleyici önerme değildir. Daha ihtiyatlı sonuç şudur: Kurum kriz sırasında açığa çıkan zayıflıkları doğru teşhis ederse anti-kırılğan yönde ilerleyebilir. Bunun için zararı gidermeye çalışması, karar kurallarını değiştirmesi ve bu değişiklikleri sonraki olaylarda sürdürmesi gerekir. Aksi durumda görünürlüğün azalması, satışların toparlanması veya sosyal medya gündeminin değişmesi yalnız geçici dayanıklılık ya da toparlanma göstergesidir. Kurumsal sistem aynı kaldığı sürece kırılğanlık da varlığını sürdürür.

İptal kültürü tartışmalarında iki indirgemeci yaklaşım sıklıkla karşı karşıya gelir. Birincisi, çevrim içi yaptırımların tamamını demokratik hesap verebilirlik olarak görür. İkincisi ise her sert eleştiriyi dijital linç olarak etiketler. Her iki yaklaşım da yöneticinin karar kalitesini düşürür. Kamusal çağrı, boykot, iptal ve dijital linç farklı amaç, mekanizma ve orantı düzeylerine sahiptir. Kurumun ilk görevi eleştiriyi susturmak veya hemen teslim olmak değildir. İlk görev, olayın hangi yaptırım mantığı içinde geliştiğini ve hedefin nasıl genişlediğini belirlemektir.

Bu ayrım doğrudan yönetim kararına dönüşür. Belirli bir ürün hatası veya ayrımcı uygulama için açık talep içeren boykot, düzeltme ve telafi imkânı sunabilir. Buna karşılık tehdit, doxxing, aile üyelerinin hedef alınması ve yanlışlığı gösterilmiş iddiaların dolaşımının sürmesi, eleştirinin orantısız kolektif saldırıya dönüştüğünü gösterir. Kurum bir yandan kendi sorumluluğunu kabul ederken diğer yandan çalışanlarının ve diğer paydaşlarının güvenliğini koruyabilir. Haklı eleştiriyi tanımak tacizi meşrulaştırmayı gerektirmez. Yanlış iddiaya kanıtla karşı çıkmak da bütün eleştirmenleri düşmanlaştırmayı gerektirmez.

Kırılğanlığı görünür kılmak, yalnız dışarıdaki tepkiyi analiz etmek değildir. Krizlerin çoğu, kurum içindeki daha eski zayıflıkları büyütür: tek kişiye bağımlı onay zinciri, çalışanların itiraz edememesi, dış temsilci seçiminde popülerliğin değer uyumunun önüne geçmesi, veri doğrulama eksikliği, hukuk ve iletişim birimleri arasındaki kopukluk veya yönetimin kötü haberi yukarı taşımayan teşvik sistemi. Dijital platformlar bu zayıflıkları yaratmaktan çok hızlandırır ve görünür hâle getirir. Bu nedenle anti-kırılğan yönetim, sosyal medya ekibinin daha hızlı yanıt vermesinden önce kurumun nasıl karar verdiğini sorgular.

Anti-kırılğanlık yalnızca teknik bir kapasite olarak ele alınırsa kurum daha etkili fakat daha az etik bir savunma sistemi kurabilir. Gelişmiş izleme araçları, hızlı hukuk müdahalesi ve güçlü medya erişimi haklı talepleri bastırmak, mağdurları görünmez kılmak veya geçmişi manipüle etmek için de kullanılabilir. Bu nedenle modelin merkezinde beşinci bir operasyonel kapasite değil, dört kapasitenin amaç ve sınırlarını belirleyen normatif bir temel bulunmaktadır: değer-söylem-uygulama tutarlılığı, etik davranış, adil süreç ve hesap verebilirlik.

Bu temel, kurumun kriz anında hangi paydaşı dinleyeceğini, hangi zararı önceliklendireceğini ve hangi maliyeti üstlenmeye hazır olduğunu belirler. Değer beyanı, yalnız reklam dilinde kullanılan bir konumlandırma

unsuru değildir. Kurum belirli bir toplumsal meselede tutum alıyor, kapsayıcılık iddiasında bulunuyor veya çalışan güvenliğini temel değer olarak açıklıyorsa aynı ilke kendi operasyonlarında, tedarik zincirinde ve kriz kararlarında da görünmelidir. Söylem ile uygulama arasındaki boşluk, dijital ortamda yalnız tutarsızlık değil, duyarlılık yıkama ve meşruiyet sorunu olarak yorumlanır.

Meşruiyet, kurumun eylemlerinin paylaşılan normlar içinde uygun ve kabul edilebilir görülmesine ilişkin genel değerlendirmedir (Suchman, 1995: 574). Bu nedenle kriz sonrasında yalnız tüketici beğenisini geri kazanmak yeterli değildir. Kurumun faaliyet gösterme hakkı, çalışanlarına davranışı, mağdurlara yaklaşımı ve kamuya sunduğu gerekçeler birlikte değerlendirilir. Normatif temel, bütün paydaşları aynı anda memnun etme girişimi değildir. Kutuplaşmış ortamlarda bu çoğu zaman mümkün değildir. Ama kurum, farklı baskılar altında aynı karar ilkesini neden koruduğunu ve hangi kanıta dayandığını gösterebilmelidir.

Anti-kırılgan marka yönetişimi dört kapasitenin ardışık fakat geri beslemeli biçimde işlemesine dayanır. Bu kapasiteler farklı departmanlara dağıtılmış görev listeleri değildir. Algılama sırasında yapılan sınıflandırma anlamlandırmayı etkiler. Yanıt sırasında ortaya çıkan yeni kanıt ilk değerlendirmeyi değiştirebilir. Öğrenme aşamasında belirlenen eksiklikler yeni izleme göstergelerine dönüşür. Sistemin gücü, kapasitelerin tek tek varlığından çok aralarındaki veri ve gerekçe akışının izlenebilir olmasına bağlıdır.

Algılama, yalnız marka adını ve olumsuz duygu oranını izlemek değildir. Zayıf sinyallerin çalışanlardan, müşterilerden, tedarikçilerden, dış temsilcilerden, düzenleyici gelişmelerden ve dijital ağlardan toplanmasını gerektirir. Toplam etiket sayısı yerine özgün kullanıcı tabanı, yayılım hızı, köprü hesaplar, hedef genişlemesi ve davranışsal sonuçlar birlikte değerlendirilmelidir. Bunun yanında kurum içi etik bildirim ve çalışan sesi, dışarıdaki sosyal dinleme kadar önemli erken uyarı kanallarıdır. Çalışanın sessiz kaldığı kurum, çevrim içi tepki görünür olduğunda çoğu kez çok geç kalmıştır.

Anlamlandırma, veriyi otomatik olarak krize dönüştürmek değildir. Anlamlandırma gürültü, parakriz, gerçek kriz, koordineli saldırı ve meşru hesap verebilirlik talebi arasında ayırım yapmaktır. Weick'in (1995) anlamlandırma yaklaşımının gösterdiği gibi kurumlar belirsizlikte yalnızca bilgi toplamaz. Kurumlar olayın ne olduğuna ilişkin bir çerçeve kurar.

Yanlış ilk çerçeve, sonraki bütün kararları saptırabilir. Bu nedenle iddianın doğruluk düzeyi, kurumun sorumluluğu, paydaş zararı, meşruiyet etkisi ve yayılım yapısı ayrı ayrı incelenmelidir. Kırmızı takım uygulamaları ve alternatif açıklamaların zorunlu olarak tartışılması, yönetimin kendi doğrulama yanlılığını sınırlandırabilir.

Yanıt verme, ilk açıklamanın hızına indirgenemez. Akut müdahale kanıt koruma, zarar azaltma, mağdur ve çalışan güvenliği, birimler arası koordinasyon ve sorumlulukla uyumlu duruş gerektirir. Kriz sorumluluğunun yüksek olduğu durumda pasif dil veya suçu mağdura aktaran açıklama güven kaybını artırır. İddianın yanlış ya da manipüle edilmiş olduğu durumda ise kurum kanıtla karşı çıkmalı, fakat makul kaygıları küçümsememelidir. Hız ile doğruluk arasında zorunlu bir karşıtlık yoktur. Kurum doğrulanmış bilgiyi erken paylaşabilir, bilinmeyenini açıkça belirtebilir ve bir sonraki güncellenmenin zamanını duyurabilir.

Öğrenme, anti-kırılganlığın ayırt edici kapasitesidir. Kurum olaydan sonra yalnızca iletişim performansını değil, hatayı mümkün kılan politika, teşvik, yetki ve sessizlik düzenini incelemelidir. Argyris ve Schön'ün (1978) ayrımındaki tek döngülü öğrenme, mevcut kurallar korunarak hatayı düzeltir. Çift döngülü öğrenme ise hatayı üreten varsayımları ve karar kurallarını sorgular. Yeni bir onay adımı eklemek gerekli olabilir. Ancak neden itirazın duyulmadığını veya kısa vadeli hedeflerin neden riskli davranışı ödüllendirdiğini sorgulamak daha derin dönüşüm sağlar. Öğrenme çıktısı sorumlu kişi, takvim ve başarı göstergesi bulunan uygulanabilir bir değişikliktir.

Domino's vakası dört kapasitenin somut ilişkisini görünür kılar. Kriz sinyali algılanmış, sorun marka güveni bakımından anlamlandırılmış, dijital ve operasyonel yanıt verilmiş, ardından tüketici eleştirileri ürün ve süreç değişikliğine çevrilmiştir. Bu örnek anti-kırılganlığın soyut bir metafor olmadığını gösterir. Örnek aynı zamanda sınırını da hatırlatır. Hijyen ve ürün kalitesi sorunlarında düzeltilecek zaaf görece belirgindir. İptal kültürü ve değer çatışmalarında ise paydaşlar hangi davranışın düzeltme sayılacağı konusunda uzlaşmayabilir. Dolayısıyla aynı döngü daha zor ve daha normatif bir karar gerektirir.

Anti-Kırılğan Marka Yönetişimi Çerçevesinin Bütünleştirilmiş Yapısı

Tablo 11: Anti-Kırılğan Marka Yönetişimi Çerçevesinin Bütünleştirilmiş Yapısı

Bileşen	Temel içerik	Yönetsel işlev
Normatif temel	Değer–söylem–uygulama tutarlılığı; etik davranış; adil süreç; hesap verebilirlik.	Kapasitelerin hangi amaçla ve hangi sınırlar içinde kullanılacağını belirler.
Algılama	Zayıf sinyaller, çalışan sesi, sosyal dinleme, ağ ve paydaş göstergeleri.	Kriz görünür olmadan önce risk ve zarar işaretlerini toplar.
Anlamlandırma	Kanıt, sorumluluk, meşruiyet, yayılım ve zarar ayırımı.	Gürültü, parakriz, gerçek kriz ve saldırı arasında karar çerçevesi kurar.
Yanıt verme	Doğrulama, zarar azaltma, koordinasyon, sorumlulukla uyumlu duruş.	İletişim ile operasyonel eylemi aynı karar zincirinde birleştirir.
Öğrenme	Olay sonrası değerlendirme, politika ve teşvik değişikliği, kurumsal hafıza.	Deneyimi gelecekteki şoklara karşı ölçülebilir sistem gelişimine dönüştürür.

Not: Bu tablo, Altıncı Bölümde sunulan temel yönetim çerçevesinin sonuç bölümündeki özetidir; yeni bir model veya bağımsız uygulama aracı değildir.

Anti-kırılğan marka kavramının yönetsel değeri sınırlarının açık tutulmasına bağlıdır. İlk sınır nedensellik ve ölçümdür. Bir krizin ardından yapılan değişiklik ile sonraki performans arasındaki ilişkiyi kesin biçimde göstermek her zaman mümkün değildir. Satış, hisse değeri, sosyal medya duygu oranı veya marka değerindeki değişimler eşzamanlı ekonomik ve politik gelişmelerden etkilenebilir. Bu nedenle tek bir göstergeden “marka güçlendi” sonucu çıkarılmamalıdır.

İkinci sınır, ağır ihlallerin iletişim yoluyla avantaja çevrilemeyeceğidir. Hizmet telafisi bazı sınırlı durumlarda memnuniyeti yükseltebilir. Ancak fiziksel zarar, ayrımcılık, yolsuzluk, tekrarlanan ihlal veya sistematik mağduriyet için krizin fırsat sayılması etik açıdan sakıncalıdır. Bazı güven kayıpları tam olarak onarılamayabilir. Kurumun görevi unutulmayı talep etmek değildir. Görev, zararı gidermek, sorumlulukla yaşamayı kabul etmek ve tekrarı önleyecek sistemi kurmaktır.

Üçüncü sınır, anti-kırılğanlığın sabit bir kurumsal sıfat olmamasıdır. Bir şirket belirli bir kriz türünde güçlü, başka bir risk alanında kırılğan olabilir. Finansal açıdan toparlanan marka, çalışan güvenini kaybetmiş olabilir. Sosyal medya gündeminden çıkan olay, düzenleyici veya hukuki sonuçlarını sürdürebilir. Bu nedenle anti-kırılğan marka ifadesi nihai bir

başarı etiketi değil, farklı olaylar boyunca sınanması gereken bir yönelim ve kapasite bileşimidir.

Dördüncü sınır, teknolojik determinizmdir. Algoritmalar, botlar ve yapay zekâ krizleri hızlandırabilir. Buna karşılık kurumsal sorumluluğun yerine geçmez. Benzer biçimde tespit yazılımı, sosyal dinleme aracı veya içerik kökeni standardı kararın doğruluğunu garanti etmez. Teknoloji kanıt üretimine ve erken uyarıya yardım eder. Etik muhakeme, bağlam ve hesap verebilirlik yine insan ve kurum sorumluluğunda kalır.

Bu kitapta ortaya koyduğumuz yaklaşım, kriz analizinde uygulanabilecek bütünsel ilkelere dönüştürülebilir. Bu ilkelerin başında ise bir krizin ne kadar çok görünür olduğu ile kuruma ne kadar zarar verdiğini birbirine karıştırmamak gelir. Çok konuşulan bir olay ekonomik veya örgütsel sonuç üretmeyebilir. Düşük görünürlüklü bir iddia ise düzenleyici kurumlar, çalışanlar veya kritik iş ortakları açısından yüksek risk taşıyabilir. İkinci ilke tepkinin niteliğini sorumluluk ve kanıtla birlikte değerlendirmektir. Tepkinin organik ya da koordineli olması iddianın doğruluğunu tek başına belirlemez.

Üçüncü ilke, iletişimi operasyonel eylemden ayırmamaktır. Özür, açıklama ve paydaş diyalogu politika, telafi, yetki ve denetim değişikliğiyle desteklenmediğinde sembolik kalır. Dördüncü ilke, çalışanları yalnızca mesajın alıcısı değil, erken uyarı ve öğrenme sisteminin aktörü olarak görmektir. Psikolojik güvenlik bulunmayan kurumlarda çalışan sesi zayıflar, etik bildirim gecikir ve yönetim yalnızca görmek istediği bilgiyi alır (Edmondson, 1999).

Beşinci ilke, kısa vadeli yatışma ile uzun vadeli onarımı ayırmaktır. Olumsuz paylaşımın azalması, satışların kısmen dönmesi veya medyanın başka gündeme geçmesi güvenin geri geldiğini göstermez. Güven onarımı politika değişikliğinin uygulanması, mağdur ve çalışan deneyimi, tekrar davranışı, iş ortaklarının tutumu ve gerektiğinde bağımsız doğrulama üzerinden izlenmelidir (Gillespie ve Dietz, 2009). Altıncı ilke, her krizden sonra kurumsal hafıza üretmektir. Zaman çizelgesi, karar gerekçeleri, kaybedilen bilgiler ve uygulanmayan dersler kayıt altına alınmadığında kurum deneyim yaşamış olur, fakat öğrenmiş olmaz.

Dijital çağda marka itibarı yalnız kurumun kendisi hakkında söylediği sözlerden oluşmaz. Çalışan deneyimleri, müşteri kayıtları, eski paylaşımlar, tedarikçi davranışları, platform arşivleri ve sentetik içerikler aynı anda kurumsal anlam üretir. Bu ortamda mutlak anlatı kontrolü

mümkün değildir. Kurumun sürdürülebilir avantajı, her konuşmayı yönetmekten değil, kendi davranışını ve kanıt altyapısını yönetebilmekten doğar.

Anti-kırılğan marka, eleştiriden kaçan marka değildir. Haklı talebi zamanında tanıyan, yanlış suçlamaya ölçülü kanıtla karşılık veren, mağduriyet karşısında sorumluluk üstlenen, çalışanlarını orantısız saldırıdan koruyan ve krizi yalnızca iletişim biriminin sorunu olarak görmeyen markadır. Böyle bir marka hatalarını görünmez kılmak yerine onların hangi sistem zayıflığından doğduğunu araştırır. Öğrenmeyi yeni politika, yetki, eğitim ve doğrulama düzenine dönüştürür.

Böyle bir kurum her krizi başarıyla yönetmeyebilir. Belirsizlik, eksik bilgi, değer çatışması ve dışsal şoklar bütünüyle ortadan kaldırılamaz. Anti-kırılğanlık kusursuzluk değil, düzeltilebilirlik kapasitesidir. Güvenilir kurum hiç yanılmayan kurum değildir. Güvenilir kurum, bilgisinin sınırlarını açıklayan, yanıldığında düzeltme yapan, zarar verdiğinde telafiye yönelen ve aynı hatayı üreten sistemi değiştiren kurumdur.

Sonuç olarak anti-kırılğan marka, güçlü bir iletişim kampanyasının değil, normatif olarak tutarlı bir yönetim mimarisinin ürünüdür. Bu mimarinin zemini etik davranış ve hesap verebilirliktir. İşleyişi algılama, anlamlandırma, yanıt verme ve öğrenmedir. Sınavı ise sonraki belirsizlik karşısındaki davranışdır. Markanın gerçek gücü, krizden ne kadar hızlı çıktığıyla değil, kriz sonrasında nasıl bir kurum hâline geldiğiyle ölçülmelidir.

Kaynakça

- ABC News. (2021, October 20). Netflix Workers Walk Out over Dave Chappelle Special The Closer. <https://www.abc.net.au/news/2021-10-21/netflix-workers-walk-out-over-dave-chappelle-special-the-closer/100556538> (E.T.: 11.07.2026).
- ABD Adalet Bakanlığı. (2017, June 22). *North Carolina Man Sentenced to Four-Year Prison Term for Armed Assault at Northwest Washington Pizza Restaurant*. <https://www.justice.gov/usao-dc/pr/north-carolina-man-sentenced-four-year-prison-term-armed-assault-northwest-washington> (E.T.: 14.07.2026).
- AB InBev. (2023, October 30). *AB InBev Reports Third Quarter 2023 Results*. <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/ab-inbev-reports-third-quarter-2023-results> (E.T.: 29.06.2026).
- AB InBev. (2024). *Annual Report 2023*. <https://www.ab-inbev.com/assets/pdfs/AB-InBev-2023-Annual-Report.pdf> (E.T.: 11.07.2026).
- AB InBev. (2025). *Annual Report 2024*. <https://www.ab-inbev.com/assets/pdfs/AB-InBev-2024-Annual-Report.pdf> (E.T.: 11.07.2026).
- AB InBev. (2026, May 5). *AB InBev Reports First Quarter 2026 Results*. <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/ab-in-bev-reports-first-quarter-2026-results> (E.T.: 19.07.2026).
- adidas. (2022, October 25). *Adidas Terminates Partnership with Ye Immediately*. <https://www.adidas-group.com/en/media/press-releases/adidas-terminates-partnership-with-ye-immediately> (E.T.: 14.07.2026).
- adidas. (2023). *Annual Report 2023*. https://report.adidas-group.com/2023/en/_assets/downloads/annual-report-adidas-ar23.pdf (E.T.: 02.07.2026).
- adidas. (2024). *Annual Report 2024*. https://report.adidas-group.com/2024/en/_assets/downloads/annual-report-adidas-ar24.pdf (E.T.: 12.06.2026).
- Agence France-Presse. (2017, April 3). April Fools Ad No Joke for Turkish Candy Giant. *The Times of Israel*.

<https://www.timesofisrael.com/april-fools-ad-no-joke-for-turkish-candy-giant/> (E.T.: 08.07.2026).

- Alhouti, S., Johnson, C. M. ve Holloway, B. B. (2016). Corporate Social Responsibility Authenticity: Investigating Its Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242–1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.007>
- Al Shebil, S., Rasheed, A. A. ve Al-Shammari, H. (2011). Coping with Boycotts: An Analysis and Framework. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 383–397. <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.3.383>
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Associated Press. (2023, May 19). LGBTQ+ Group Suspends Bud Light Maker's Rating over Handling of Backlash. <https://apnews.com/article/bud-light-dylan-mulvaney-human-rights-campaign-0ef98d4690d6c53b72f5f3fbded0b951> (E.T.: 17.07.2026).
- Austin, L., Liu, B. F. ve Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
- Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689. <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (E.T.: 17.07.2026).
- Bail, C. A., Argyle, L. P., Brown, T. W., Bumpus, J. P., Chen, H., Hunzaker, M. B. F., Lee, J., Mann, M., Merhout, F. ve Volfovsky, A. (2018). Exposure to Opposing Views on Social Media Can Increase Political Polarization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(37), 9216–9221. <https://doi.org/10.1073/pnas.1804840115>

- Baribi-Bartov, S., Swire-Thompson, B. ve Grinberg, N. (2024). Supersharers of Fake News on Twitter. *Science*, 384(6699), 979–982. <https://doi.org/10.1126/science.adl4435>
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. ve Hill, R. P. (2006). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001>
- Bennett, W. L. ve Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661>
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Berger, J. ve Milkman, K. L. (2012). What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0353>
- Bergkvist, L. ve Zhou, K. Q. (2016). Celebrity Endorsements: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Advertising*, 35(4), 642–663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1137537>
- Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T. ve Watson, G. F., IV. (2020). Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing*, 84(5), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0022242920937000>
- Bianet. (2017, 1 Nisan). Ülker'den Sosyal Medyada Tepki Alan Reklamı İçin Açıklama. <https://bianet.org/haber/ulker-den-sosyal-medyada-tepki-alan-reklamı-icin-aciklama-185070> (E.T.: 25.06.2026).
- Bouvier, G. (2020). Racist Call-Outs and Cancel Culture on Twitter: The Limitations of the Platform's Ability to Define Issues of Social Justice. *Discourse, Context & Media*, 38, 100431. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2020.100431>
- Bouvier, G. ve Machin, D. (2021). What Gets Lost in Twitter 'Cancel Culture' Hashtags? Calling Out Racists Reveals Some Limitations

- of Social Justice Campaigns. *Discourse & Society*, 32(3), 307–327. <https://doi.org/10.1177/0957926520977215>
- boyd, d. (2010). Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. İçinde Z. Papacharissi (Editör), *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (ss. 47–66). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203876527-8>
- Brady, W. J., Crockett, M. J. ve Van Bavel, J. J. (2020). The MAD Model of Moral Contagion: The Role of Motivation, Attention, and Design in the Spread of Moralized Content Online. *Perspectives on Psychological Science*, 15(4), 978–1010. <https://doi.org/10.1177/1745691620917336>
- Brady, W. J., McLoughlin, K., Doan, T. N. ve Crockett, M. J. (2021). How Social Learning Amplifies Moral Outrage Expression in Online Social Networks. *Science Advances*, 7(33), eabe5641. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abe5641>
- Brady, W. J., McLoughlin, K. L., Torres, M. P., Luo, K. F., Gendron, M. ve Crockett, M. J. (2023). Overperception of Moral Outrage in Online Social Networks Inflates Beliefs About Intergroup Hostility. *Nature Human Behaviour*, 7(6), 917–927. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01582-0>
- Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A. ve Van Bavel, J. J. (2017). Emotion Shapes the Diffusion of Moralized Content in Social Networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(28), 7313–7318. <https://doi.org/10.1073/pnas.1618923114>
- Bulut, E. ve Yörük, E. (2017). Mediatized Populisms: Digital Populism—trolls and Political Polarization of Twitter in Turkey. *International Journal of Communication*, 11, 4093–4117.
- C2PA. (2025). *C2PA Technical Specification* (Version 2.4). https://spec.c2pa.org/specifications/specifications/2.4/specs/C2PA_Specification.html (E.T.: 08.07.2026).
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

- Centola, D. (2010). The Spread of Behavior in an Online Social Network Experiment. *Science*, 329(5996), 1194–1197. <https://doi.org/10.1126/science.1185231>
- Chesney, R. ve Citron, D. (2019). Deep Fakes: A Looming Challenge for Privacy, Democracy, and National Security. *California Law Review*, 107(6), 1753–1820. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3213954>
- Christensen, L. T., Morsing, M. ve Thyssen, O. (2013). CSR as Aspirational Talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrocioni, W. ve Starnini, M. (2021). The Echo Chamber Effect on Social Media. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(9), e2023301118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023301118>
- City of Philadelphia. (2018, May 2). *City Announces Agreements in Starbucks Arrest Case*. <https://www.phila.gov/2018-05-02-city-announces-agreements-in-starbucks-arrest-case/> (E.T.: 17.07.2026).
- Clark, M. D. (2020). DRAG THEM: A Brief Etymology of So-Called “Cancel Culture.” *Communication and the Public*, 5(3–4), 88–92. <https://doi.org/10.1177/2057047320961562>
- Coca-Cola İçecek. (2024, 4 Kasım). *3Q24 Earnings Release*. <https://ccicomtrcdn.cci.com.tr/global/documents/financial-results/2024/3q24%20cci%20earnings%20release.pdf> (E.T.: 08.07.2026).
- Coca-Cola İçecek. (2025, 4 Mart). *Coca-Cola İçecek Ended 2024 With an Investment of 12.5 Billion TL*. <https://www.cci.com.tr/en/cci-at-a-glance/news-from-us/coca-cola-icecek-ended-2024-with-an-investment-of> (E.T.: 17.07.2026).
- Coca-Cola Türkiye. (2024, 31 Temmuz). *Senin İçin Türkiye’de Üretildi*. <https://www.coca-cola.com/tr/tr/media-center/senin-icin-turkiyede-uretildi> (E.T.: 19.07.2026).
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2008). Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252–257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicly Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>
- Crockett, M. J. (2017). Moral Outrage in the Digital Age. *Nature Human Behaviour*, 1, 769–771. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0213-3>
- Çöllü, E. F. (2024). *Halkla İlişkilerin Yeni Dünyası: Dijital Araçlar ve Küresel Dinamikler*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çöllü, E. F. (2026). Dijital Stres ve Dijital Tükenmişlik Profili Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 29, 1–16.
- Çöllü, E. F. ve Summak, M. E. (2025). Halkla İlişkilerde Sürdürülebilirlik ve Şeffaflığın Kurumsal İmaja Yansımaları. *Uluslararası Akademik Çalışmalar Dergisi*, 5(1), 62–74.
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B. ve Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and Forms of Greenwashing: A Systematic Review. *Environmental Sciences Europe*, 32, Article 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Delmas, M. A. ve Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- de Matos, C. A., Henrique, J. L. ve Rossi, C. A. V. (2007). Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60–77. <https://doi.org/10.1177/1094670507303012>
- Demir, S. T. ve Özcan, A. (2021). Sosyal Medya ve Linç Kültürü: Sanal Nedenler Gerçek Sonuçlar. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2021(56), 1–15. <https://doi.org/10.47998/ikad.957544>
- Demsar, V., Ferraro, C., Nguyen, J. ve Sands, S. (2023). Calling for Cancellation: Understanding How Markets Are Shaped to Realign

- with Prevailing Societal Values. *Journal of Macromarketing*, 43(3), 322–350. <https://doi.org/10.1177/02761467231168874>
- De Veirman, M., Cauberghe, V. ve Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram Influencers: The Impact of Number of Followers and Product Divergence on Brand Attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Diken. (2017, 2 Nisan). Yıldırım’a Göre Ülker’in “Darbe”ye Yorulan Reklam Filmi “Talihsiz”: Söylentiler Züğürt Tesellisi. <https://www.diken.com.tr/yildirima-gore-ulkerin-darbeye-yorulan-reklam-filmi-talihsiz-soylentiler-zugurt-tesellisi/> (E.T.: 17.06.2026).
- Dodd, M. D. ve Supa, D. W. (2015). Testing the Viability of Corporate Social Advocacy as a Predictor of Purchase Intention. *Communication Research Reports*, 32(4), 287–293. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853>
- Dogan, B. (2025). Examining the Financial Effects of Boycotting Israel: Event-Study and Modern Portfolio Theory Approaches with Data from Borsa Istanbul. *Borsa Istanbul Review*, 25(5), 1026–1037. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.06.002>
- Domino’s Pizza. (2010). *Pizza Turnaround*. <https://www.pizzaturnaround.com/> (E.T.: 29.06.2026).
- Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ecker, U. K. H., Lewandowsky, S., Cook, J., Schmid, P., Fazio, L. K., Brashier, N., Kendeou, P., Vraga, E. K. ve Amazeen, M. A. (2022). The Psychological Drivers of Misinformation Belief and Its Resistance to Correction. *Nature Reviews Psychology*, 1, 13–29. <https://doi.org/10.1038/s44159-021-00006-y>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Epstein, Z., Sirlin, N., Arechar, A. A., Pennycook, G. ve Rand, D. G. (2023). The Social Media Context Interferes with Truth

- Discernment. *Science Advances*, 9(9), eabo6169.
<https://doi.org/10.1126/sciadv.abo6169>
- Erem, H. Ö. ve Hasdağ, D. (2024). Sosyal Psikolojik Açıdan Linç Kültürü: İlişkili Olduğu Etmenler ve Sonuçları Açısından bir Derleme. *Nesne*, 12(31), 110–129.
- Erkoyuncu, G., & Ulusavaş, M. (2024). Sınırlar Üzerinden Beden Mekân Hareket Araştırmasında Deneyim Mekânı Tasarımı: Yaşayan Küp. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 14(1), 430-447. DOI: 10.20488/sanattasarim.1506438
- Farries, E., Kerrigan, P. ve Siapera, E. (2025). Introduction to the Special Issue: The Platformization of Cancel Culture. *Television & New Media*, 26(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/15274764241277469>
- Federal Trade Commission. (2023). *Guides Concerning the Use of Endorsements and Testimonials in Advertising* (16 CFR Part 255). https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/p204500_endorsement_guides_in_2023.pdf (E.T.: 14.07.2026).
- Fong, C. P. S. ve Wyer, R. S., Jr. (2012). Consumers' Reactions to a Celebrity Endorser Scandal. *Psychology & Marketing*, 29(11), 885–897. <https://doi.org/10.1002/mar.20571>
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2011). The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361. <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Friedman, M. (1985). Consumer Boycotts in the United States, 1970–1980: Contemporary Events in Historical Perspective. *Journal of Consumer Affairs*, 19(1), 96–117. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1985.tb00346.x>
- Gillespie, N. ve Dietz, G. (2009). Trust Repair after an Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>
- Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media*. New Haven, CT: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300235029>

- Grinberg, N., Joseph, K., Friedland, L., Swire-Thompson, B. ve Lazer, D. (2019). Fake News on Twitter During the 2016 U.S. Presidential Election. *Science*, 363(6425), 374–378. <https://doi.org/10.1126/science.aau2706>
- Groh, M., Sankaranarayanan, A., Singh, N., Kim, D. Y., Lippman, A. ve Picard, R. (2024). Human Detection of Political Speech Deepfakes Across Transcripts, Audio, and Video. *Nature Communications*, 15, Article 7629. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-51998-z>
- Grubbs, J. B., Warmke, B., Tosi, J., James, A. S. ve Campbell, W. K. (2019). Moral Grandstanding in Public Discourse: Status-Seeking Motives as a Potential Explanatory Mechanism in Predicting Conflict. *PLOS ONE*, 14(10), e0223749. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223749>
- Güneş, E., Yörük, E. E. ve Summak, M. E. (2025). IoT Teknolojilerine Yönelik Güvenlik ve Mahremiyet Algısı: Türk Halkının Sosyal Medya Tepkileri. İçinde S. Karaçor, Z. Karaçor ve B. Güvenek (Editörler), *Blockchain ve Nesnelerin İnterneti Ekseninde Dijital Ekosistemler* (ss. 171–196). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Hambrick, D. C. ve Wowak, A. J. (2021). CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model. *Academy of Management Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084>
- H&M Group. (2022). *Annual and Sustainability Report 2021*. <https://hmgroup.com/investors/annual-and-sustainability-report/> (E.T.: 17.06.2026).
- Hobbs, M. J. ve O’Keefe, S. (2024). Agonism in the Arena: Analyzing Cancel Culture Using a Rhetorical Model of Deviance and Reputational Repair. *Public Relations Review*, 50(1), 102420. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102420>
- Hong, C. ve Li, C. (2020). To Support or to Boycott: A Public Segmentation Model in Corporate Social Advocacy. *Journal of Public Relations Research*, 32(5–6), 160–177. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1848841>
- Hong Kong Police Force. (2025, April 7). *Singapore and Hong Kong Police Force Recover over \$670,000 in a Scam*.

https://www.police.gov.hk/ppp_en/03_police_message/pr/press-release-detail.html?refno=P202504070003 (E.T.: 11.07.2026).

- Hoppner, J. J. ve Vadakkepatt, G. G. (2019). Examining Moral Authority in the Marketplace: A Conceptualization and Framework. *Journal of Business Research*, 95, 417–427. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.045>
- Hürriyet Daily News. (2017, April 3). Social Media Crowd Finds ‘Coup’ References in April Fools’ Day Ad Of Food Giant Ülker. <https://www.hurriyetdailynews.com/social-media-crowd-finds-coup-references-in-april-fools-day-ad-of-food-giant-ulker--111518> (E.T.: 17.07.2026).
- Huszár, F., Ktena, S. I., O’Brien, C., Belli, L., Schlaikjer, A. ve Hardt, M. (2022). Algorithmic Amplification of Politics on Twitter. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1), e2025334119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2025334119>
- Hydock, C., Paharia, N. ve Blair, S. (2020). Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135–1151. <https://doi.org/10.1177/0022243720947682>
- Jansen, S. C. ve Martin, B. (2015). The Streisand Effect and Censorship Backfire. *International Journal of Communication*, 9, 656–671.
- Jordan, J. J., Hoffman, M., Bloom, P. ve Rand, D. G. (2016). Third-Party Punishment as a Costly Signal of Trustworthiness. *Nature*, 530(7591), 473–476. <https://doi.org/10.1038/nature16981>
- Jung, J. ve Mittal, V. (2020). Political Identity and the Consumer Journey: A Research Review. *Journal of Retailing*, 96(1), 55–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.003>
- Kasra, M. (2017). Vigilantism, Public Shaming, and Social Media Hegemony: The Role of Digital-Networked Images in Humiliation and Sociopolitical Control. *The Communication Review*, 20(3), 172–188. <https://doi.org/10.1080/10714421.2017.1343068>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D. ve Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology versus Denial for Repairing Competence- versus Integrity-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Kim, S. ve Lee, H. (2020). The Effect of CSR Fit and CSR Authenticity on the Brand Attitude. *Sustainability*, 12(1), Article 275. <https://doi.org/10.3390/su12010275>
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. (2016). 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. *Resmî Gazete*, 29677 (7 Nisan 2016). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf> (E.T.: 12.06.2026).
- Klein, G. (2007). Performing a Project Premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- Klein, J. G., Smith, N. C. ve John, A. (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92–109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>
- Knittel, C. R. ve Stango, V. (2014). Celebrity Endorsements, Firm Value, and Reputation Risk: Evidence from the Tiger Woods Scandal. *Management Science*, 60(1), 21–37. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1749>
- Koku, P. S., Akhigbe, A. ve Springer, T. M. (1997). The Financial Impact of Boycotts and Threats of Boycott. *Journal of Business Research*, 40(1), 15–20. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00279-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00279-2)
- Kozinets, R. V. ve Handelman, J. M. (2004). Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 691–704. <https://doi.org/10.1086/425104>
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P. ve Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital

- Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>
- Lange, D., Lee, P. M. ve Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184.
<https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Lim, J. S. ve Young, C. (2021). Effects of Issue Ownership, Perceived Fit, and Authenticity in Corporate Social Advocacy on Corporate Reputation. *Public Relations Review*, 47(4), Article 102071.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102071>
- Lindström, B., Bellander, M., Schultner, D. T., Chang, A., Tobler, P. N. ve Amodio, D. M. (2021). A Computational Reward Learning Account of Social Media Engagement. *Nature Communications*, 12, Article 1311. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-19607-x>
- Macnamara, J. (2016). *Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication*. New York, NY: Peter Lang.
- Malik, A. Z., Ahmad, F. ve Guzmán, F. (2025). Socio-Politically Silent Brands: A Double Edged Sword. *Journal of Business Research*, 187, Article 115046.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115046>
- Mangi, F. ve Bilgic, T. (2024, 6 Kasım). Coca-Cola Sales Drop in Turkey, Pakistan After Boycott Calls. *Bloomberg*.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-11-06/coca-cola-sales-drop-in-turkey-pakistan-after-boycott-calls> (E.T.: 11.07.2026).
- Maraşlı, O. ve Çelik, Ş. Ç. (2025). Boycotts' Impact on Firm Sales in Türkiye: The Case of Coca-Cola İçecek (CCI). İçinde Y. E. Aydınbaş (Editör), *The Financial, Social, and Fiqh Dimensions of Boycotts* (s. 55–62). İstanbul: İLKE Vakfı.
https://ilke.org.tr/files/netstk/50/web/115/5247/dosyalar/boykot_raporu_en.pdf (E.T.: 08.07.2026).
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marketing Türkiye. (2017, 1 Nisan). Ülker'den “Karalama Kampanyasına” Yanıt.

<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/ulkerden-karalama-kampanyasina-yanit/> (E.T.: 25.06.2026).

- Marwick, A. E. (2021). Morally Motivated Networked Harassment as Normative Reinforcement. *Social Media + Society*, 7(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/20563051211021378>
- Marwick, A. E. ve boyd, d. (2011). I Tweet Honestly, I Tweet Passionately: Twitter Users, Context Collapse, and the Imagined Audience. *New Media & Society*, 13(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/1461444810365313>
- Matten, D. ve Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McCracken, G. (1989). Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310–321. <https://doi.org/10.1086/209217>
- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277–297. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0849-1>
- Milfeld, T. ve Flint, D. J. (2021). When Brands Take a Stand: The Nature of Consumers’ Polarized Reactions to Social Narrative Videos. *Journal of Product & Brand Management*, 30(4), 532–548. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2019-2606>
- Mirzaei, A., Wilkie, D. C. ve Siuki, H. (2022). Woke Brand Activism Authenticity or the Lack of It. *Journal of Business Research*, 139, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.044>
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. ve Grohmann, B. (2015). Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Morrison, E. W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 10, 79–107.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
<https://doi.org/10.2307/259200>
- Mukherjee, S. ve Althuizen, N. (2020). Brand Activism: Does Courting Controversy Help or Hurt a Brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772–788.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.008>
- NAACP Legal Defense and Educational Fund ve Demos. (2018). *Toward a Vision for Racial Equity & Inclusion at Starbucks: Review and Recommendations*. https://www.naacpldf.org/wp-content/uploads/Starbucks-Report_4.15.19_FINAL.pdf (E.T.: 25.06.2026).
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A. ve Bierman, L. (2016). Corporate Sociopolitical Involvement: A Reflection of Whose Preferences? *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 384–403.
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0033>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf> (E.T.: 08.07.2026).
- National Institute of Standards and Technology. (2024). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile* (NIST AI 600-1). Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf> (E.T.: 11.07.2026).
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1007/BF00382668>

- Ng, E. (2020). No Grand Pronouncements Here...: Reflections on Cancel Culture and Digital Media Participation. *Television & New Media*, 21(6), 621–627. <https://doi.org/10.1177/1527476420918828>
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Peiritsch, A. R. (2019). Starbucks’ Racial-Bias Crisis: Toward a Rhetoric of Renewal. *Journal of Media Ethics*, 34(4), 215–227. <https://doi.org/10.1080/23736992.2019.1673757>
- Pfeffer, J., Zorbach, T. ve Carley, K. M. (2014). Understanding Online Firestorms: Negative Word-Of-Mouth Dynamics in Social Media Networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1–2), 117–128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>
- Pinguelo, F. M. ve Cedrone, T. D. (2009). Morals? Who Cares About Morals? An Examination of Morals Clauses in Talent Contracts and What Talent Needs to Know. *Seton Hall Journal of Sports and Entertainment Law*, 19(2), 347–391.
- Pöyry, E. ve Laaksonen, S.-M. (2022). Opposing Brand Activism: Triggers and Strategies of Consumers’ Antibrand Actions. *European Journal of Marketing*, 56(13), 261–284. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2020-0901>
- Pu, J., Mangaokar, N., Kelly, L., Bhattacharya, P., Sundaram, K., Javed, M., Wang, B. ve Viswanath, B. (2021). Deepfake Videos in the Wild: Analysis and Detection. *Proceedings of the Web Conference 2021*, 981–992. <https://doi.org/10.1145/3442381.3449978>
- Reicher, S. D., Spears, R. ve Postmes, T. (1995). A Social Identity Model of Deindividuation Phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6(1), 161–198. <https://doi.org/10.1080/14792779443000049>
- Reuters. (2018a, January 13). H&M Stores in South Africa Trashed over ‘Racist’ Hoodie Ad. <https://www.reuters.com/article/world/hm-stores-in-south-africa-trashed-over-racist-hoodie-ad-idUSKBN1F20A3/> (E.T.: 21.06.2026).
- Reuters. (2018b, September 4). Nike Shares Hit as Kaepernick Ad Spurs Boycott. <https://www.reuters.com/article/business/nike-shares->

- hit-as-kaepernick-ad-spurs-boycott-idUSL3N1VQ3Y9/ (E.T.: 29.06.2026).
- Reuters. (2018c, September 19). Nike's Kaepernick Ad Spurs Spike in Sold-Out Items. <https://www.reuters.com/article/sports/nikes-kaepernick-ad-spurs-spike-in-sold-out-items-idUSKCN1LZ2G5/> (E.T.: 05.07.2026).
- Reuters. (2021a, March 24). Old H&M Comment on Forced Labour in China's Xinjiang Raises Online Storm. <https://www.reuters.com/world/americas/old-hm-comment-forced-labour-chinas-xinjiang-raises-online-storm-2021-03-24/> (E.T.: 12.06.2026).
- Reuters. (2021b, July 2). H&M's China Sales Hit as Boycott Bites. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hms-china-sales-hit-boycott-bites-2021-07-02/> (E.T.: 19.07.2026).
- Reuters. (2022, August 16). H&M Returns to Alibaba's Tmall 16 Months after Xinjiang Controversy. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hm-returns-alibabas-tmall-16-months-after-xinjiang-controversy-2022-08-16/> (E.T.: 05.07.2026).
- Reuters. (2023, June 14). Bud Light Loses Top U.S. Beer Spot after Dylan Mulvaney Backlash. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/bud-light-loses-top-us-beer-spot-after-dylan-mulvaney-backlash-2023-06-14/> (E.T.: 17.06.2026).
- Roberts, P. W. ve Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Rushe, D. ve Smith, D. (2017, April 11). United Airlines CEO Offers Softer Apology after Stock Dives. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2017/apr/11/united-airlines-shares-plummet-passenger-removal-controversy> (E.T.: 19.07.2026).
- Saka, E. (2018). Social Media in Turkey as a Space for Political Battles: AKTrolls and Other Politically Motivated Trolling. *Middle East Critique*, 27(2), 161–177. <https://doi.org/10.1080/19436149.2018.1439271>

- Sandıkçı, Ö. ve Ekici, A. (2009). Politically Motivated Brand Rejection. *Journal of Business Research*, 62(2), 208–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.028>
- Schultz, F., Utz, S. ve Göritz, A. (2011). Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>
- Sen, S., Gürhan-Canli, Z. ve Morwitz, V. (2001). Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 399–417. <https://doi.org/10.1086/323729>
- Shao, C., Ciampaglia, G. L., Varol, O., Flammini, A. ve Menczer, F. (2018). The Spread of Low-Credibility Content by Social Bots. *Nature Communications*, 9, Article 4787. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-06930-7>
- Sobande, F. (2020). Woke-Washing: “Intersectional” Femvertising and Branding “Woke” Bravery. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2723–2745. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0134>
- Starbucks. (2018, April 17). *Starbucks to Close All Stores Nationwide for Racial-Bias Education on May 29*. <https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2018/Starbucks-to-Close-All-Stores-Nationwide-for-Racial-Bias-Education-onMay-29/> (E.T.: 17.06.2026).
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suler, J. (2004). The Online Disinhibition Effect. *CyberPsychology & Behavior*, 7(3), 321–326. <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>
- Sunstein, C. R. (2002). The Law of Group Polarization. *Journal of Political Philosophy*, 10(2), 175–195. <https://doi.org/10.1111/1467-9760.00148>
- T24. (2017). *Ülker’in 1 Nisan Reklamına Tepki Duyanlar Markanın Çikolata Ambalajlarını Yakıp Video Yayınladı* [Video].

- Dailymotion. <https://www.dailymotion.com/video/x6hqw6y> (E.T.: 25.06.2026).
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. İçinde W. G. Austin ve S. Worchel (Editörler), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (ss. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York, NY: Random House.
- Taleb, N. N. ve Douady, R. (2013). Mathematical Definition, Mapping, and Detection of (Anti)fragility. *Quantitative Finance*, 13(11), 1677–1689. <https://doi.org/10.1080/14697688.2013.800219>
- Tangherlini, T. R., Shahsavari, S., Shahbazi, B., Ebrahimzadeh, E. ve Roychowdhury, V. (2020). An Automated Pipeline for the Discovery of Conspiracy and Conspiracy Theory Narrative Frameworks: Bridgegate, Pizzagate and Storytelling on the Web. *PLOS ONE*, 15(6), e0233879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233879>
- Tannenbaum, S. I. ve Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- The Guardian. (2022, November 29). Balenciaga Apologises for Ads Featuring Children and Bondage Gear. <https://www.theguardian.com/fashion/2022/nov/29/balenciaga-apologises-for-ads-featuring-children-and-bondage-gear> (E.T.: 11.07.2026).
- The Washington Post. (2021, October 16). Netflix Fires Employee for Leaking Dave Chappelle Data. <https://www.washingtonpost.com/arts-entertainment/2021/10/16/netflix-dave-chappelle-fires-employee/> (E.T.: 17.06.2026).
- Ticaret Bakanlığı. (2021). *Sosyal Medya Etkileyicileri Tarafından Yapılan Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Hakkında Kılavuz*. <https://tuketici.ticaret.gov.tr/duyurular/sosyal-medya->

etkileyicileri-tarafından-yapılan-ticari-reklam-ve-haksiz-ticari-uyg (E.T.: 02.07.2026).

- Till, B. D. ve Shimp, T. A. (1998). Endorsers in Advertising: The Case of Negative Celebrity Information. *Journal of Advertising*, 27(1), 67–82. <https://doi.org/10.1080/00913367.1998.10673543>
- Time. (2018, January 8). H&M Apologizes for Featuring Black Child in “Coolest Monkey” Hoodie. <https://time.com/5093136/hm-apologizes-monkey-hoodie/> (E.T.: 14.07.2026).
- Trottier, D. (2017). Digital Vigilantism as Weaponisation of Visibility. *Philosophy & Technology*, 30(1), 55–72. <https://doi.org/10.1007/s13347-016-0216-4>
- Trottier, D. (2020). Denunciation and Doxing: Towards a Conceptual Model of Digital Vigilantism. *Global Crime*, 21(3–4), 196–212. <https://doi.org/10.1080/17440572.2019.1591952>
- Turban, D. B. ve Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Ülker. (2017, 1 Nisan). Kamuoyuna Duyurulur [X gönderisi]. X. <https://x.com/Ulker/status/848107604933054464> (E.T.: 08.07.2026).
- UNESCO. (2025). *Deepfakes and the Crisis of Knowing*. <https://www.unesco.org/en/articles/deepfakes-and-crisis-knowing> (E.T.: 19.07.2026).
- United Airlines. (2017a, April 11). *Statement from United Airlines CEO Oscar Munoz on United Express Flight 3411*. <https://united.mediaroom.com/news-releases?item=124755> (E.T.: 02.07.2026).
- United Airlines. (2017b, April 27). *United Airlines Releases Flight 3411 Review and Action Report*. <https://united.mediaroom.com/2017-04-27-United-Airlines-Releases-Flight-3411-Review-and-Action-Report> (E.T.: 02.07.2026).
- Vaccari, C. ve Chadwick, A. (2020). Deepfakes and Disinformation: Exploring the Impact of Synthetic Political Video on Deception,

- Uncertainty, and Trust in News. *Social Media + Society*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2056305120903408>
- van Dijck, J., Poell, T. ve de Waal, M. (2018). *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190889760.001.0001>
- Vogue. (2022, December 2). Balenciaga Drops Lawsuit, Demna Apologises amid Campaign Controversy. <https://www.vogue.com/article/balenciaga-drops-lawsuit-demna-apologises-amid-campaign-controversy> (E.T.: 19.07.2026).
- Vosoughi, S., Roy, D. ve Aral, S. (2018). The Spread of True and False News Online. *Science*, 359(6380), 1146–1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A. ve Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Wagner, T., Lutz, R. J. ve Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Walter, N., Föhl, U., Sander, F. ve Nies, A. (2024). Act as You Preach! Authentic Brand Purpose versus “Woke Washing’s” Impact on Brand Credibility: The Moderating Role of Cause Involvement and Consumer Skepticism. *Journal of Business Research*, 184, Article 114868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114868>
- Wardle, C. ve Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Strasbourg: Council of Europe. <https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research/168076277c> (E.T.: 05.07.2026).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. ve Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Wettstein, F. ve Baur, D. (2016). “Why Should We Care About Marriage Equality?”: Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 199–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2631-3>
- Wieden+Kennedy. (2018). *Nike: Dream Crazy*. <https://www.wk.com/work/nike-dream-crazy/> (E.T.: 21.06.2026).
- Yardi, S. ve boyd, d. (2010). Dynamic Debates: An Analysis of Group Polarization over Time on Twitter. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5), 316–327. <https://doi.org/10.1177/0270467610380011>
- Young, C. L. ve Flowers, A. (2012). Fight Viral with Viral: A Case Study of Domino’s Pizza’s Crisis Communication Strategies. *Case Studies in Strategic Communication*, 1, 93–106.
- Yörük, E. E. (2025). Beynimizin Arka Sokakları: Reklamın Bilinçaltındaki İzleri. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 68–77.
- Yörük, E. E. (2026). Turizm Sektöründe Dijital Reklamcılığın Rolü: Hedefleme ve Kişiselleştirme Stratejileri. *Uluslararası Akademik Çalışmalar Dergisi*, 6(1), 277–290.