

KRİZ İLETİŞİMİNDE MESAJ STRATEJİLERİ: ERMENEK KÖMÜR MADENİ KRİZİNE YÖNELİK UZMAN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

İbrahim Sani MERT¹, Bayram Oğuz AYDIN²

Geliş: 22.12.2017 / Kabul: 07.09.2018

DOI: 10.29029/busbed.369880

Öz

Krizde paydaşlara verilen mesajlar, krizin paydaşlar üzerindeki etkisi ve dolayısıyla da kriz yönetiminin başarısı açısından önemlidir. Kriz iletişimi çalışmaları incelendiğinde, mesaj stratejilerini içeren teorilerin daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle, paydaşlara yönelik mesaj stratejilerinin doğru seçilmesi önemlidir. Kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik mesajların incelendiği bu çalışmada veriler, can kaybı ve yaralanmaların yaşandığı Ermenek kömür madeni krizine (28 Ekim 2014) yönelik 33 uzmanla yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Araştırma verileri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; bilgilendirmenin niteliği, krizden etkilenenlerin duygu durumları, toplumun değerleri, kabullenme, tazminat ve sorumluluk konularının can kaybı ve yaralanmaların yaşandığı kriz durumlarında, paydaşlara iletilecek mesajların oluşturulmasında dikkat edilecek önemli hususlar olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz iletişimi, Mesaj Stratejileri, Kurumsal Savunma Teorisi, İmaj Restorasyon Teorisi, Durumsal Kriz İletişimi Teorisi.*

1 Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, ibrahim.mert@antalya.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2850-1865>.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İletişim Fakültesi, b.oguzaydin@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2061-1688>.

MESSAGE STRATEGIES IN CRISIS COMMUNICATION: INVESTIGATION OF EXPERTS' EVALUATIONS TOWARD ERMENEK COAL MINE CRISIS

Abstract

The messages given to the stakeholders in the crisis are important for the impact of the crisis on the stakeholders and the crisis management's success. When the studies of crisis communication are examined, it is seen that the theories involving message strategies are more prominent. For this reason, it is important to choose the right messages given to stakeholder. In this study, the data was gathered from 33 specialists by asking them to evaluate the messages that were given by the authorities to the stakeholders in the Ermenek coal mine crisis (October 28th, 2014) in which the loss of life and injuries were experienced. The research data were analyzed by content analysis method. According to findings; it has been determined that the important points that should be taken into consideration in the formation of messages for the stakeholders are information nature, the emotional state of the affected people, the values of the society, the acceptance, indemnification and responsibility.

Keywords: *Crisis communication, Message strategies, Corporate Defense Theory, Image Restoration Theory, Situational Crisis Communication Theory.*

Giriş

Yaşanan bir kriz esnasında yanlış içeriklere sahip kurumsal mesajlar verilmesi, paydaşlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu nedenle, kriz dönemlerinde organizasyonlarca paydaşlara yönelik mesaj stratejileri geliştirmek kritik öneme sahip bir konudur.

Krizin yarattığı olumsuzluklarla baş etmek ve üstesinden gelebilmek amacıyla ortaya konulan teoriler ve kriz araştırmacıları tarafından yapılan kriz vaka analizleri, organizasyonların paydaşlarıyla kurdukları ilişkileri olumlu bir şekilde sürdürülebilmesi için oluşturulacak mesaj stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir kaynaktır. Kriz yönetimi ve iletişimi; kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrasına dair çeşitli stratejileri içermektedir.

Bu çalışmada, can kaybı ve yaralanmaların yaşandığı 28 Ekim 2014 tarihinde yaşanan Ermenek kömür madeni krizinde kullanılan mesaj stratejileri uzman görüşü perspektifinden incelenmiştir. Bu amaçla, çalışmada öncelikle kriz yönetimi ve iletişimi, kriz iletişimde kullanılan bazı yaklaşım ve teoriler ortaya konulmuştur. Müteakiben ilgili yazında örnek olay incelemeleriyle mesaj stratejilerini ortaya koyan bazı çalışmalar incelenmiştir. Son olarak, kriz yönetimi ve iletişimi konusunda uzman 33 katılımcının perspektifinden Ermenek kömür madeni kri-

zinde kullanılan mesaj stratejilerine ilişkin değerlendirmeler, içerik analizine tabi tutularak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Kriz Yönetimi ve İletişim

Kriz yönetimi, kriz veya benzeri olumsuz durumlarda kullanılan bir stratejik planlama sürecidir. Bu süreç, olumsuz olaydan kaynaklanan bazı riskleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlayarak örgütün kendi kaderini daha fazla kontrol altına almasını sağlamaya çalışır (Fearn-Banks, 2007: 7).

Etkili bir kriz yönetimi kriz iletişimini içermektedir. Kriz iletişimi, bir kriz durumunda gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi ve yayılması olarak geniş çapta tanımlanabilir (Coombs, 2010: 20). Kriz durumlarında bilgileri kontrol etmek hızlı ve verimli şekilde kilit paydaşlara iletmek önemlidir (Ruff ve Aziz, 2003: 9).

Coombs (2009) krize yanıt iletişimini iki kategori altında incelenmiştir. İlk kategorideki, krize cevap iletişimi, biçim ve içerik olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçim, bir organizasyonun cevabına ve cevabını nasıl sunacağı üzerine yoğunlaşmaktadır. Biçimin dört temel özelliği; hızlı olmak, “yorum yok” tan kaçınmak, doğru olmak ve tutarlı olmak (tek bir sesle konuşmak) şeklindedir. İçerikte ise, kriz mesajının iletilmesinde yanıtın doğasına daha derinden bakmak söz konusudur. Krize yanıt mesajları hasarın önlenmesi veya en aza indirilmesi, faaliyetlerin sürdürülmesi ve itibarın onarımı gibi temel hedeflere sahiptir (Coombs, 2009a, ss. 103–107).

İkinci kategori ise, Sturges (1994) tarafından krize yanıt iletişimini organize etmek için geliştirilen stratejidir. Bu strateji; bilgi vermek, düzenlemek, itibarı onarmak şeklinde üç işleve ayrılmıştır. Bilgi verme işlevi, paydaşlara kendilerini fiziksel veya maddi zarardan korumak için ne yapmaları gerektiğini söyleyen stratejidir. Bilgileri düzenleme işlevi, stres kaynağı olan belirsizliği gidererek paydaşların psikolojik olarak bir krizin etkileri ile baş etmesine yardımcı olur. İtibar onarımı ise, bir kriz döneminde bir kurumun itibarını / imajını / karakterini korumak için tasarlanmış kriz iletişiminin kullanılmasına yönelik çalışmalardır (Sturges, 1994: 308)

Kriz yönetimi, bazı araştırmacılarca çeşitli evrelere bölünerek, her bir evrede kullanılan iletişim faaliyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmacılardan Coombs (2010)'a göre kriz yönetimini oluşturan kümeler; kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamaya ayrılır. Kriz öncesi krizleri önleme ve kriz yönetimi için hazırlık çabalarını içerirken, kriz aşaması fiili bir olaya tepkileri içerir. Kriz sonrası dönem ise krizden öğrenme ve kendini düzenleme çabalarını içerir. Kriz iletişimi bu kategorilere göre incelenirse, kriz öncesi dönemde kriz iletişimi, kriz riskleri hakkında bilgi toplamak, potansiyel krizleri nasıl yönetecekleri konusunda kararlar vermek ve kriz yönetimi sürecine katılacak insanları yetiştirmek etrafında şekillendiği görülür. Bu aşamadaki eğitim, kriz ekibi üyeleri, kriz

sözcüleri ve krize yanıt konusunda yardımcı olacak herkesi kapsamaktadır. Kriz iletişimi, kriz mesajlarının yaratılması ve ekip dışındaki kişilere yayılması ile birlikte kriz takımının karar verme mekanizması için bilgilerin toplanmasını ve işlenmesini içermektedir. Kriz sonrası, kriz yönetimi çabalarını incelemek, gerekli değişiklikleri bireylerle paylaşmak ve gerektiğinde yeni kriz mesajları oluşturup yaymak gibi konuları içerir (Coombs, 2010: 20).

Fearn-Banks (2007) ise kriz yönetimini algılama, önleme / hazırlanma, engelleme, kurtarma ve öğrenme şeklinde beş aşamada incelemektedir. Bir organizasyon, algılama evresinde uyarı işaretlerini veya ön belirtileri izlemelidir. Bunun için organizasyon içerisinde çalışanlardan oluşan komiteler ve bu komitelerle iletişim krize girmeden önce yapılacak işlerdendir. Krizi algılama yeteneği olan organizasyonlar medyadan önce krizi öğrenerek iletişim için hazırlık yapma, kriz ekibini bilgilendirme ve sözcüleri oluşturmak için önemli zaman kazanır. Önleme aşamasında devam eden halkla ilişkiler programları ve düzenli iki yönlü iletişim kilit kamularla ilişkileri kurar, krizi önler veya etkilerini ve süresini azaltır. Bu süreçte olumlu ve açık etkileşimi içeren bir kurum kültürü önemli rol oynar. Kriz hazırlığı önlenemeyen krizlerle baş etmek için gereklidir. Kriz iletişim planı hazırlığın başlıca aracıdır. Bu plan kriz ekibindeki her kilit kişiye rolünün ne olduğunu, insanlara nasıl ulaşacağını, ne söyleyeceğini vb. sunar. Kriz iletişim planı, kriz olayının şok veya duygularından ötürü normal kapasitede çalışamayacak veya bir krize karışan herkes için işleyen ortak bir beyin sağlar. Engelleme, krizin süresini sınırlama ya da krizin organizasyonu etkileyen diğer alanlara yayılmasını önleme gayretidir. Kurtarma, normal şartlara en kısa sürede dönme çabasıdır. Kurtarma, aynı zamanda, kilit kamuların güveninin yeniden sağlanması anlamına da gelebilir. Öğrenme aşamasında, yaşanan kriz ve organizasyonun performansı kaybedilenler ve kazanılanlar için analiz edilir. Ayrıca bu aşama, gelecekteki olası krizlerin ön belirtilerini anlayabilmek için tasarlanmış bir değerlendirme prosedürüdür (Fearn-Banks, 2007, ss.7-12). Kriz yönetimi sürecine yönelik bu yaklaşımlar organizasyonların krizi hafifletilebilmesine veya ortadan kaldırılabilesine katkıda bulunacağı gibi bazen de kuruluşu kriz öncesinden daha olumlu bir yere taşıyabilecektir.

Kriz yönetiminde iletişim denilince ön plana çıkan kritik bir husus, krize nasıl cevap verileceğidir. Bu durum “krize cevap iletişimi” şeklinde adlandırılabilir. Krize cevap vermede ise ön plana çıkan temel husus, iletilmek istenen mesajların nasıl verileceğidir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kriz iletişimi mesaj stratejilerine ilişkin bilgi verilecektir.

Kriz İletişimi Mesaj Stratejileri

Organizasyonlar bir krizle karşılaştıkları anda krize yanıt evresindedirler. Krize yanıt evresinde ilk saatler kritik önem taşımaktadır. Bu evrede, krizin ortaya çıkar-

dığı olumsuzluklar, paydaşlar nezdinde bilgi eksikliğini de yanında getirmektedir. Bununla birlikte, bu eksiklik, medyaya etkilenen şirket veya kurum hakkındaki geçmişin bilgisi sunularak giderilebilir. Bunun sonucu olarak; krizle ilgili bilgileri medyaya sunmadan önce toplamak ve kontrol etmek için değerli bir nefes vakti kazanılır. Arka plan bilgisi sunmak, medyanın daha sonra yazacakları veya yayınlayacakları hikâyeyi çerçevelemeye başlamalarını sağlar, medyaya kuruluşun açıkça işbirliği yapacağı ve onlarla iletişim kuracağını göstergesi olur (Regester, Larkin, ve Regester, 2008: 218–219). Daha sonra paydaşları belirlemek, önem sırasına koymak, paydaşların ne bulacaklarını, ne istediklerini ve kriz koşullarında neyi bilmek istediklerini hesaplamak gerekmektedir (Ruff ve Aziz, 2003: 9).

Kriz iletişimi örgütlerin bir krizde ne söylediği ve ne yaptıkları üzerine odaklanmıştır. Kriz yanıtları paydaşlar tarafından oldukça görülebilir olduğu gibi, kriz yönetimi çabasının etkinliği için de önemlidir (Coombs, 2010: 20). Bu evrede yönetim krize çeşitli iletişim stratejileriyle yanıt vererek normale dönmeye odaklanmaktadır. Araştırmacılar, çeşitli krize müdahale stratejileri ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacıardan Travers (1998), bireylerin kriz durumlarında ortaya çıkan davranışları inceleyerek sekiz kategori belirlemiştir. Bu kategoriler (Travers, 1998: 154):

- (1) İnkâr; tehditkâr bir durumun gerçekleştiğini kabul etmeyi ret etmek,
- (2) Onaylamama; tehditkâr bir durumun gerçekleştiğini kabul etmek, ancak önemini azaltmak,
- (3) Sabitleme; tehditkâr bir durumla mücadelede belirli bir eylem veya tutum konusundaki kararlılık taahhüdünde bulunmak,
- (4) Muhteşemlik; her şeye gücü yetme hissi oluşturmak,
- (5) İdealleştirme; güç ve önemi bir kurtarıcıya atfetmek,
- (6) Akılcı içerikler sağlama; bir eylemi veya düşüncüyü özenle meşrulaştırmak,
- (7) Yansıtmama; bir sorunun nedenini başkalarına atfetmek,
- (8) Bölünme; bazı yönlelere odaklanarak toplam etkinliği görmezden gelmek şeklindedir.

Travers (1998)'e göre bu davranış şekillerini iyi bilen örgütler krize yanıt esnasında başarılı olabilmektedir.

Kurumlarda özellikle kriz durumlarında karşı stratejiler geliştirilir ve savunma (Apologia) durumu ortaya çıkar. Savunma, kurumun düşünce yapısı ve eylemleri için zorunlu bir durumdur. Ancak burada İngilizce'de kelime kökleri aynı olan savunma ve özür dilemeyi (Apology) karıştırmamak gerekmektedir. Çünkü savunma özür dilemeye göre daha geniş bir alan yaratmaktadır (Solmaz, 2006: 151). Özür dileme halkla ilişkilerde özellikle kriz çalışmalarında iletişimin popüler bir formu haline gelmiştir. Özür hatalı olduğunu kabul etmek ve kendini savunmasız olarak göstermektir (Hearit, 2006: 4). Goffman' a göre özürün birçok unsuru vardır: utanç ve hayal kırıklığı ifadesi, ne beklendiğini bilen ve olumsuz

yaptırım uygulanmasına sempati duyan bir açıklama; sözlü reddetme, doğru yolu seçme ve bundan sonra bu kuralı takip etme; tazminat ve kefaret (Goffman, 1972: 113). Araştırmacılar, kriz yanıtlarında özrün avantajlarını vurgulamıştır (Coombs ve Holladay, 2008: 253). Ancak son çalışmalar, özrün sınırlı senaryolarda kullanışlı olduğunu ortaya koymuştur (Myers, 2016: 177).

Savunma ise kendini savunma için iletişimin kullanımını araştıran retorik bir kavramdır (Coombs, 2010: 30). Savunma, örgütsel eleştiriye güçlü ve saygı uyandıran bir savunma sunarak yanıt verme anlamına gelen geniş bir terimdir (Hearit, 2006: 4). Hearit (2006) ortaya koyduğu Kurumsal Savunma Teorisi içerisinde inkâr, karşı saldırı, farklılaşma, özür ve yasal duruş olmak üzere beş mesaj stratejisi türü geliştirmiştir. İlk stratejide, durum kuruluş tarafından reddedilmektir. Karşı saldırı stratejisi kuruluşun durumu reddetmesini ve suçlayan kişinin suçlu olduğunu iddia etmesini içermektedir. Diğer stratejide ise organizasyon sorumluluğu kabul eder, ancak bu sorumluluk sınırlandırılır. Özür dilemede ise, kuruluş sorumluluğu kabul eder ve tekrar yapmamayı taahhüt eder. Son olarak organizasyon yasal sürecin başlatılması yönünde bir yol izleyerek kamuya açık ifadelerden kaçınır (Coombs, 2009b: 244). Kurumsal Savunma Teorisine ek olarak araştırmacılar içerisinde kriz iletişimi mesaj stratejilerini belirleyen farklı teoriler de ortaya koymuşlardır. Tablo 1’de bu teori ve mesaj stratejileri özetlemiştir.

Tablo 1. Kriz İletişimi Mesaj Stratejileri (Coombs, 2009a, ss.110–111 ve Coombs, 2009b: 244.’dan uyarlanmıştır.)

Kurumsal Savunma Teorisi	İmaj Restorasyon Teorisi	Durumsal Kriz İletişimi Teorisi
İNKÂR	İNKÂR	İNKÂR
KARŞI SALDIRI	Basit İnkâr Suçu Başkasına Atma	Suçlayıcıya Saldırma İnkâr
FARKLILAŞMA	SORUMLULUKTAN KAÇINMA Provokasyon Savunabilirlik	Günah Keçisi HAFİFLETME Mazur gösterme
ÖZÜR	Kaza İyi niyet	Gerekçeleştirme YENİDEN İNŞA ETME
YASAL DURUŞ	OLUMSUZLUĞU AZALTMAK Destek Sorunu indirgeme Farklılaştırma Aşkınlık Suçlayıcıya Saldırma Tazminat/Telafi DÜZELTİCİ EYLEM İTİRAF VE BAĞIŞLANMA	Tazminat Özür DESTEKLEME Hatırlatma Göze girme Kurban

Kriz iletişimine yönelik sunulan verimli çerçevelerden birisi olan İmaj Restorasyon Teorisi, Benoit (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori savunma teorisine dayanmaktadır. Bu teoride örgüt, itibar veya imajı tehdit eden unsurları belirler ve olumlu imajı korumak ve yenilemek için hangi kamuların ele alınması ve ikna edilmesi gerektiğini belirler (Fearn-Banks, 2007: 40).

İmaj Restorasyon Teorisinde krize tepki stratejileri beş kategoride sunulmaktadır. Bu teorideki ilk yaklaşım olan inkâr stratejisi, yalanlama veya suçu başkasının üzerine atmaktır. İkinci yaklaşım olan sorumluluktan kaçınma stratejisinin ise dört versiyonu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, eylemin başkasının provokasyonuna tepki olduğu yönündeki savunmadır. Sorumluluktan kaçınmanın bir başka özel biçiminde ise organizasyon, durumun önemli unsurları hakkında bilgi eksikliği olduğunu veya durumun önemli unsurlarını kontrol altına aldığını iddia eder. Üçüncü yaklaşım, eyleminin kazara gerçekleştiğini öne sürmektir. Dördüncüsünde ise, organizasyon eylemin iyi niyete sahip olduğunu öne sürer. Önerilen diğer bir strateji olayın olumsuzluğunu azaltmak için kullanılan yöntemdir ve altı uyarlaması bulunmaktadır. İşletmeler sahip oldukları olumlu özellikleri veya geçmişte yaptıkları pozitif davranışları açıklayarak olumlu duyguları desteklemektedir. Belirgin sorunu en az düzeye indirmek için çalışır. Benzer fakat daha kötü eylemler ile karşılaştırmayı kullanabilmektedir. Eylemi daha olumlu bir bağlama yerleştirmeye çalışabilirler veya suçlayıcılarına saldırmaya karar verebilirler. Son olarak, mağdurun kabul etmesi halinde telafi yoluyla imaj iyileştirilebilir. Bir başka imaj restorasyon stratejisi de sorunu düzeltmeyi ve tekrarını önlemeyi vaat eden düzeltici eylemdir. Son strateji ise, itiraf ve bağışlanmayı dile getirmektir (Benoit, 1997, ss. 179–181). İmaj restorasyon mesajlarının oluşturulmasında, organizasyonlar hangi suçlamaların veya şüphelerin imajı tehdit ettiğini, en önemli hedef kitesinin kim olduğunu, hitap edilmesi muhtemel argümanları ve mesajların yayılması için kullanılacak medya belirlenmelidir (Heath, 2009: 436).

Bir diğer teori olan Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (DKİT), krize yanıt stratejilerini içerisinde tanımlamaktadır. Krizler, paydaşların krizin sebebini organizasyona mı ya da dış faktörlere mi bağlayacağına göre değişmektedir. Bir krizin yarattığı itibar tehdidi ne kadar büyük olursa krize yönelik örgütsel kontrolün (kriz sorumluluğu) güçlü yönleri de o kadar büyüktür. DKİT, Atfetme Teorisini yol gösterici bir ışık olarak kullanarak önceden tanımlanmış krize tepki stratejilerini düzenlemektedir. (Coombs, 2009a: 110). Atfetme Teorisine göre her insanın davranışını açıklamada kullandığı bir genel kuram vardır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 110). DKİT, hedef kitleye odaklanır çünkü insanların krizi nasıl algıladıklarını, krize tepki stratejilerine tepkilerini ve kriz ortamındaki organizasyonlara yönelik reaksiyonlarını aydınlatmayı amaçlamaktadır. Kriz durumunun doğası, izleyicilerin algılarını şekillendirir. Dolayısıyla, insanların kriz durumlarını na-

sıl algıladıklarını anlamaya yönelik çabalar, izleyici merkezlidir. Teori, kişilerin krizlerin özellikleri ve bu özelliklerin tutum ve davranışsal niyetler üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamaktır (Coombs, 2010: 38).

DKİT paydaşların bir krizin nedeni ile ilgili açıklamalar yapacaklarını varsaymaktadır. Bir krizin sorumluluğunu yükleme ve kriz durumunun itibara olan tehdidini saptamak için üç faktör kullanmaktadır: (1) ilk kriz sorumluluğu, (2) kriz geçmişi ve (3) önceki itibar. İlk kriz sorumluluğu, paydaşların kişisel kontrol atıflarına dayanmaktadır (Coombs, 2009b: 247). Kriz sorumluluğunun nitelikleri, insanların kriz döneminde bir organizasyonun itibarını nasıl algıladıkları ve kriz sonrasında bu organizasyona karşı duygusal ve davranışsal tepkiler aldığı konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Kriz geçmişi, bir organizasyonun geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığına ilişkindir. Kriz öyküsü, krizden kaynaklanan tehlikeyi arttırır. Geçmiş krizler, bir organizasyon tarafından “kötü davranış” örüntüsü oluşturulmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, paydaşlar, geçmişte kriz yaşanmışsa, kriz sorumluluğunu daha üst düzeyde algırlar. Önceki itibar ise organizasyonun paydaşları arasındaki ilişkinin iyi ya da kötü olup olmadığını nitelendirmektedir. Daha önce itibarı olumsuz olan kuruluşlara, bilinmeyen veya önceden olumlu itibarı olan bir organizasyondan daha fazla kriz sorumluluğu yüklenir (Coombs, 2010: 39).

DKİT, bir krizin sorumluluğunun algısına göre kriz yanıt stratejilerini üç grup halinde sunmaktadır: (1) inkâr, (2) azaltma ve (3) yeniden inşa (Coombs, 2006). DKİT stratejileri, suçlayıcıya saldırmak, inkâr, günah keçisi, mazur gösterme, gerekçelendirmek, tazminat, özür, hatırlatmak, göze girme ve kurbanı içerir. Tazminatlar ve özür yüksek tutum stratejilerini temsil ederken, suçlayıcıya saldırmak, inkâr etmek ve günah keçisi, son derece savunmaya yönelik stratejilerdir (Coombs, 2013). Bu stratejilerden ilkinde kriz yöneticisi, organizasyonda bir şeylerin yanlış olduğunu iddia eden kişi veya gruba karşı koyar. İkincisinde kriz yöneticisi krizi olmadığını iddia ederek inkâr yoluna gider. Üçüncüsünde örgüt dışından birilerini veya grubu sorumlu tutabilir. Bir diğerinde kriz yöneticisi, krizi tetikleyen olayları kontrol altına alma ve/veya zarar verme niyetini reddetmek suretiyle örgütsel sorumluluğu en aza indirir. Krizle ilgili algılanan hasarı en aza indirmeye çalışabilir. Kriz yöneticisi mağdurlara para veya başka şeyler teklif ederek tazminat yoluna gidebilir. Kriz yöneticisi, organizasyonun krizin tüm sorumluluğunu üstlendiğini ve paydaşların affetmesini isteyebilir. Paydaşlara kuruluşun geçmişteki iyi işleri hakkında bilgi vererek hatırlatma stratejisini uygulayabilir. Kriz yöneticisi, paydaşlara övgüde bulunur ve/veya kuruluşla olan geçmişteki iyi çalışmalarını hatırlatabilir. Son olarak, kriz yöneticileri paydaşlara organizasyonun da krizin bir mağduru olduğunu iletme şeklinde bir strateji kullanabilir (Coombs, 2007: 170).

Krizle Tepki Mesajları ve Örnek Olay İncelemeleri

Teorik yaklaşımların ortaya koyduğu krize tepki mesajları, bazı araştırmacılarca çeşitli kriz vakalarının analizinde temel alınmıştır. Böylece krizlere yönelik mesaj stratejilerinin belirli kriz durumlarına göre işlevselliğini ve etkinliğini içeren sonuçlar ortaya konulmuştur. Bahse konu araştırmacılar Hearit ve Brown (2004), krizde finansal şirketlerin kullandıkları kurumsal savunma çabalarının rolünü belirlemek amacıyla Wall Street’de faaliyet gösteren bir şirketin dolandırıcılıkla suçlanması üzerine gösterdiği savunma çabalarını analiz etmiştir. Çalışmada, başlangıçta inkâr ve karşı saldırı stratejilerini kullandığı ancak iddiaların ortadan kalkacağına yönelik inançtan sonra, zayıf bir pişmanlık ifadesi ile suçlularla bir anlaşma yoluna yönelmesi finansal kuruluşun iletişim tercihleri olarak belirlenmiştir. Bu süreçte hukuki yükümlülükten kaçınıldığı ve kamuya açık özür dileme çabası stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu örnek olay, neticesinde çoklu değişken mesaj stratejilerinin kullanılması yoluyla hukuki sorumluluktan kaçınıldığı görülmektedir.

Bir diğer araştırmada, Benoit (1997)’in İmaj Restorasyon Teorisi mesaj stratejileri kapsamında, Samsung model akıllı telefonların yanması krizi örnek olay olarak incelemiştir (Canpolat ve Şahiner, 2017). Araştırmada, Samsung’un kriz iletişim sürecindeki açıklamaları ve bu süreçte attıkları adımlar irdelenmiştir. Sonuç olarak, işletme yayınladığı tüm mesajlarda, ağırlıklı olarak özür dileyip kabullenme stratejileri gütmüştür. Bunun yanında, işletme hatanın müşteriler bazında düzeltilmesi için ürünleri toplatmış ve yenisi ile değiştirmiştir. Samsung’un kriz iletişimde düzeltici eylem stratejilerini de kullandığı saptanmıştır.

Bir başka kriz iletişim örneği olan Volkswagen emisyon krizi (2015) sonrasında ise, şirket sosyal medya, Facebook paylaşımı ile özür videosu yayınlamıştır. Bu krizi analiz eden Çetin ve Toprak (2016) yaptıkları çalışma ile Volkswagen’in bu paylaşım ile başlayan tepki stratejilerini, İmaj Restorasyon Teorisi’ne göre analiz etmişlerdir. Çalışma neticesinde, Volkswagen’in krizin başında düzeltici işlem ve özür stratejilerini yoğun olarak uygulaması ve daha sonra zorunlu bir durum olmadıkça sessiz kalmasını başarılı bir kriz iletişim stratejisi olarak değerlendirmiştir. Bu iki araştırmaya göre, ürün temelli krizlerde İmaj Restorasyon Teorisi’nin ortaya koyduğu stratejilerin kullanımı yoluyla imajın korunması ve imkanlar elverdiği ölçüde yeniden yapılandırılmasının mümkün olduğu görülmektedir.

Bir diğer çalışmada, 2014 yılında yaşanan Malezya Havayollarının uçak kaybolma krizinin yönetim sürecini Çinarlı (2014) bir vaka analizi olarak değerlendirmiştir. Olayda, 227 yolcu ve 12 mürettebat ile uçak kaybolmuş ve çokuluslu arama-kurtarma çalışmaları yürütülmüştür. Araştırmacı söz konusu krizin yöne-

tilmesinde kullanılan krize tepki stratejilerini Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Kuramı dâhilinde değerlendirmiştir. İncelenen vakada yeniden inşa stratejilerinin kullanıldığı, en başta üzüntü duyduklarını ve empati kurduklarını belirten şirketin daha sonra aksi yönde iletiler gönderdikleri belirlenmiştir. Ancak kuruluşun gerçek anlamda özür dilememesi aileler tarafından tepki görmüş ve özür dilemesi için baskı kurulmuştur. Daha sonra kazazedelerin yakınlarına talep edecekleri tazminatın haricinde de tazminat ödeyeceğini duyurmuştur. Yazar, bu krizin sadece havayolu şirketinin itibarına yönelik bir kriz olmadığı, Malezya'nın ülke imaj ve itibarını da olumsuz etkilediğini değerlendirerek, Malezya'nın tarihsel açıdan otoriter bir siyasi kültüre sahip olması ve şirketin hükümet ilişkilerinin kriz tepkisini daha karmaşık hale getirdiğini sonuç olarak belirtmiştir.

Durumsal Kriz İletişimi Kuramını temel alarak Türk Eczacıları Birliği'nin (TEB) ilaç alanındaki bir takım düzenlemelerin yürürlüğe girmesiyle yaşadığı kriz durumu (2009) örnek olayı üzerinden inceleyen bir diğer çalışma ise Özdemir ve Yamanoğlu (2010) tarafından yapılmıştır. Yazarlar örgütün farklı zamanlarda farklı mesaj stratejileri, bazı durumlarda ise eşzamanlı olarak farklı stratejileri birlikte kullandığı ve bu stratejileri farklı paydaşlara göre biçimlendirme yoluna gittiğini belirlemiştir. Bu süreçte müzakereci bir yaklaşım ile örgütün reddetme stratejisi çerçevesinde örgütü suçlayan aktörü suçlama yoluna gitmiş ve krizin sorumluluğunu başka aktörlere yüklemeye çalışmıştır. Bunu yaparken kullandığı temel strateji, kendisini kurbanlaştırmak olmuştur. Bunun yanında örgüt, başa çıkma stratejileri çerçevesinde örgütün geçmişteki iyi uygulamalarını hatırlatma yoluna gitmiştir.

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı dahilinde sunulan krize tepki stratejilerini temel alan örnek olay incelemelerine göre can kaybı yaşanan örneklerde özür ve tazminat stratejilerinin kullanıldığı ancak, içinde bulunulan kültürün bunu biçimlendirdiği söylenebilir. Diğer yandan uygulama ve politikalarda farklı zamanlarda, farklı paydaşlara yönelik çoklu mesaj stratejilerinin verimliliğinden bahsedebiliriz.

Yöntem

İncelenen Örnek Olay

Karaman'ın Ermenek ilçesinde 28 Ekim 2014 tarihinde saat 12.15 sıralarında özel bir linyit kömürü madeninde su borusunun patlaması sonucunda 18 işçi madende mahsur kalmış, 2'si yaralı 16 işçi ise kurtarılmıştır. Aynı gün 16.00 saatlerinde krizin Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı (AFAD); Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı; Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Baka-

nı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanından oluşan bir ekipçe yönetileceği bildirilmiştir. 29 Ekim 2014 tarihinde Başbakan ve Cumhurbaşkanı olay yerine gelerek ayrı zamanlarda devam eden çalışmalar hakkında bilgi almış ve açıklamalar yapmışlardır. Bu süreçte kriz yönetimi adına Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanınca çeşitli zamanlarda basın açıklamaları yapılmıştır. AFAD internet sitesi yoluyla kurtarma çalışmaları hakkında bilgi ve açıklamaları içeren 48 adet basın bülteni paylaşılmıştır. 04 Aralık 2014 tarihinde madendeki kurtarma çalışmaları sona ermiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Yapılan bu çalışmada, can ve yaralanmaların yaşadığı kriz durumlarında kullanılan mesaj stratejilerinin kriz yönetimi ve iletişimi konusunda eğitim almış katılımcıların perspektifinden belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, toplam 33 katılımcı ile Ermenek kömür madeni krizi esnasında, kriz yönetimince kamuoyuna iletilen mesajlar hakkında yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır. Görüşme özellikle katılımcıların bakış açılarını anlamak ya da katılımcıların olgu ve olaylara nasıl anlamlar yüklediklerini öğrenmek için kullanılan bir yöntemdir (Berg ve Lune, 2015: 139). Görüşmeden elde edilen veriler, veriden onun içeriğine ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak üzere kullanılan bir araştırma tekniği olan içerik analizi kullanılarak incelenmiştir (Krippendorff, 2004: 18).

Katılımcılar, Ankara’da faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki bazı kurum ve organizasyonlarda görev yapan ve çalıştıkları yerlerde kriz yönetiminden sorumlu olan kişiler olup 22’si erkek ve 11’i kadındır. Katılımcıların 18’i lisans, 12’si yüksek lisans ve 3’ü doktora seviyesinde eğitimlidir. Katılımcıların yaş ortalamaları 29’dur. Katılımcılar Ankara’da bir kamu kurumuna ait eğitim merkezince açılan “kriz yönetimi” eğitimine katılan ve yaklaşık yarısı çalıştıkları kurum ve organizasyonlarda insan kaynakları departmanında görev yapan kişilerdir. Katılımcıların hepsi daha önce en az bir kez “kriz yönetimi” konusunda eğitim almış kişilerdir.

Katılımcılara verilen bahse konu eğitimin Ermenek kömür madeni krizinin başlangıcından iki hafta sonraya denk gelmesi yapılan bu çalışmada verilerin uygun bir zamanda toplanabilmesini sağlamıştır.

Görüşmeciler (bu çalışmanın araştırmacıları) katılımcılarla birer birer görüşmüşlerdir. Görüşmeler ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Katılımcıların izniyle söylenenler not edilmiş ve görüşme sonunda alınan notlar tekrar katılımcı ile paylaşılarak her hangi bir yanlış anlama veya not alma olup olmadığı teyit edilmiştir.

Öncelikle görüşmeciler tarafından katılımcılara, Karaman'ın Ermenek ilçesinde 28 Ekim 2014 tarihinde saat 12.15 sıralarında özel bir linyit kömürü madeninde su borusunun patlaması sonucunda 18 işçi madende mahsur kalmasıyla başlayan krizi ve krizin yönetilmesine ilişkin süreci medyadan ne derece ve nasıl takip ettiklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların hepsi söz konusu krizi medyadan yakından ve ayrıntıları ile takip ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların hepsi birden fazla televizyon kanalından ve sosyal medyadan Ermenek krizine yönelik yetkili makamlarca yapılan açıklamaları bildiklerini beyan etmişlerdir.

Müteakiben, görüşmeciler tarafından katılımcılara Ermenek krizinin yönetilmesinde yetkili makamlar tarafından yapılan her türlü açıklama, verilen mesaj, değerlendirme vb. kriz yönetimine ilişkin mesajlardaki olumlu ve olumsuz yönlerin neler olduğuna dair değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilere yönelik yapılan içerik analizinde, araştırmacılar Silverman (2001) tarafından belirtilen aşamalara göre, öncelikle katılımcılarının beyanlarını inceleyerek araştırma konusu ile ilgili başlıca kategorileri belirlemiş ve bu kategorileri karşılıklı olarak ortak başlıklar altında toplamışlardır.

Çalışma neticesinde katılımcıların perspektifinden ortaya çıkan bu başlıklar (kategoriler); bilgilendirme, duygular, değerler, kabullenme, tazminat ve sorumluluk şeklindedir. Araştırmacılar daha sonra, katılımcılarının cevaplarından belirlemiş oldukları kategoriler içerisine giren kelime ve cümleleri tespit etmişleridir.

Katılımcıların Ermenek krizinde kullanılan mesajlara ilişkin anlattıkları ve görüşme sorularına verdikleri cevaplardan ortaya çıkan temalardaki tutarlılık, Miles ve Huberman (1984) tarafından belirtilen;

Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği) x 100

formülü ile hesaplanmış olup buna göre, araştırmacılar/kodlayıcılar arasındaki güvenilirlik (inter-rater reliability) katsayısı %85 olarak tespit edilmiştir. Bu seviye yeterli seviyede olup araştırmacılar/kodlayıcılar arasındaki kodlama farklılıkları karşılıklı anlaşılabilir olarak neticelendirilmiştir.

Bulgular

Bilgilendirme

Kriz yönetiminin, kriz anında paydaşlarla kuracağı iletişim süreci, çoğunlukla kriz sözcüleri aracılığıyla, medya üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu süreç öncelikle krizin durumunu ortaya koymaya yönelik ilk bilgileri, maddi ve manevi zararları ve daha sonraki süreçteki yapılacakları içermektedir.

Yapılan bu çalışmada katılımcılar tarafından kriz anında sözcüler vasıtasıyla paydaşların bilgi ihtiyacını gidermeye yönelik iletişimde bilginin net, güvenilir, tam, saklanmadan, tek kaynaktan ve sık olması yönünde görüşler ifade edilmiştir. Katılımcılar, kriz zamanında bilginin net ve güvenilir bir niteliğe sahip olması ve bu durumun krizin büyümesiyle olan ilişkisi, kriz durumunun açık ve anlaşılabilir bir şekilde nedenleriyle açıklanması ve elde edilen bilgilerin doğru olması konularında ifadelerde bulunmuştur. Bilgilendirme kapsamında katılımcılar tarafından belirtilen bazı örnek ifadeler şu şekildedir:

“Krizin tarafları arasındaki iletişim kalitesi ve sorumluluk alanlarını işgal edenlerin suskun kalmaması ve durum ne olursa olsun net ve güvenilir bilgiyi komu oyuna verilmemesi krizi daha da büyütüyor.” K17

“Yaşanan olayların sebeplerinin topluma açık ve anlaşılabilir şekilde ifade edilemedi.” K26

“Facianın neden ve niçinleri net bir şekilde ortaya koyulmadı.” K31

“Topluma bilgiler netleşmeden haber verildi.” K18

Katılımcılar krize yönelik bilgilerin sözcülerce aceleyle paylaşılmasının bilginin içeriğinde eksikliklere neden olduğunu belirtmişlerdir. Krizin nedenlerinin yanı sıra krizin sorumlularının kim olduğu, krizin neden önlenemediği ve verilen rakamlar gibi konularda eksik bilgilerin olduğu ifade edilmektedir;

“Sanki hemen kurtarılacaklarmış gibi davranıldı. Bence önce detaylı bir inceleme yapıldıktan sonra basına bilgi verilebilirdi... Çok çabuk karar alan bir toplumuz. Düşünmeden, gerekli araştırmayı yapmadan ani kararlar alabilen bir yapıdayız. Bu nedenle olaylara soğuk bir yaklaşım sergilemeliyiz. Olayın tüm yönleriyle incelenmesini sağlamalı...” K11

“Olayın net ve açık bir şekilde medyaya dolayısı ile halka arzında eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Sorumluluğun kimde olduğu ve neden bu konuların önlenemediği konusunda açık ve net olarak halk ve medya bilgilendirilmedi sanırım.” K21

“Net sayılarda hata olması, ölü yaralı sayısı netlik kazanamadı.” K29

Katılımcılar eksik verilen bilgilerin yanı sıra bazı konuların kaçamak cevaplarla tam olarak kamuoyuna bazı bilgilerin açıklanmadığı yönündeki görüşleriyle krize yönelik bazı bilgilerin saklandığını da dile getirmektedirler;

“Gerçekler saklandı, aslında baştan bilinen birçok şey kamuoyuyla paylaşılmadı.” K22

“...kamuoyu kaçamak cevaplarla bilgilendirildi. Hep kaçamak söylemlerle gerçekler tam izah edilmeli.” K29

Kriz zamanında ilk başlarda bilgi kirliliğine rağmen bilginin yetkili kişilerce ve bir kanaldan sağlanması katılımcılarda uygulanan kriz iletişimine yönelik olumlu kanaatler oluşturmuştur. Dahası yetkili kişilerin sıklıkla bilgi sağlaması ve basını da buna dâhil etmesi katılımcılar tarafından yapılan doğrular arasında değerlendirilmiştir;

“...bilginin yetkili kişiler tarafından tek elden dağıtımı sağlıklı yapılmıştır... Toplum sık bilgilendirilmiştir.” K25

“Çok fazla ve tutarsız bilgi vardı. Kime inanılacağına şaşırıldı. Açıklanan bilgiler tatmin edici değildi. AFAD idaresi bence geçmişe bakarak koordinasyon anlamında iyi çalıştı. Yerel idarelerin hazırsızlığı ortaya çıktı. Geç de olsa açıklamaları tek elden yapılması ve gelen müdahale ekiplerinin koordinasyonu doğrudu.” K9

“Her gün sürekli olarak basına bilgi verilmiş olması doğru.” K11

Duygular

Katılımcılar kriz yönetiminde, krizlerin olumsuz sonuçlarından özellikle de kömür madeninde yaşanan bir krizin ölümcül sonuçlarından olan, öncelikle kazada yakınına kaybedenlerin sonrasında ise tüm toplumda oluşan duygusal hassasiyetin dikkate alınması gereken bir konu olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Krize yönelik bireysel ve toplumsal hassasiyetlerin özellikle olumsuz duygusal durumlar yarattığını ve sonrasında bu durumu bireylerin davranışa yansıttığı belirtilmektedir. Kriz anında bireylerin duygusal durumlarının olumsuz etkileriyle baş etmek için bu konunun kriz iletişimi ekibince empati yapılarak dikkate alınması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda belirtilen bazı ifadeler şöyledir;

“Kriz içindekilerin yetenek, kabiliyet duygu durumları, konuya hâkimiyetleri dikkate alınmalıdır. Empati yaparak değerlendirme sağlanabilir. Krize sebep olan nedenler iyi değerlendirilerek hassasiyetler ortaya çıkarılabilir.” K1

“Ateş düştüğü yeri yakar prensibi doğrultusunda; yaşanan olaylarda kişilerin çok hassas, saldırgan olabileceği dikkate alınmalıdır.” K13

“Duygusal ve galeyana gelen bir toplum yapımız var. Bir kriz anında bu iki özellik krizi yönetenlerin süreci belirlemedeki en büyük engeller. Bunları iyi yönetebilmek önemli.” K31

“...toplumsal olarak duygusal konuların ön planda olduğunu düşünüyorum, akılcı açıklamalar ikinci planda kalabiliyor. Bu açıdan da dengeli bilgi veren bir paylaşım gerekli.” K7

Değerler

Kriz zamanı yönetimi ilgilendiren hassas konulardan birisi de duygu durumları kadar bireylerin ve toplumun sahip olduğu değerler olarak görülmektedir. Aşağıda verilen örneklerde de belirtildiği gibi, birleştirici ortak amaçların oluşturulmasında değerlerin önemi katılımcıların altını çizdiği bir konudur. Ayrıca bireylere ve topluma yönelik değerlerin iyi bilinmesi ve kriz yönetiminde bu konuların göz ardı edilmemesinin gerekliliği de belirtilen bir konudur. Bir katılımcının değerlere yönelik verdiği örnekler arasında ise bayrak, ülke, din, güçsüzün yanında olma ve yardımseverlik konularının bulunduğu görülmektedir.

“Birleştirici ve ortak amaçların geliştirilmesine fayda sağlayacak değerler belirlenmelidir.” K26

“Toplumsal değerler gözetilmelidir. Toplumun sinir uçlarına fazla dokunmak gerekir olay farklı bir hal alabilir.” K10

“Bence en önemli özelliğimiz milli birlik ve beraberlik duygumuzun olması. Bayrak, ülke, din ve güçsüzün yanında olma, yardım severlik en hassas özelliklerimizdir.” K21

Yardımlaşma

Değerlere yönelik verilen ifadeler yukarıda belirtilmiş olsa da, katılımcılar çoğunlukla yardımseverlik konusunun krizlerde Türk toplumu için önemli bir değer olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle her ne kadar yardımlaşma bir değer olarak yukarıdaki başlık (değerler) altında incelenebilirse de araştırmacılar tarafından ayrı bir başlık altında incelenmesi daha uygun bulunmuştur. Önemli olduğunu düşündükleri bu konunun krizde etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiği ve toplumun bu konuda verilecek eğitimlerle bilinçlendirilmesi ve iletişim mecralarının da bu konuda faydalı bir şekilde kullanılabilmesi düşünülmektedir. Katılımcıların kriz anında toplumun yardımsever olma özelliği ile ilgili bazı görüşleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır:

“Toplum olarak çok yardımsever bir toplumuz. Bu yardımseverliği veya bilinçli veya bilinçsiz kullanıyoruz. Toplumu bilinçlendirmeli kriz durumunda daha faydalı olacaktır. Örneğin her ilde kriz masaları kurulup halka açık toplantılar eğitimler düzenlenebilir. Sürekli her türlü iletişim kanalını kullanarak acil durumları nasıl düzeltebiliriz anlatılmalıdır. Reklam tabelalarında bile bunlar anlatılabilir.” K19

“Toplumumuz kriz anında yardımsever ve her şekilde destek verme eğiliminde olmuştur. Bu özelliklerin yetkililerce doğru yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.” K21

“Yardımsaver olmaları, iyi yönde dikkate alınması gereken özelliği, aceleci, düzensiz ve her şeyi ben bilirim yaklaşımı olması ise kötü yönde dikkate alınması gereken özelliğidir.” K22

Kabullenme

Krizden etkilenenler ile toplumun duygusal durumlarının yanı sıra sahip oldukları değerlerin göz önünde bulundurulması ve gerçeklerin dengeli olarak sunulması kriz anında uygulanan iletişimin içeriğinin şekillenmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun hayata olan bakışını belirleyen değerler bazı konulara olan tutum ve davranışları da şekillendirmektedir. Görece daha fazla muhafazakâr değer yapısına sahip bir toplum için inanç konusu ve yanında getirdiği kabullenışı krizinde uygulanan iletişimde kullanıldığı belirtilmiştir. Katılımcılar inançlarında bulunan bazı konuları krizin nedenleri ve sonuçları ile ilişkilendirilip krizin basitleştirilmesine, sorgulanmamasına ve yapılacak çok bir şey yok durumuna getirilerek bir kabullenme yaratıldığını aşağıdaki örneklerde olduğu gibi belirtmişlerdir.

“Durum nispeten basite indirgenmiş sonrasında ise bir kabullenme yaratılmaya çalışılmıştır.”K25

“Bu tür krizlerin ardından manevi değerler, şehit söylemi, mevlit uygulaması, kaza-kader söylemleri genelde kaderci olan Türk toplumunun bu tür faciaları sorgulamaması ve içselleştirmesi için başvurulan toplum mühendisliği örnekleridir.” K32

“Her şeyi kadere bağlama şeklinde yaygın inanç tedbir almanın, hesaplı hareket etmenin insanın asli sorumluluğu olduğu, toplumun göz ardı etmesine neden olmakta. Bir şey ortaya çıktığında bu anlayış çerçevesinde yapılabilecek bir şey olmadığı (tedbir alanlarında) olanın veya zayıfatın öylece kabul edilmesi gerektiği düşünülmekte. Yani toplumumuzda krize yönelik bir hassasiyet /tedbir anlayışı çok azdır.” K33

“En tehlikelisi kaderci olmak belki de...” K4

Tazmin Edilme

Krizde teskin, tazmin, cezalandırma ve sonuca ulaşma isteğinin krizi yaşayanların talepleri arasında bulunan bir konu olduğu bir katılımcı tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

“Toplumumuzda çabuk hüküm verme (duygusal), hemen sonuca ulaşma isteği, cezalandırma talebi, teskin edilme ve tazmin edilme talebi vardır.” K25

Krizde teskin, tazmin, cezalandırma ve sonuca ulaşma isteği her ne kadar de-

ğerler kullanılarak kriz yönetimince kabul durumu ile çözülmeye çalışılsa da kriz süresince sorumluların belirlenmesi ve sorumluluğun kabul edilmesi katılımcıların iyi yönde değerlendirdiği dahası kriz konusunun kamu sorumluluğu düzeyine taşınmasının önemli bir gösterge olduğu katılımcılarca dile getirilmiştir.

“Kriz durumunda etik ilkelerin ve kamu sorumluluğuna erişmek önemli bir gösterge olarak görüyorum.” K17

“Sorumluluğun kimde olduğu ve neden bu konuların önlenemediği konusunda açık ve net olarak halk ve medya bilgilendirilmedi sanırım. En yetkili kişinin ilgili bakanın birinci ağızdan ilk günden itibaren doğru açıklamalar yapması, olaya çok sürekli şekilde devletin tüm imkânlarıyla müdahale edilmesi doğrudur.” K21

Sorumluluk

Ancak kriz ile ilgili sorumluluğun alınmaması, sorumluların kusurlarının tam ortaya çıkarılmaması aksine suçlu yokmuş gibi davranılması, inkâr ve suçu başkasına atma gibi iletişim stratejilerinin bireylerde dolayısıyla toplumca kabul edilmediği yukarıda da belirtildiği gibi tazmin, cezalandırma ve sorumlularda istifa beklentisinin bulunduğu görülmektedir.

“Sorumluluk alınmaması, istifa mekanizmasının çalışmaması, sorumluların, kusurlarının tam olarak ortaya çıkarılmaması aksine herkes suçsuzmuş gibi davranılmaması gerekir. K16

“Önceki krizlerde olduğu gibi devletin bir sorumluluğu olmadığı yönünde bir strateji geliştirilmiş, güvenilirlik en alt seviyelere inmiştir.” K30

“Krizlerde inkâr ve suçu başkasına atmak yanlış bir tutumdur.” K6

Sonuç

Yapılan bu çalışmada, 28 Ekim 2014 tarihinde yaşanan Ermenek kömür madeni krizinde yetkili birimler tarafından kamuoyuyla paylaşılan mesajlara ilişkin uzman görüşlerinin içerik analizi ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bahse konu görüşlerin analiz edilmesi ile uzman görüşleri altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla; bilgilendirme, duygular, değerler, kabullenme, tazminat ve sorumluluk olarak belirlenmiştir. Daha sonra katılımcılar tarafından bu kategorilere giren olumlu ve olumsuz ifadeler belirlenerek bu başlıkları ait açıklamalar, bulgular tespit edilmiştir.

Krize yönelik mesaj stratejilerinin incelenmesinde katılımcılar en çok bilgilendirmeye yönelik olumlu ve olumsuz değerlendirmeler yapmışlardır. Bilgilendirmede, bir krizin yönetilmesinde paydaşların krize yönelik net, güvenilir, tutarlı

bilgiye ulaşabilmelerinin önemini ön plana çıkartmaktadır. Bilgilendirmenin eksik olmaması, aceleye getirilmemesi, herhangi bir bilgi saklanmadan gerekli tüm bilgilerin kamuoyuyla açık ifadelerle paylaşılması ön plana çıkan hususlar olarak tespit edilmiştir.

Duygular kategorisinde ise, toplumumuzda kriz yönetiminin duygusal boyutu ön plana çıkmış, duygulara yönelik ifadelerin çok dikkatli ve yerinde kullanılması gerektiği belirlenmiştir. Özellikle can kaybı ve yaralanmaların yaşandığı krizlerde, duyguların daha çok ön plana çıktığı ve duygu yönetiminin kriz iletişiminde, krize yönelik mesajların belirlenip verilmesinde hassas bir konu olduğu ve çok kolay yanlış anlamalara yol açabileceği değerlendirilmiştir.

Bir diğer kategori olan değerler başlığı altında, meydana gelen krizin yönetilmesinde kültürel ve toplumsal değerlerin çok dikkatli bir şekilde ele alınması ve yapılan açıklamaların kullanılan mesajların toplumsal değerlerle örtüşür ve desteklenir olması dikkate alınması gereken bir husus olarak karşımıza çıktığı değerlendirilmiştir.

Daha önce de vurgulandığı gibi, araştırmacılar tarafından ayrı bir kategori olarak tespit edilen yardımlaşma, aynı zamanda değerler başlığı altında da incelenebilir bir konudur. Ancak toplumumuzda özellikle kriz dönemlerinde yardımlaşmanın daha ön plana çıktığı ve bu konuda toplumu yardımlaşmaya, yardımseverliğe, desteğe yöneltecek açıklamaların dikkatli ve yerinde kullanılması gerektiği, bu mesajların eğer doğru ve yerinde kullanılırsa uzlaştırıcı, bütünleştirici bir etki yaratacağı belirlenmiştir.

Bir diğer kategori olan kabullenmede, özellikle krizin başladığı ve kamuoyuyla paylaşıldığı ilk zamanlarda kabullenme içeren mesajların kullanılmasının yanlış anlamalara yol açabileceği düşünülmektedir. Bu durum, kriz yönetiminde verilen mesajlarda bireyleri normalde diğer bir ifade ile doğal olarak kendi içlerinde bulunan ve kendi ulaşacakları yorum ve değerlendirmeleri, krizi yöneten otoriteler tarafından verilmemesi diğer bir anlamda dikte edilmemesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle toplumumuz için inanç ve inancımıza ait değerler bizi kabullenmeye daha kolay yaklaştırabileceği ancak bunun bireysel olarak yapılması gerektiği bunu direk ifade etmenin olumsuz karşılanabileceği anlaşılmaktadır.

Tazmin edilme başlığı altında krizden etkilenen ve krize sebep olan kişi veya kişilere adil, hukuki ve gerektiği, hak ettikleri gibi davranılacağına yönelik mesajların da önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer kategori olan sorumluluk, özellikle krizin ortaya çıktığı durumlarda daha üst makamların veya krizin ortaya çıktığı olaylardaki veya kurumlardaki yöneticilerin sorumluluğu üstlendiklerine yönelik ifadelerin kriz yönetiminde verilen mesajlarda etkili olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki altı başlık toplu olarak değerlendirildiğinde, toplumumuzda kriz iletişiminde kullanılan mesajlarda, duygusal ve değerlere yönelik ifadelerin daha çok ön plana çıktığı, toplumumuzda bu konuda bir hassasiyet olduğu ve mesajların içeriğinde duygulara, değerlere ve inanca yönelik açıklamaların, doğru ve yerinde kullanılmasının kriz yönetiminde etkili sonuçlar doğuracağı ancak aynı konulara ilişkin yanlış mesajların da bir o kadar olumsuz yönde etki yapabileceği düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile gerçek bir kriz durumuna yönelik verilen mesajlarda ve dolayısıyla krizin yönetilmesinde etkili olan faktörler belirlenerek keşfedici bir çalışma yapılmıştır. Bir kriz esnasında toplumsal hassasiyetlerin, kültürel özelliklerin ve krizden etkilenen paydaşların beklentilerinin krizde kullanılan mesaj stratejilerinde dikkate alınması gerekliliği, kritik bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya konulan sonuçlara göre kriz iletişimine yönelik bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- (1) Krize dair doğru bilgi doğru zamanda kamuya iletilmelidir.
- (2) Kriz iletişim mesajında kamunun krize yönelik duygusal tepkileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- (3) Kriz zamanlarında toplumsal değerlerin birleştirici ortak amaçlar oluşturabileceği unutulmamalıdır.
- (4) Belirlenen itibari tehdit ve kriz sorumluluğuna göre, mesaj içeriklerinde adli ve idari süreç, teskin ve tazmin konularına yer verilmelidir.

Çalışmanın zaman itibariyle yaşanan gerçek bir kriz sonrası yakın bir döneme denk gelmesi ve bu konuda uzman kişilerden görüş alınarak değerlendirmeler yapılması açısından ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda, toplumsal kültür boyutlarına yönelik değişkenlerin çalışmalara dahil edilmesinin krizde kullanılan mesajlarda toplumsal kültür özelliklerinin etkilerine yönelik daha somut bulgular elde edilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- BENOIT, William (1997), "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, vol. 23, issue 2, pp. 177–186.
- BERG, Berg ve LUNE, Howard (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Çev. Hasan Aydın, Konya, Eğitim Yayınevi.
- CANPOLAT, Nesrin, ve ŞAHİNER, Nurgün (2017), "An investigation of Samsung Galaxy Note 7 Safety Crisis Based on Image Restoration Theory of Message Strategies", *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Vol.7, Issue 2, pp.213–225.
- COOMBS, Timothy (2007), "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, Issue 3, pp.163–176.
- COOMBS, Timothy (2009a), *Conceptualizing Crisis Communication*. İçinde Handbook of risk and crisis communication (pp. 99–118). New York, Routledge.
- COOMBS, Timothy (2009b), *Crisis, Crisis Communication, Reputation, and Rhetoric*. İçinde *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. (ss. 237–253). Hoboken: Taylor ve Francis.
- COOMBS, W. T. (2010), *Parameters for Crisis Communication*. İçinde *The handbook of crisis communication* (ss. 17–53). Chichester, U.K. ; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- COOMBS, Timothy (2013), *Situational Crisis Communication Theory*. İçinde *Encyclopedia of public relations* (ss. 829–830). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- COOMBS, Timothy ve HOLLADAY, Sherry (2008), "Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol. 34, Issue 3, pp.252–257.
- ÇETİN, Muharrem ve TOPRAK, Yunus Emre (2016), "Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C. 9, S. 3, ss.54-68.
- ÇINARLI, İncirli (2014), "Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Hava-yolları Mh370 Sefer Sayılı Uçağı", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, S.38, ss. 96-115.
- FEARN-BANKS, Kathleen (2007), *Crisis Communications: A Casebook Approach* (3rd ed), Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- GOFFMAN, Erving (1972), *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. New York, Harper ve Row.
- HEARIT, Keith Michael (2006), *Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- HEARIT, Keith Michael ve Brown, Jennifer (2004), "Merrill Lynch: Corporate Apologia and Business Fraud", *Public Relations Review*, Vol. 30, Issue 4, pp. 459–466.
- HEATH, Robert L. (Ed.), (2009), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, New York: Routledge.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem ve CEMALCILAR, Zeynep (2014), *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul, Nobel Kitap.
- KRIPPENDORFF, Klaus (2004), *Content analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd

- ed), Thousand Oaks, Calif: Sage.
- MILES, Matthew B. ve HUBERMAN, Michael (1984), *Qualitative Data Analysis* (2nd Ed.), CA, SAGE Thousand Oaks.
- MYERS, Cayce (2016), “Apology, sympathy, and empathy: The legal ramifications of admitting fault in U.S. public relations practice”, *Public Relations Review*, Vol. 42, Issue 1, pp. 176–183.
- ÖZDEMİR, Pınar ve YAMANOĞLU, Melike (2010), “Durumsal kriz iletişimi teorisinin Türk eczacılar birliği (teb) örnek olayı çerçevesinde incelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C. 6, S. 3, ss. 123–136.
- REGESTER, Michael ve LARKIN, Judy (2008), *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice* (4th ed). London, Kogan Page.
- RUFF, Peter ve AZİZ, Khalid (2003), *Managing Communications in a Crisis*, Burlington, Gower Inc.
- SILVERMAN, David (2001), *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk*, London, SAGE Publication.
- SOLMAZ, Başak (2006), “Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi*, S. 25, ss. 143-154.
- STURGES, David (1994), “Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 7, Issue 3, pp.297–316.
- TRAVERS, Cooper (1998), *Handling the stress*. İçinde Communicating out of a Crisis (ss. 143–159). London, Macmillan.

