T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA YÖNETİMİ VE 2009 TÜRK HAVA YOLLARI KRİZİ VE 2001 AMERİKAN HAVAYOLLARI KRİZİ KARŞILAŞTIRMALI İNCELEMESİ

Yüksek Lisans Tezi

BELGİN NAZAN DİYAROĞLU

İSTANBUL, 2011

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA YÖNETİMİ VE 2009 TÜRK HAVA YOLLARI KRİZİ VE 2001 AMERİKAN HAVAYOLLARI KRİZİ KARŞILAŞTIRMALI İNCELEMESİ

Yüksek Lisans Tezi

BELGİN NAZAN DİYAROĞLU

Danışman: YRD. DOÇ. DR. EBRU ÖZGEN

İSTANBUL, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi BELGİN NAZAN DİYAROĞLU nın KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA YÖNETİMİ VE 2009 TÜRK HAVA YOLLARI KRİZİ VE 2001 AMERİKAN HAVAYOLLARI KRİZİ KARŞILAŞTIRMALI İNCELEMESİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oy~~çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi	:25.07.2011	
1) Tez Danışmanı :	**YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN**	
2) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. KIVANÇ NAZLIM TÜZEL URALTAŞ**	
3) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. NECMİ EMEL DİLMEN**	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Belgin Nazan Diyaroğlu

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler

Program Adı : Halkla İlişkiler

Tez Danışmanı : Yrd. Doç Dr. Ebru Özgen

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Temmuz 2011

Anahtar Kelimeler : kriz iletişimi, medya yönetimi, uçak kazaları, THY

ÖZ

KRİZ İLETİŞİMİNDE MEDYA YÖNETİMİ VE 2009 THY KRİZİ VE 2001 AA KRİZİ KARŞILAŞTIRMALI İNCELEMESİ

Günümüz işletmelerinde krizler çok farklı nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkış nedenleri ve oluşumları açısından değişik nedenlerden kaynaklanan bu krizlerden yara almadan çıkmak tüm kurumların hayalidir. Krizi doğru yorumlayarak kamuoyuna da kurumun krize olan tepkisini doğru bir şekilde yansıtabilmek için kriz iletişimi yapmak kaçınılmazdır. Bu çalışmada, havayolları sektörünün en büyük kriz nedenlerinden olan uçak kazalarında havayolu şirketlerinin yaptıkları kriz iletişimine değinilmiştir. Amerikan Havayollarının 2001 yılında, Türk Hava Yolları'nın ise 2009 yılında yaşadıkları uçak kazalarıyla ilgili nasıl bir kriz iletişimi programı yürüttükleri ve medyayı kullanma şekilleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

İnceleme sonucunda THY ve AA'nın meydana gelen uçak kazaları sonrasında medya yönetimi ve kriz iletişimi becerilerinin ne ölçüde başarılı olduğu çeşitli basın kuruluşlarında çıkan haberler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, Amerikan Havayollarının THY ile karşılaştırıldığında, daha etkili medya yönetimi yaparak kriz iletişimi sürecinde başarılı olduğu saptanmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Belgin Nazan Diyaroğlu
Field	: Public Relations
Programme	: Public Relations
Supervisor	: Ass. Prof. Dr. Ebru Özgen
Degree Awarded and Date	: Master – July 2011
Keywords	: crisis communication, media management, air crash

ABSTRACT

MEDIA MANAGEMENT IN CRISIS COMMUNICATION AND COMPARATIVE CASE STUDY OF 2009 THY CRISIS AND 2001 AA CRISIS

Crises arise from different reason in today's corporations. It is a dream for all the institutions not to be damaged after these different kinds of crises. It is inevitable to use crisis communication in order to show the institution's crisis response to the public, correctly. In this study, airlines' crisis communication practices are researched on aircraft accident situations. It is comparatively examined, American Airlines' crisis in 2001 and THY's crisis in 2009 and the two companies performed what kind of a crisis communication program and which steps they took to manage the media.

At the end of the review, THY and AA's media management and crisis communication skills were evaluated according to the news were published in a variety of selected press organizations. As a result of assessment, American Airlines was found more successful than THY, by doing more effective media management in the process of crisis communication.

ÖNSÖZ

Kriz iletişimi ile ilgili araştırmalarım sırasında kriz iletişimine dair Türkiye'deki uygulamaların ve akademik çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğuna şahit oldum. Değişen yönetim sistemi içerisinde, kurumların kriz yönetimi programlarında kriz iletişimine de ağırlık vermeleri gerekmektedir. Çalışmamda da, kriz yönetimi ve kriz iletişimi kavramlarının yetiştiği toprak olan Amerika Birleşik Devletlerindeki bir kriz iletişimi uygulaması ile Türkiye'deki uygulama arasındaki farklılığı görmek oldukça kolaydır. Umarım gelecek yıllarda kriz iletişimi kavramı Türkiye'de de oldukça yerleşik bir kavram haline gelir ve başarılı uygulamalara imza atan kurumlar görebiliriz. Bunu görebilmek için ise konuyla ilgili yapılacak akademik çalışmaların kurumlara da uygulamalar konusunda yol gösterici olacağına inanıyorum. Bu çalışmamla, Türkiye'ye kriz iletişimi konusunda herhangi bir katkım olursa çok mutlu olurum.

Halkla ilişkiler alanına adım atmamı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Melda CİNMAN ŞİMŞEK'e, disiplinli ve prensipli davranışlarından ötürü kendime hep örnek alacağım hocam ve Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ebru ÖZGEN'e, "Kriz İletişimi" dersindeki ufuk açıcı bilgileriyle bana verdiği katkı ve tüm içtenliği için hocam Emel KARAYEL BİLBİL'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hazırlamış olduğu eşsiz derslerle bende iyi bir altyapı oluşturan, lisans eğitimimi tamamladığım İstanbul Bilgi Üniversitesi Medya ve İletişim Sistemleri 2002-2007 Program Koordinatörü Doç. Dr. Aslı TUNÇ'a teşekkür ederim.

Son olarak, eğitimim için her türlü fedakârlığı yapan aileme ve tez süreci boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma teşekkür eder, çalışmamın faydalı olmasını dilerim.

Belgin Nazan Diyaroğlu

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ŞEKİL LİSTESİ…….. vii
KISALTMALAR…….. viii

GİRİŞ……. 1

1. KRİZ

1.1 Krizin Tanımı…….. 3

1.2 Kriz Çeşitleri…… 5

1.2.1 Doğal Afetlerden ve Kazalardan Kaynaklı Krizler……. 7

1.2.2 Teknik Nedenlere Dayalı Krizler…… 8

1.2.3 İnsan Hatalarından Kaynaklanan Krizler…… 9

1.2.4 Yönetimsel Hatalardan Kaynaklanan Krizler……. 10

1.3 Kriz Yönetimi……. 10

1.3.1 Risk ve Risk Yönetimi…… 13

1.3.2 Kriz Yönetiminde Yaklaşımlar……... 16

1.4 Kriz Süreçleri…….. 20

1.4.1 Kriz Öncesi Dönem…… 21

1.4.2 Kriz Dönemi…….. 24

1.4.3 Kriz Sonrası Dönem…….. 28

1.5 Kriz Yönetimi ve Liderlik……. 29

2. KRİZ İLETİŞİMİ VE MEDYA YÖNETİMİ

2.1 Kriz İletişimi……... 32

2.2 Halkla İlişkilerin Kriz İletişimindeki Rolü…….. .. 36

2.2.1 Kurum Kültürü…… 38

2.2.2 Kurum İmajı…… 41

2.3 İtibar Yönetimi ve Krizin İtibara Etkisi…… 41

2.4 Kriz İletişim Süreci ve Stratejileri…… 47

2.4.1 Yok Sayma – Var Olmama Stratejileri…… 48

2.4.2 Mesafe Stratejisi…… 49

2.4.3 Göze Girme Stratejileri……. 50

2.4.4 Utanç Stratejileri…… 50

2.4.5 Istırap Stratejisi…….. 50

2.4.6 Krizi Cevaplama Stratejileri…….. 50

2.5 Kriz İletişiminde Medya Yönetimi…… 54

2.5.1 Hedef Kitle ve Araç Seçimi…….. 60

2.5.2 Kriz İletişiminde Sosyal Medyanın Kullanımı…… 65

3. HAVAYOLLARI SEKTÖRÜNDE KRİZ İLETİŞİMİ

3.1 Havayolları Sektörü ve Gelişimi…….. 68

3.1.1 Türkiye'de Havayolları Sektörü ve Gelişimi…….. 70

3.2 Havayolları Sektöründe Kriz Ortamları…….. 72

3.3 Uçak Kazalarında Kriz İletişimi ve Medya Yönetimi…… 74

4. AMERİKAN HAVAYOLLARI 2001 KRİZİ VE THY 2009 KRİZİ

4.1 Amerikan Havayolları…….. 78

4.1.1 2001 Krizi Olay Tanımlaması – 587 Sefer Sayılı Uçuş 79

4.1.2 AA'nın Kriz İletişimi Adımları…… 80

4.1.3 Medya Yansımaları…… 84

4.1.3.1 The Dallas Morning News Gazetesi…… 85

4.1.3.2 The New York Times Gazetesi……. 87

4.2 Türk Hava Yolları…… 89

4.2.1 2009 Krizi Olay Tanımlaması – 1951 Sefer Sayılı Uçuş 89

4.2.2 THY'nin Kriz İletişimi Adımları……. 91

4.2.3 Medya Yansımaları…… 94

4.2.3.1 Vatan Gazetesi…….. 95

4.2.3.2 Zaman Gazetesi……. 97

4.3 AA ve THY'nin Kriz İletişimi Karşılaştırması…… 99

SONUÇ……. 102

KAYNAKÇA…… 106

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1	**:**	Risk Ölçümü / Olasılık	14
Şekil 2	**:**	Slatter'ın 4 Evreli Krizi	20
Şekil 3	**:**	Ajanda Oluşturma Kuramı	54

KISALTMALAR

AA	American Airlines (Amerikan Havayolları)
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CARE	Customer Assistance Relief Effort (Müşteri Desteği ve Yardım Çabası)
CEO	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
DELAG	Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft (Alman Uçak Yolculuk Kurumu)
EASA	European Aviation Safety Agency (Avrupa Havacılık Güvenlik Kurumu)
FAA	Federal Aviation Administration (Federal Havacılık Yönetimi)
FMS	Flight Management System (Uçuş İdare Sistemi)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Uluslar arası Sivil Havacılık Kurumu)
JAL	Japan Airlines (Japon Havayolları)
KLM	Royal Dutch Airlines (Hollanda Kraliyet Havayolları)
NTSB	National Transportation Safety Board (Ulusal Taşımacılık Güvenlik Birimi)
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu)
THY	Türk Hava Yolları

GİRİŞ

Kriz kavramı günümüzde bireysel olarak insanların hayatlarına etki etmenin yanında yönetim alanında kuruluşların da yaşam sürelerine ve kalitesine damga vurmaktadır. Kurumlar her geçen gün değişim içerisinde olan yönetim sistemleri ile krizden korunmanın yollarını aramakta, bu hususta akademisyen ve araştırmacılar da krizi yönetme konusunda farklı yöntemler geliştirmektedirler.

Kurumlar kriz yönetimi yaparken krizin şekli ve nedenine bağlı olarak farklı anlayışları benimser, krize karşı atacakları adımları bu noktalara göre belirler. Buna bağlı olarak çalışmanın ilk bölümünde kriz ve krizin yönetimine dair bilgilendirmeye gidilecek, farklı akademisyen ve araştırmacıların tanımlamalarına ve kriz yönetimi anlayışlarına yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümü ise krizin yönetilmesi hususunda işletmelerin anlayış ve hareketlerini hem kendi çalışanlarına hem de kamuoyuna iletme doğrultusunda, doğru anlaşılma adına kullandıkları kriz iletişimi kavramından oluşmaktadır. Halkla ilişkiler disiplininin öğelerinden olan kriz iletişimi, kurumların kurumsal iletişim veya halkla ilişkiler departmanları aracılığıyla yürütülmekte ve özellikle medya ilişkileri konusunda halkla ilişkiler kuramlarından yararlanmaktadır. Bu nedenle, tezin bu bölümünde kriz iletişiminin halkla ilişkiler ve medya yönetimi ile ilişkisi kurulacaktır. Bunun yanı sıra, kriz iletişimi yaparken faydalanılan değişik anlayışlardan ve kurumların krize karı uyguladıkları farklı yaklaşımlardan söz edilecektir.

Tezin örneklemelerini içeren havayolu endüstrisi ise üçüncü bölümde ele alınacak ve bu sektörde krizin ne anlama geldiğinin üzerinde durulacaktır. Bilindiği gibi havayolu sektörü dünyanın krize karşı en kırılgan alanlarındandır. Havayollarında yaşanan krizlerin oldukça hayati olmasının nedeni direkt olarak insan hayatına zarar verebilecek olmasından kaynaklanır. Uçak üretiminde yapılmış herhangi bir hata, ekonomik olarak kısıntıya gidilmesi nedeniyle uçak bakımlarının aksatılması veya pilotun yapacağı insani bir hata uçak kazası anlamına gelebilir. Dünyanın en güvenli ulaşım şekli olan havayolları aynı zamanda herhangi bir kaza anında kurtulma şansının da çok az olduğu bir ulaşım çeşididir.

Buna bağlı olarak, havayolu endüstrisi için uçak kazaları olabilecek en büyük krizi simgeler. Her geçen gün artan teknolojik yenilikler ve gelişen fırsatlar içerisinde uçak kazaları azalmış ya da kayıpların azalmasına yönelik teknikler geliştirilmiş olsa da krizle her an burun buruna olan havayolları kriz iletişimine daima hazır olmalıdırlar. Uçak kazalarında havayolu şirketlerinin nasıl bir kriz iletişimi izlediklerine dair ise iki büyük firmanın yaşadıkları krizler anlatılarak kriz iletişimi adımları ve medya yönetimleri incelenecektir.

Öncelikle Amerikan Havayolları'nın 11 Eylül terör saldırılarından sonra yaşadığı ikinci büyük kriz olan 587 sefer sayılı uçuşunun yaptığı kaza ile gelişen kriz ve bunun kriz iletişimi incelenecek sonrasında ise Türk Hava Yolları'nın 2009 yılında Amsterdam'da düşen uçağın yarattığı krizin ayrıntıları verilecektir. Bu bölüm boyunca iki kurumun yaşanan krizi nasıl karşıladıkları ve kriz iletişimi sürecinde medyayı nasıl yönettiklerinin üzerinde durulacaktır.

Kriz iletişiminde medyayı kullanış tarzı kurumun kamuoyu karşısındaki itibarına direkt etkide bulunabilir. Buna dayanarak, karşılaştırmalı olarak incelenen AA ve THY krizlerinin medyadaki yansımalarına yer verilecek olan çalışmada farklı basın kuruluşlarının haberleri değerlendirilecektir.

Hazırlanan bu çalışmada, iki büyük havayolu şirketinin uçak kazalarıyla birlikte yaşadıkları krize karşı verdikleri tepki ve yaptıkları iletişim çalışmaları, yayımlanan gazete haberlerine göre değerlendirilecek ve kurumların iletişim çabaları ve başarıları kıyaslanacaktır. Kriz iletişiminde medya yönetimi adına yapılması gereken uygulamalar doğrultusunda kurumların kriz iletişimine dair başarılı sonuçlar almaları için çözüm önerileri sunulacaktır.

1. KRİZ

Kriz ve krizin yönetimi ile ilgili stratejiler her geçen dönem değişim göstermekte ve krizlerden mümkün olan en az zararla ve hatta yararla çıkmak adına önemli ilerlemeler kaydedilmektedir. Farklı birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilen ve genellikle ekonomik, yönetimsel ya da siyasi alanlarda kendini sıkça belli eden krizler, kriz yönetiminde ileri aşamalara gelinse de dünya düzenindeki hızlı değişimler nedeniyle de aynı yönde çözümü zorlaşan durumlardır denilebilir.

Terör saldırıları, teknolojik hatalar, doğal afetler, küresel ekonomideki olumsuzluklar, insani hatalar gibi kriz oluşumuna etki eden nedenlerin çözümü giderek zorlaşmaktadır. Geçmişte de var olan bu kriz nedenleri, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi olarak dünyanın hızlı değişimler gösterdiği 21. yüzyılda çok daha karmaşıklaşmış ve çoğu zaman farklı çözümler sunulması gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Günümüzde kriz yönetimi işletme yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. İşletmeler sahip oldukları konumları korumak ve devamında daha da ileriye gitmek için kriz yönetimi alanına yatırım yapmaktadırlar. Kriz yönetimi kavramına sadece kriz anlarında başvurmayı düşünen kuruluşlar herhangi bir krizden başarılı bir şekilde çıkamamaktadırlar.

Başlı başına idari alanda ayrı bir yönetim birimi haline gelen kriz yönetimi kendi içerisinde de ayrı bir literatüre ve farklı tanımlamalara sahiptir. Bu nedenle kriz ve kriz yönetimi konusuna değinmenin gerekliliği oldukça fazladır. Bunlara ek olarak; kriz ve kriz yönetimini incelerken karşılaşılacak olan "risk yönetimi" ve "liderlik" kavramlarına değinilecek ve bu kavramlar için de çeşitli açıklamalar yapılacaktır.

1.1 Krizin Tanımı

Krizin genel bir tanımı yapılmadan önce kelime anlamı olarak krizi açıklamak gerekmektedir. Buna göre, kriz kelime anlamı olarak, "bir işin bir olayın geçtiği karışık

safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş ve tehlikeli an" şeklinde açıklanabilir.[1]

Kriz en genel anlamıyla; beklenmeyen, ani gelişen ve olağan dışı olarak nitelenen olaylar olarak betimlenir. Kriz "ani olarak ortaya çıkan ve bulunduğu çevredeki unsurları genelde olumsuz etkileyen, istem dışı gelişme" olarak tanımlanır.[2] Birçok farklı alanda, kişisel veya kurumsal olguları işaret edebilen kriz kavramının oldukça çeşitli tanımları bulunmaktadır.

Kişisel problemleri belirten tanımlarda kriz, insan hayatında meydana gelen olağanüstü duygusal veya koşullara bağlı olarak gelişen durumlar olarak nitelendirilir.[3]

İş ve yönetim dünyasında ise kriz genel tanımında yer alan ani, beklenmeyen, olumsuz etki yaratabilecek gibi betimlemeleri örgütsel hayata taşımaktadır. Buna göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.[4]

Özetlemek gerekirse; kriz, bir kuruluşun beklemediği bir zamanda meydana gelen, itibarının sarsılmasına neden olabilen ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylardır. Bir başka tanım da krizi, tehdit ve fırsat olarak görmektedir. Genel olarak verilen kriz tanımlarında krizin daha çok tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuştur ancak krizlerin kuruluşlar açısından birtakım eylemleri rahatlıkla yapabilmeleri için uygun fırsatlar sağladıkları da göz önünde bulundurulmalıdır.[5] Başarılı bir kriz yönetimi planıyla kurumlar içinde bulundukları krizden yara almadan çıkabilecekleri gibi kurumların itibarına artı yönde katkıda da bulunabilirler. Yapılan son çalışmaların ışığında, Brockner ve Jones, günümüzde liderlerin krizi sadece bir tehdit olarak değil aynı zamanda fırsat olarak gördüklerini saptamıştır.[6]

---

[1] Mack Hannan, **Yarının Rekabeti**, İnkılâp Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1993, s.92.
[2] Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Türkiye: 2004, s.69.
[3] *Crisis*, (t.y.), http://dictionary.reference.com/browse/crisis, (16 Şubat 2010).
[4] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1997, s. 312.
[5] Y. Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi: Yeni İletişim Teknolojileriyle**, Set-Systems, İstanbul: 2004, s.215.
[6] J.B. Brockner & E.H. James, "Toward an Understanding of When Executives See Opportunity in Crisis", **Journal of Applied Behavioral Science**, 2008, 44 (7), ss.94-115.

1.2 Kriz Çeşitleri

Krizler ortaya çıkış nedenlerine ve oluştuğu şartlara göre farklılık gösterirler. Tahmin edileceği gibi birçok farklı özellikte kriz çeşidi bulunmaktadır.

Kriz çeşitleri konusunda kesin bir görüş birliği sağlanamamış olunsa da Coombs ve Lerbinger'in ayrımları çeşitlemelere kaynaklık etmekte ve geniş çevrelerce kabul görmektedir. Buna göre Coombs krizleri dokuza ayırır:[7]

1. Doğal afetler
2. Art niyet
3. Teknik aksaklıklar
4. İnsani hatalar
5. Meydan okumalar
6. Belirgin ve çok güçlü çevresel zararlar
7. Örgütsel yanılgı
8. İşyeri skandalları
9. Dedikodular

Aynı konuda araştırmalara imza atmış olan Lerbinger ise kriz çeşitlerini yedi ana başlık altında toplamayı uygun bulmuştur. Bunlar:[8]

1. Doğal afetler
2. Teknolojik krizler
3. Fikir ayrılığı

[7] W. T. Coombs, **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
[8] O. Lerbinger, **The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility**, Mahwah, New Jersey: Earlbaum, 1997.

4. Art niyet

5. Çarpık yönetim değerinden kaynaklanan krizler

6. Hile / aldatmaca krizleri

7. Görevi kötüye kullanmadan kaynaklanan krizler

Yukarıda kapsamlı bir şekilde belirtilmiş olan kriz çeşitleri; yönetim anlayışlarındaki farklılıklar, yaşam tarzlarındaki değişiklikler, ekonomik özelliklerin değişimi ve insan ihtiyaçlarının farklılaşması gibi nedenlere bağlı olarak kendini güncellemektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, 11 Eylül 2001 tarihinde yaşanan terör saldırılarından sonra kriz yönetimi anlayışı ve uygulamalarında birçok değişikliğe gidilmiş ve terör saldırıları artık kriz çeşitleri arasında gösterilir olmuştur. Bu örnekten yola çıkarak, kriz çeşitlemelerinin kriz yönetimi alanında yaşanan olaylar ve öngörülen tehditler ışığında yeniden şekillendiği söylenebilir.

Bunun yanında, 90'lı yılların sonlarında belirlenen Coombs ve Lerbinger'in çeşitlendirmeleri günümüzde hala oldukça açıklayıcı ve yol gösterici olmaktadır. Her iki kuramcının da ayrıntılı bir şekilde belirtmiş olduğu kriz çeşitleri, genel olarak dört başlık altında ele alınmakta ve açıklanmaktadır. Genel başlıklar altında bakıldığında, kriz çeşitleri; doğal afetler, teknik nedene dayalı krizler, insan hatalarından kaynaklanan krizler ve yönetimsel kararlardan dolayı yaşana krizler olarak incelenebilir.

Kuruluşların itibarını sarsma tehlikesini içinde bulunduran krizler; ekonomik sistem, siyasi faktörler, toplumsal ve kültürel nedenler, teknolojik değişimler ve uluslar arası çevre koşulları gibi çevresel nedenlerle kaynaklanabileceği gibi işletmenin yapısı ve yönetimsel sorunlar gibi nedenlerden ötürü de yaşanabilir.[9]

Çağımızda krizler aynı anda farklı nedenlerden meydana gelebilmektedir. Bu da kriz çeşitleri arasındaki ilişkileri karmaşık hale getirmektedir. Krizlerin çoğu artık tek bir nedenden ötürü yaşanmamaktadır. Bu da yaşanan krizlerin ne çeşit bir kriz olduğunu saptarken kurumların işini zorlaştırmaktadır. Kuruluşların hizmet gösterdiği

[9] Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, Maviağaç Yayınları, İstanbul, 2006, s.22.

sektörlere göre yapılacak olan risk yönetimi ve bu bağlamda belirlenecek risk faktörleri işletmelerin yaşadıkları krizi adlandırmaları için büyük bir kolaylık sağlayacaktır. Kurumlar risk analizi yaparak en yüksek düzeyde risk faktörü taşıyan alanı belirleyip buna göre yaşadıkları ya da yaşama olasılıkları bulunan kriz çeşidini belirlerse kriz anlarında çözüme ulaşmak o denli hızlı ve kolay olacaktır.

Aşağıda çeşitli kategorilere ayrılarak açıklanacak olan kriz çeşitlerini birbirleriyle ilişkilendirerek düşünmek ve her birinin bir diğeriyle bağlantısının bulunabileceğini göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır.

1.2.1 Doğal Afetlerden ve Kazalardan Kaynaklanan Krizler

Doğal afetler, ortaya çıkışı önlenemeyen ve sonucunda büyük yıkımlara, can kaybına ve maddi zarara neden olan doğa olaylarının yarattığı krizlerdir. Bunlar deprem, sel, toprak kayması, fırtına, tsunami, heyelan, çığ ve volkanik hareketler gibi tamamiyle kontrolü mümkün olmayan, meydana geleceği öngörülebilen ancak zamanı tam olarak belli olmayan krizlerdir. Tüm krizlerde olduğu gibi doğal afetlerin öncesinde de birçok önlem alınması gereklidir ancak burada fiziksel önlemler ve birincil olarak can kaybının yaşanmaması için alınacak tedbirlerin uygulanması öncelikle şarttır.

Doğal afet ve kazaların yarattığı krizler kurumları direkt olduğu kadar dolaylı olarak da etkileyebilir. Tedarik zinciri nedeniyle, dünyanın öbür ucundaki yangın veya sel, dünyanın farklı bir bölgesinde ya da dünya genelinde de krize neden olabilir. Örneğin, Japonya'da pil üreten bir fabrikanın yangın sonucu yerle bir olması, uluslar arası alanda üne sahip cep telefonu firması Motorola'yı çok derinden etkiler. Dönemin Motorola kriz yönetimi şefi Laurence Barton'un açıklamalarına göre; Japon pil üreticisinin Motorola'nın tek tedarikçisi olması nedeniyle, yangın bazı Motorola ürünlerinin piyasaya çıkmasında beş aya varan gecikmelere neden olmuştur.[10]

Görüldüğü üzere, doğal afetlere dayalı yaşanan krizler farklı alanlarda ve coğrafya olarak birbirine oldukça uzak olan bölgelerde de etkili olabilmektedir. Doğal afet ve kazaların meydana gelmesini tamamen engellemek genellikle mümkün olmasa

[10] Richard Luecke, **Kriz Yönetimi**, 2. Baskı, Önder Sarıkaya (çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: 2009, s. 5.

da kurum ve kuruluşlar doğabilecek herhangi bir aksaklığa karşı maksimum düzeyde önlem almakla yükümlüdürler.

1.2.2 Teknik Nedenlere Dayalı Krizler

Teknik nedenlerle yaşanan krizler özellikle çağımızda en sık karşılaşılan kriz nedenlerindendir. Gelişen teknoloji ile birlikte teknik problemlerin azalması ve buna bağlı olarak oluşan krizlerin de ortadan kalkması beklenirken tam ters bir doğrultuda, gelişen teknik kapasite aynı oranda hata riskini da arttırmaktadır. Bunun yanında teknoloji kullanılarak bilinçli bir şekilde yaratılan krizler de bulunmaktadır.

Anlaşılacağı üzere, tıpkı savunma sanayinde meydana gelen, tehlikelerden korunmak için yapılan silahların ve teknik donanımların farklı koşullarla karşılaşıldığında kendini üretene zarar vermesi örneğinde olduğu gibi, teknoloji de ona sahip olan güçlerin yönlendirmesine göre hareket eder ve yarar sağlayan bir araç olarak görülmesine karşın zarara da dönüşebilir.

Teknik arızalardan kaynaklanan krizler günümüzde temel olarak teknolojik hatalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Endüstriyel kazalar, yazılım hataları ve ürünlerin piyasadan toplatılması gibi sonuçlar doğuran teknik arıza krizleri kurumların itibarını büyük ölçüde sarsabilecek kuvvete sahiptir.[11] Yakın bir tarihte otomobil sektörünü derinden etkileyen, teknik arıza ve hatalı üretimden kaynaklı bir kriz yaşanmıştır. Dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden olan Toyota'nın hatalı gaz pedalı üretimi yüzünden 2010 yılı başında trafikteki yaklaşık 10 milyon aracı piyasadan toplama kararı alması otomobil sektöründe oldukça ciddi bir krize neden olmuştur.[12] Toyota'nın sektöründe öncü bir firma olması ve farklı birçok firmanın üretimlerinin de aynı doğrultuda olması nedeniyle teknik aksaklıktan kaynaklanan bu kriz aynı dönem içerisinde yaşanmakta olan küresel ekonomik krizin de etkisiyle tüm bir sektörün derin bir sarsıntı yaşamasında etkili olmuştur.

---

[11] Barbee Condit, "A Crises Communication Case Study of American Airlines Flights 965, 1420, and 587", yayımlanmamış lisans tezi, Texas Tech University, 2006, Bölüm 1 içinde, s. 8.

[12] "Toyota Files Voluntary Safety Recall on Select Toyota Division Vehicles for Sticking Accelerator Pedal", 21 Ocak 2010, http://pressroom.toyota.com/pr/tms/toyota/toyota-files-voluntary-safety-152979.aspx, (26 Nisan 2010).

Teknik problemlerden kaynaklanan krizler hem üretici, hem servis sağlayıcı hem de kamu kuruluşlarının ortak kriz çeşitlerindendir. Çalışmanın örneklemesini oluşturan uçak kazaları alanında ise teknik aksaklıklardan dolayı meydana gelen krizlere oldukça sık rastlanmakta ve teknik aksaklıklar kazaların sebeplerinin başında gelmektedir.

1.2.3 İnsan Hatalarından Kaynaklanan Krizler

İnsan hatalarından dolayı oluşan krizler, örgüt içerisindeki art niyetli çalışanlardan kaynaklı, terör olayları, çeşitli sabotaj faaliyetlerini kapsayan kriz çeşitlerindendir.

Günümüzde özellikle terör olayları bu bağlamda en çok rastlanan ve en büyük krizlere neden olan faktördür. Terörizm, kasıtlı zarar verme maksadı taşır ve dış kaynaklardan beslenen bir kriz çeşididir.[13]

Bunun yanı sıra, çalıştığı firmada kendisine haksızlık yapıldığına inanan kimi çalışanlar ya da herhangi bir sebepten ötürü örgüt içerisinde huzursuz olan bireyler, neredeyse tamamen teknolojik araçlarla sürdürülen işletme hayatını sekteye uğratabilecek krizler yaratabilmektedirler. Bu nedenle, kurumların sistemlerinin çökertilmesi, teknik aksaklıkların oluşturulması gibi krizler hem teknik hatadan kaynaklanan hem de insan faktöründen beslenen kriz çeşitlerindendir.

İnsan kaynaklı krizler eğer örgüt içinden kişilerden çıkıyorsa kuruluşların örgütsel yönetim konusunda revizyona gitmeleri ve bu alanda yapıcı çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. Tahmin edileceği üzere, örgüt içinden kaynaklı bir insani kriz, örgüt dışından kaynaklı bir insani krizden çok daha etkili ve kurumun imajı açısından daha sarsıcı olabilir. Uzun vadede düşünüldüğünde; dış kaynaklı insani krizler kurumun paydaşları ve kamuoyunun takdirinde kurumun mağdur olduğuna yönelik bir izlenim bırakabilmekte ancak iç kaynaklı insani krizlerde, kurumun izlediği yanlış politikalar da göze çarpabilmektedir.

[13] N. Evans ve S. Elphick, "Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry", **International Journal of Tourism Research**, May/June 2005, Vol. 7, s. 140.

1.2.4 Yönetimsel Hatalardan Kaynaklanan Krizler

Yönetim biriminin her hareketi kurumun geleceğini belirlediğinden bu bölümün alacağı herhangi bir yanlış karar, uygulayacağı uygun olmayan bir model krize sebebiyet verebilmektedir. Rüşvet, dolandırıcılık, sahtecilik gibi kanunen yasak olan uygulamalar da yönetim biriminin sorumluluğu altında bulunduğu için bu tip yasal olmayan uygulamalar kurumları ciddi krizler içerisine sokabilir.

Örgütlerin yönetim sürecinde yapılan veya yapılmayan çeşitli uygulamalar kurumun zamanla krize doğru gitmesine neden olabilir. İşletmelerin örgütsel yapılanmasında görülebilecek farklı sorunlara bağlı olarak kriz oluşabilir. Bu sorunlar: karar verme ve uygulamada yavaşlık, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil yönetim politikası, yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızının ve devamsızlıklarının yüksek olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim ve iş ortamına hoşnutsuzluk gibi sıralanabilir.[14]

Yönetimsel hataların krizlere neden olmaması için günümüzde öncelikle yöneticilere bu konuda eğitimler verilmekte ve idari birimlerin kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri amaçlanmaktadır.

Yönetimsel nedenlere dayalı krizlerin yaşanmaması ya da en aza indirgenmesi konusunda liderlik vasfının da başarılı olarak kullanılması ve bu alanda kurumların sorumluluğunun bilincindeki liderlere sahip olmaları etkili olacaktır. Kriz yönetimi konusunda liderlerin bu alandaki etkilerine değinilecektir.

1.3 Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, meydana gelen beklenmedik bir durum olan krize karşı işletmelerin, kamu kurumlarının ya da daha geniş bir perspektiften bakılacak olunursa devletlerin, bu durumdan en az hasarla çıkmaya yönelik yaptıkları yönetimsel ve örgütsel planlardan ve bunların uygulamalarından oluşur. Kurumun, ileride

[14] Mehmet Sadık Öncül, Berrin Filizöz ve Hasan Tağraf, **Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz**, Ankara, Seçkin Yayıncılık: 2000, s. 29.

karşılaşabileceği sorunları, doğal felaket ve krizleri (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulamaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlaması, kriz yönetimidir.[15]

Kriz yönetimi sanıldığı gibi sadece kriz meydana geldikten sonra uygulamaya konulan bir halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim işlevi değil; krizin oluşmasına engel olacak tedbirleri içeren ve henüz kriz oluşmadan önce oluşturulan bir yönetim sürecidir. Bu bağlamda kriz yönetiminin içeriğinde yer alan krizin iletişim süreciyle ilgili olan kriz iletişimi kavramı ile arasındaki farklılık vurgulanmalı ve kriz yönetiminin öncelikle krizin teknik olarak yönetimine yoğunlaştığı unutulmamalıdır. Öte yandan kriz iletişimi ise krizin ne şekilde ve nasıl algılandığını anlamaya yönelir ve bu algı üzerinden çeşitli uygulamalar sunar. Temel olarak iki kavram arasındaki fark tek cümleyle özetlenirse; kriz yönetimi kurumların yönetimsel faaliyetleri arasında bulunurken, kriz iletişimi halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim uygulamalarının içeriğinde yer alır.

Yukarıda belirtilen temel fark ile kriz iletişimi kavramından ayrılan kriz yönetimi "işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden çıkan kriz olasılıklarına karşı plan yapabilme organizasyonu" olarak da tanımlanmaktadır.[16]

Kriz yönetiminin çeşitli kuralları bulunmakla birlikte tüm kurumlar için genel bir yönetim planı oluşturmaya çalışmak sağlıklı bir yaklaşım değildir. Her kurumun kurum kültürü, anlayışı ve uygulama alanları farklı olduğu için yaşayacağı olası krizler de birbirlerinden farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak, kurumların kriz yönetimine başlamadan önce ait oldukları kurumu tanımaları ve uygulayacakları politikayı buna göre belirlemeleri gerekmektedir. Bir kurumun kriz yönetimi çerçevesinde öncelikli olarak yapması gerekenler aşağıdaki gibidir:[17]

- Şirket yapısının / kültürünün incelenmesi

[15] Mine Şimşek Narbay, **Kriz İletişimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım: 2006, s.34.
[16] Low Sui Pheng ve David K., "Crisis Management: Survey of Property Development Firms", **Property Management**, Vol.. 17-3, 1999, s.231.
[17] Tekin Akgeyik, **Stratejik Üretim Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık: 1998, s.58.

- Olası kriz konularının belirlenmesi
- Mevcut medya arşivinin incelenmesi
- Kriz Yönetim Ekibi'nin oluşturulması
- Kriz anında oluşturulacak prosedürlerin belirlenmesi
- Kriz yönetiminde kullanılacak formların ve medya bilgilerinin hazırlanması
- Kriz yönetiminde şirket içi iletişim modellerinin oluşturulması (Çalışanlar, bayi, dağıtım kanalı vs.)
- Kriz yönetiminde şirket dışındaki gruplarla ilişkilerin yürütülmesi yöntemlerinin belirlenmesi

Çeşitli safhalardan oluşan kriz yönetimi süreci, bu aşamaların her birini doğru ve dürüst bir şekilde uygulamaktan ve itinalı bir incelemeden ibarettir. Safhaları kriz öncesinde, anında ve sonrasında uygun bir şekilde ve derecede yöneten kurumlar etkin bir kriz yönetimi sergilemiş ve krizden başarılı bir şekilde çıkmış sayılırlar.

Kriz yönetiminin safhaları şöyle sıralanabilir: Öncelikle riskin tanımı yapılır. Riskin tanımının yapıldığı bu ilk aşama tehlikeler içermektedir. Çünkü tanımlanmamış riskler de vardır. Bu tehlikeden uzaklaşabilmek için, kurumu tüm yönleriyle tanıyan ve temsil eden geniş ekiplere ihtiyaç vardır. Öncelikle yapılan işin içerdikleri, geçirilen süreçler, kurumun ünü, müşterinin algılayışı, ürünün hayat çizgisi, teknolojik sistemler, insan sermayesi ve pazardaki durum incelenir. Kurumun karşı karşıya olduğu riskler, bomba tehdidi, protestolar, bilgisayar virüsü, deprem, kirlilik, sel, yangın, terörizm, üründe bozulma, pazar payının kaybı gibi çok çeşitli riskler ortaya koyar.[18]

Kriz öncesinde riskin tanımı yapıldıktan sonra kriz anında tanımlanan bu risklere göre alınan tedbirler uygulamaya konulur. Kriz ortaya çıktıktan sonra firmalar,

[18] Şule Tankut Tuğcu, "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Ocak 2004, http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc.

önceden planlanan tedbirleri devreye sokarak krizi en az hasarla atlatmaya çalışır.[19] Kriz öncesi safhada risk ölçümü yapmayan ve krize tamamen hazırlıksız yakalanan kurumlar ise kriz anında öncelikli olarak bir şok dönemi geçirirler.

Kriz sonrası safhada ise kurumlar hasar tespiti yapar, itibar ölçümleri ile konumlarını belirler ve buna bağlı olarak yeni bir politika geliştirirler.

Kriz yönetiminin öncel safhasında karşımıza çıkan risk kavramının üzerinde durmak ve risk yönetiminin kriz yönetimiyle olan bağlantısını incelemek faydalı olacaktır.

1.3.1 Risk ve Risk Yönetimi

Risk yönetimi konusuna değinmeden önce öncelikli olarak risk kelimesinin anlamını açıklamak ve kavram olarak ne ifade ettiğini incelemek gerekmektedir. Kelime anlamı olarak risk, zarara uğrama tehlikesidir. Riski kelime anlamı olarak olası tehlikelerin felakete dönüşme olasılığı olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır.[20] Farklı alanlarda ise risk, terimsel olarak temelde taşıdığı kelime anlamına ek olarak kavramsal olarak ele alınır ve bu alanlara uygun açıklamalar edinir.

Kriz yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğinde; risk kavramı, idarelerin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasında ve görevlerin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar olarak açıklanabilir.[21] Kurumların çalışmalarını aksatabilecek, faaliyetlerini kısıtlayabilecek olası tehditler risk kavramı içersine alınabilir.

Krizlerin belirlenmesi ve bunlarla başa çıkılması konusunda risk yönetimi kurumlar için yaşamsal önem arz etmektedir. Günümüzde kurumsal yapısını başarıyla tamamlamış olan şirketler yönetim fonksiyonlarına risk yönetimini de eklemişlerdir. Risk yönetimi finans alanında oldukça geniş ve ayrıntılı bir konu olmasının yanında kriz

---

[19] Mehmet Ateş, "Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama", yayımlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 2006, bölüm 1 içinde, s.6.
[20] **What is Risk?,** 2004, http://www.unisdr.org/eng/public_aware/world_camp/2004/booklet-eng/Pagina9ing.pdf.
[21] T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu İnternet Sayfası, "Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi", http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi.

yönetimi ile olan ilişkisi neticesinde sadece finansal krizler değil diğer kriz çeşitlerini de tanımlamakta yardımcı eleman olarak görev yapmaktadır.

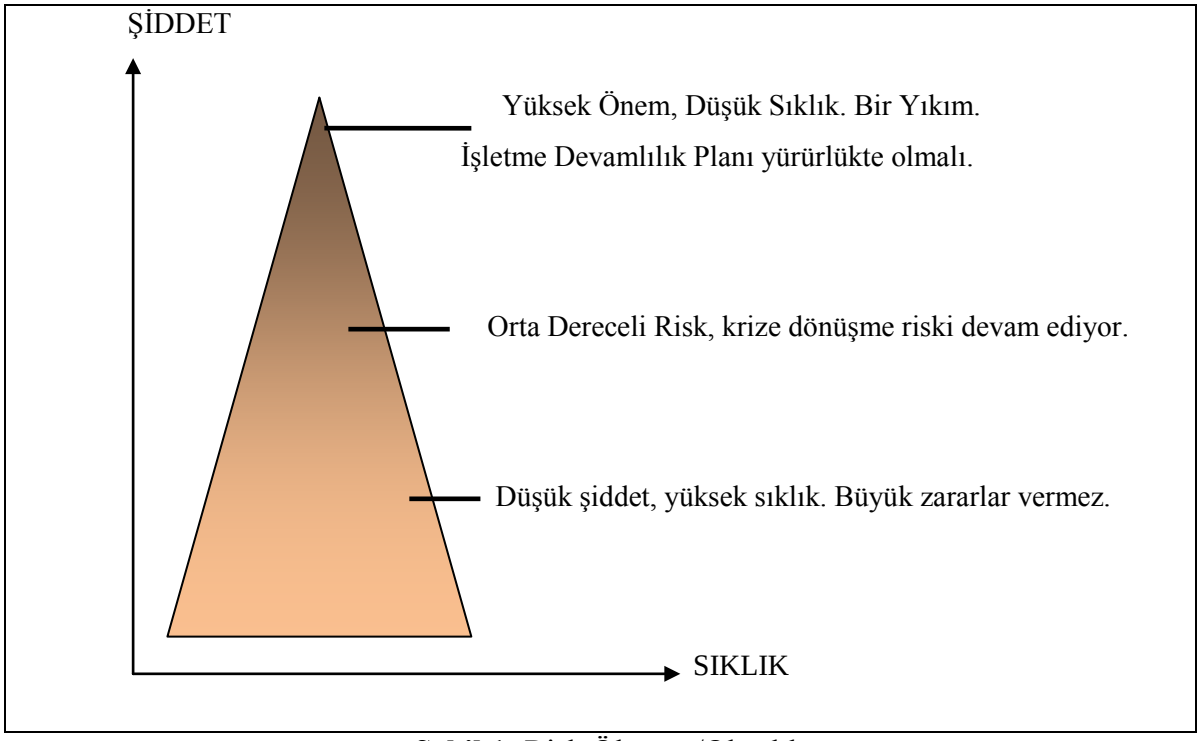
Örneğin; halkla ilişkilerin önemli bir alanı olan etkinlik yönetiminde de risklerin belirlenmesi ve tespiti oldukça önemlidir. Özellikle geçmişte yaşanan kimi olaylar düşünüldüğünde risk yönetiminin gayesi de anlaşılmaktadır. Peter E. Tarlow'un da kitabında belirttiği gibi 1972 Münih ve 2000 Atlanta Olimpiyat Oyunlarında yaşanan olumsuzluklar risk yönetiminin önemini tartışmasız hale getirir. Tarlow'a göre özellikle bu tip büyük çaplı organizasyonlarda olası kriz nedenlerini öngörmek ve bunlar için birçok farklı planlama yapmak gerekmektedir.[22]

İktisadi alanda oldukça derin ve ayrıntılı bir konu olarak incelenen ve uygulanan risk yönetimi bu çalışmadaki kriz yönetimi konusu gereğince ilgili alanlarına vurgu yapılarak incelenmektedir. Finans dünyasında uygulamaya konan risk yönetimi bir hayli karmaşık ve ayrıntılı iktisadi terimler içermekte ve özellikle finansal krizlere ve sayısal risk yöntemlerine değinmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi konusunda değinilen risk yönetimi açıklamasında iktisadi alana vurgu yapılmayacaktır.

Risk yönetiminin içeriğinde yer alan risk ölçümleri kriz yönetimi fonksiyonunun da yardımcı elemanı olmaktadır. Risk ölçümlerine göre belirlenen kriz olasılıkları ve bunların olası etkileri kriz yönetimi bölümünce incelenir ve kriz senaryolarının yaratılmasına olanak verir.

Aşağıdaki şekilde risk değerlendirmelerinin kurumlarca nasıl yapıldığına yönelik bir örnekleme bulunmaktadır. Şekil 1'de belirtildiği üzere şiddeti yüksek ve sıklığı az olan tehditler "yüksek önem"de risk faktörleridir. Bu tür bir risk değerlendirmesine göre en yoğun ve ciddi çalışmalar yüksek önem olarak belirtilen risklere yönelik yapılmalı ve kriz planları bu alana odaklanmalıdır.

[22] Peter E. Tarlow, **Event Risk Management and Safety**, Canada, John Wiley&Sons Inc.: 2002, s.2.



Şekil 1: Risk Ölçümü/Olasılık

Kaynak: Department of Trade and Industry, Business Continuity Management-Preventing Chaos in Crisis, United Kingdom.

Kriz yönetimi; örgüt faaliyetlerini, mal varlığını, imajını, güvenliğini tehdit eden, örgütsel çevreyi etkileyen durumları azaltmak için plan yapabilme organizasyonu olarak tanımlanmaktadır.[23] Buna dayanarak, örgütün gelecekteki faaliyetlerini direkt olarak etkileme gücü olan krizlere karşı kriz yönetiminde risklerin tanımını yapmanın ve kurumların sahip oldukları riskleri krizlere karşı yönetmenin oldukça büyük önem taşıdığı söylenebilir. Riskler şirketlerin yapısına, kurumsal özelliklerine ve bulundukları sektör gibi faktörlere göre değişiklik gösterebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus öncelikli risklerin tanımının yapılması ile beraber bu risklere karşı çözümler geliştirmek ve riski en aza indirgemektir. Swiss Re Amerikan Holdingi kurumunun genel başkanı Walter Bell, sponsorluğunu yaptıkları iklim değişikliği konferansında kurum olarak risk yönetimi ile ilgili yaklaşımlarını şu sözlerle belirtmiştir: "Swiss Re şirketinin yaklaşımı ilk olarak riskin tanımını yapmak sonrasında ise riskle nasıl baş

[23] Pheng, s.231.

edileceğini belirlemektir. Bizler sadece riske bakmak istemiyoruz aynı zamanda risklere karşı çözüm üretmek niyetindeyiz."[24]

Swiss Re şirketinin başkanı Walter Bell'in de yukarıda belirttiği üzere, risklerin tespitinin yapılmasının yanında bu risklerin neden olacağı krizlere karşı risklerin yönetimi de oldukça önem taşımaktadır.

Kurumlar risk değerlendirmelerini yaparken farklı ölçütler ve uygulamalar kullanırlar. Bunlar genel olarak şirketlerin ve organizasyonların yapısına ve alanlarına göre değişiklik göstermektedir. Ancak temelde risk değerlendirmesi yapılacak olan toplantılara yüksek katılım sağlanması, denetim alanlarının ayrı olarak değerlendirilmeleri ve risk ölçümünde kullanılan kriterlere sadık kalınması konularında görüş birliği sağlanmıştır denilebilir. Bunlara ek olarak değerlendirme sonrası sonuçlar düzenli olarak gözden geçirilmeli ve zaman içerisinde oluşabilecek yeni riskler ve belirsizlikler konusunda ilgili güncelleştirmeler yapılmalıdır.[25]

Risk ve risk yönetimi kavramlarının genel açıklamalarından ve kriz yönetimi ile ilgili ilişkisinin incelenmesinin ardından kriz yönetiminin krize karşı ne tip yaklaşımlar içerdiğinden bahsedilebilinir. Kriz yönetimi alanında krizlere karşı farklı yaklaşımlar sergilenebilinmektedir. Kriz çeşitlerine ve koşullarına göre veya kurumların kendi yapılarına göre farklılaşabilen kriz yaklaşımları ile ilgili detaylı inceleme kriz yönetiminin bir sonraki konu başlığının içeriğini oluşturmaktadır.

1.3.2 Kriz Yönetiminde Yaklaşımlar

Kriz çeşitleri ile ilgili bölümde de belirtildiği üzere, doğal afetler, endüstriyel kazalar ve diğer tipteki krizler örgütlerin işlevlerini yerine getirmesine ve ayakta kalmasına engel olabilir.[26] Bu nedenle, öngörülen ya da ani kaynaklı tüm krizlerin kurumlar tarafından mutlaka çözümlenmesi ve mümkün olduğunca az hasarla bu krizlerden sağ olarak çıkılması gerekmektedir. Kuruluşların kriz yönetimi becerileri, krizi erken teşhis edip hızlıca krizi çözümlemeye yönelik ve olası krizlere karşı

[24] Jared Wade, "The Risks of Climate Change: Christiana Figueres Wants Improved Resiliency and Insurance Solutions", **Risk Management – Monitor**, 22 Eylül 2010, http://www.riskmanagementmonitor.com/.
[25] T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu İnternet Sayfası, "Kamu İç Denetiminde…"
[26] J.R. Caponigro, **The Crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis**, Contemporary Books, Chicago: 2000.

hazırlıklı olup krize neden olabilecek risk faktörleri henüz yayılmadan bunları ortadan kaldıracak kapasitede olmalıdır.

Kriz yönetimi konusunda kurumların sergiledikleri tavırlar ve bunların uygulanmasına neden olan stratejiler, kurumların imajıyla doğrudan ilintilidir. Kurumun ilkelerine ve kültürüne bağlı olarak geliştirilen kriz yönetimi stratejileri kurumun imajına direkt etki edebilecek olgulardır. Kurumları etkileyen olaylar çerçevesinde, kurumların imajları, bu imajlarını koruma ve daha da güçlendirme çabaları gittikçe önem kazanmaktadır.[27]

Kriz yönetimi alanında çeşitli çalışmalarda bulunan farklı araştırmacıların kriz yönetimi konusunda kuruluşların nasıl bir yönetim yaklaşımı sergilemesi gerektiğine yönelik geliştirmiş oldukları stratejiler bulunmaktadır. Bu araştırmalara ve incelemelere göre kriz yönetimi farklı süreçlere göre değerlendirilir ve bu süreçler doğrultusunda nelerin uygulanıp uygulanmaması konusunda görüşler bildirilir.

Kriz yönetimi, olayların gelişiminden hareketle potansiyel kriz alanlarını belirlemeye ve öngörmeye çaba göstermekle, kriz meydana gelmeden olası kriz senaryolarını tasarlamak ve olası krizin etkilerini ölçmekle ve aynı zamanda gerçekleşmesi engellenemeyecek krizlerin etkisini en aza indirmeye çalışmakla uğraşmaktadır.[28] Buna bağlı olarak kriz yönetiminde kuruluşların hangi doğrultuda hareket edeceklerine dair çeşitli kriz yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir.

Krizler kamuoyunun algısında genellikle doğal afet ya da felaketlerle eş değerde tutulabilir. Ancak birçok kaynakta aralarındaki fark açıkça belirtilmiş ve krizin felaketleri de kapsadığı konusunda hemfikir olunmuştur. Kriz hususundaki algı farklılıklarına karşın krizle ilgili üç önemli noktada görüş birliği sağlanmıştır. Buna göre; **(1)** oldukça belirsiz önlenemez sonuçlar, **(2)** örgütün ayakta kalmasını tehdit edebilecek tekrarlanma sıklığı belli olmayan önemli bir tehdit, **(3)** paydaşlara çok kısıtlı

[27] Scott, M. Cutlip, Allen H. Center, Glenn M. Broom, **Effective Public Relations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey: 1994, s.16.
[28] J.F. Preble, "Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process", **Journal of Management Studies**, 34 (5), September 1997, s.777.

bilgi verilmesi veya hiç karşılık verilememesi durumları krize karşılık gelmektedir.[29] Krizin tanımlanmasında, diğer olaylar ve kavramlardan ayrılmasında olduğu gibi kriz yönetimi konusunda da farklı görüşler vardır ve bunlar tam olarak ortak bir noktada birleşmese de genel olarak iki ana grupta incelenebilir.

Perrow ve Gephart gibi bir kısım bilim adamı krizlerin tekrar eden bir yapıda ve önlenemez olduklarını savunurken; Mitroff, Pearson ve Roberts'in da dahil olduğu diğer bir grup bilim adamı ise krizlerin örgütlere zarar vermemesi ve örgütlerin korunması açısından çeşitli yollar olduğunu ve krizin yönetilebileceğini savunurlar. Bu iki farklı görüşe ek olarak Pearson ve Clair ise bir nevi ara yolu bulur ve kriz yönetimi için kısa bir tanımlama yaparlar. Bu tanıma göre; kriz yönetimi, örgütün ve örgütün paydaşlarının krizi yönetmesi ya da krizin meydana gelmesini önlemeye çalışmasıdır.[30]

Görüldüğü üzere, krizin önlenebilir olup olmadığını savunan görüşlere karşılık Pearson ve Clair, iki görüşün de savunduğu noktalara işaret eder ve kurum paydaşlarının başarısızlıkla sonuçlanacak eylemlere karşılık başarılı sonuçlara yönelmek isteyeceklerinin de altını çizerek; olası krizlere karşı en iyi savunmayı uygulamanın ve kaçınılmaz krizden en az hasarla çıkmanın yolunu bulmanın kriz yönetimi olarak adlandırılabileceğini vurgular.

Kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetimi alanında farklı stratejiler uygulanması gerektiğini de vurgulamaktadır. Örneğin Pearson ve Mitroff kriz yönetimi stratejilerini dört ana bölümde incelemektedir. Kriz yönetiminde analiz edilmesi gerekli olan bu dört ana başlık aşağıdaki gibi özetlenebilir:[31]

1. Krizin çeşidi,

2. Krizin hamlelerine göre kriz evrelerini belirleme,

3. Krize neden olan ya da krizi önleyebilecek sistemler veya faktörler,

---

[29] J.E. Dutton, "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues", **Journal of Management Studies**, 23 (5), 1986, s.501.
[30] C.M. Pearson ve J.A. Clair, "Reframing Crisis Management", **Academy of Management Review**: 1998, Vol. 23, No.1, s.61.
[31] C.M. Pearson ve I.I. Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management" **Academy of Management Executive**: 1993, Vol.7, No.1, ss.48-59.

4. Paydaşların katılımı.

Pearson ve Mitroff'un yukarıda belirtmiş oldukları konular, kriz yönetimi stratejileri içerisinde işletmelerin birincil olarak ilgilenmesi ve krizi önleme veya çözme konusunda atılacak adımların bir nevi listesi olarak kabul edilebilir.

Kriz yönetimi stratejileri içerisinde araştırmacılar, kriz yönetiminde uygulanması gereken aşamalardan ve adımlardan yola çıkarak "kriz yönetimi süreçleri" kapsamında da farklı önermeler ve açıklamalarda bulunmuşlardır. Bunlara ilk örnek olarak, Tuğcu'nun Turner'ın çalışmalarından faydalanarak çalışmasında belirttiği krizin altı evresi gösterilebilinir.[32] Turner'a göre, krizin kavramsal olarak **başlangıç noktası**, kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. **Kuluçka dönemi**, krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesidir. **Belirleme anı**, krizin karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. **Hücum safhası**nda ise kriz örgüt çalışanları tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. **Kurtarma safhası**nda, krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. **Yeniden yapılanma safhası**nda ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır.[33]

Turner'ın altı adımda çözümlediği kriz yönetimi süreçlerine benzer bir şekilde Faulkner de kriz yönetimi süreçlerini altı başlıkta inceler:[34]

1. **koruma safhası**, potansiyel krizin öngörüsü veya bundan sakınma süreci.

2. **ilk belirti safhası,** krizin ortaya çıkmaya yüz tuttuğu süreç.

3. **acil durum safhası**, felaketin etkilerinin hissedilmeye ve insanlarla malların korumaya alınmaya başlandığı süreç.

[32] Tuğcu, s. 2.
[33] Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Ege Yayıncılık: 1994, s.18-19.
[34] B. Faulkner, "Towards a Framework for Tourism Disaster Management", **Tourism Management**: 2001, Vol.22, No.2, ss.137-47.

4. **orta dereceli safha**, insanların kısa vadeli ihtiyaçlarının karşılandığı ve onarma çalışmalarının başlatıldığı süreç.

5. **uzun vadeli safha**, iyileşme ve aktivitelerin kurumsallaşması ve örgütün, topluluğun ve bunların paydaşlarının felaketten önceki halini alma süreci.

6. **kararlılık ve geri besleme safhası**, örgütün krizden ders çıkarma ve geçmiş kriz deneyimlerini esas alarak gelecekteki olası krizlere karşı güncellenmiş süreçler hazırlama süreci.

Faulkner'in yukarıda kısaca değinilen kriz yönetimi süreçleri, kuruluşların kriz yönetimi stratejileri gereği krizi hangi aşamada ne yaparak yönetecekleri konusunda bilgi vermektedir. Kriz ile başa çıkma konusunda kriz yönetiminin uygulayabileceği birçok farklı adım bulunmaktadır. Her kurumun ve krizi yapısı farklı olabileceğinden kriz yönetimi yaklaşımları da farklılaşmakta ve araştırmacıların çalışmaları çeşitlilik oluşturmaktadır.

1 Krizi Reddetme	2 Krizi Gizleme	3 Dağılma	4 Örgütsel Çöküş
Krizin sinyalleri gözden kaçırılır ya da görmezden gelinir.	Kriz ört pas edilir. Yok olacağına inanılır.	Eylem vardır ancak çok az.	Artık çözümleyici bir eylem için olanak yoktur.

Şekil 2: Slatter'ın 4 Evreli Krizi

Kaynak: S. Slatter, Corporate Recovery.

1.4 Kriz Süreçleri

Kriz yönetimi konusunda krizin süreçlerini tanımlamak ve bu süreçlere uygun adımlar atmak hayati önem taşır. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç ana

bölüme ayrılan kriz evrelerinin her birinin ayrı ayrı planlanıp yönetilmesi gerekmektedir.

Kriz öncesi dönemde, krize karşı hazırlıklı olmak için kriz planı uygulamaları yapılmalı, kriz anında önceden hazırlanan bu planlar uygulamaya sokulmalı ve özellikle de iletişim ön planda tutulmalı ve kriz sonrası dönemde ise kurumun itibarına yönelik yapıcı çalışmalar yapılmalıdır.

1.4.1 Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem genel olarak kurumların olası tehditler karşı hazırlanma sürecini içermektedir. Kriz öncesi dönemde, kriz anında etkili bir kriz yönetimi planının devreye girmesi için çeşitli ön çalışmalar, uygulama örnekleri yapılmalıdır. Kriz ekibinin oluşturulması da kriz öncesi yapılması gereken en önemli unsurlardandır. Kriz anında kurum içinde ve dışında hangi birimlerin ve belirlenen bu birimlerdeki çalışanların net bir şekilde sorumluluklarının ve görevlerinin önceden şekillendirilmesi yaşamsal önem taşır. Bu nedenle kriz yönetim süresince yapılması gereken ilk iş bir kriz yönetim ekibi kurmaktır.[35]

Türkiye'de özellikle 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde yaşanan depremler, kriz öncesi dönemde kriz çeşitlerinden biri olan doğal afetlere hazırlıklı olmanın, bunun yanında doğal afetlere karşı alınacak yapısal tedbirler bir yana olası felaket sonrasında yapılması gerekenlerin planlı olması gereğinin önemini vurgulamıştır. Kriz öncesi dönem, tüm kriz çeşitleri için planlı olunması gereken, kriz anında kişilere, kurumlara ya da devlete neyin ne zaman yapılması gerektiğini öngören bir süreçtir. Kriz öncesinde yapılan, uygulanması mümkün bir kriz planı, düşünmeye vaktin olmadığı, hareketin ivedi olduğu bir dönem olan kriz anında oluşacak zararı en aza indirger. Oysaki 1999 yılında yaşanan depremlerde olduğu gibi; merkezi ve yerel yönetimlerin kriz mevzuatlarının yetersizliği ve uygulanabilir olmayışı, kayıpların büyük çoğunlukla

[35] Yeliz Kuşay, "Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi", yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2005, Bölüm 2 içinde, s. 45.

depreme dayanıksız binalarda olması, deneyimlerin sağlanması gereken kriz planları konusunda da yetersizliğimizi göstermiştir.[36]

Kriz öncesi dönemde kurumların hazırlamış oldukları kriz planları ve uygulamaları kriz anlarında oldukça büyük önem taşıyacağından, beklenmedik bir şekilde meydana geliyor olsa da kriz olasılığı sürekli göz önünde tutulmalı ve planlamalar bu doğrultuda uygulanabilir ve gerçekçi olmalıdır. Bunların yanında, zamana bağlı olarak koşulların değişeceği hesaba katılarak kriz planları belirli aralıklarla güncellenmelidir. Aksi hallerde kurumların düzenlenmiş ve gözden geçirilmiş kriz planları olsa da kriz anlarında bu planların gerçekte o anki duruma ne kadar uygun olup olmadığı ortaya çıkacaktır. Kriz anında ortaya çıkacak olan bu durum da kurumun krizi çözme sürecinde zaman kaybına neden olacak ve kamuoyunda itibarının azalmasıyla sonuçlanabilecek bir duruma dönüşecektir.

Kriz öncesi dönemde hazırlanması gereken kriz anı planlarının önemi Amerika Birleşik Devletleri'nde 2001 yılında yaşanan 11 Eylül terör saldırılarıyla bir kez daha anlaşılmıştır. 11 Eylül'den bir hafta sonra Disaster Recovery Journal dergisinin Orlando'da yapılan Güz Dönemi Dünya Konferansı'nda firmaların %75'inin kriz planlarını daha önceden sunmuş oldukları anlaşılmıştır.[37] Ancak bu firmaların %97'si ise kriz planlarının değişmesi gerektiğini vurgulamışlardır.[38] 11 Eylül saldırılarından iki seneden fazla bir süre sonra ise kurumsal güvenlik şefleri firmaların yarısının henüz en basit konularda dahi hazırlıklı olmadıklarını bildirmişlerdir.[39]

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çeşitli toplantılar ve araştırmalar sonucu elde edilen bu bilgiler, kurumların krizlere karşı hazırlıklı olmadıklarını göstermiştir. Kriz öncesi dönemde şekillendirilmesi gerekli olan çeşitli planlamalar yapılsa da, ya gerektiği gibi güncellenmediklerinden ya da kurum içindeki iletişim yeterli derecede güçlü sağlanamadığı için çalışanlara bu bilgiler sağlıklı bir şekilde iletilmediğinden kriz anlarında oldukça zor durumlar yaşanmaktadır.

---

[36] Nurçay Türkoğlu, **Kitle İletişimi ve Kültür**, Naos Yayınları, İstanbul: 2003, s.229.
[37] Karen L. Fowler, Nathan D. Kling, Milan D. Larson, "Organizational Preparedness for Coping With a Major Crisis or Disaster", **Business & Society**, Vol. 46, No. 1: March 2007, http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/1/88, s. 89.
[38] **Disaster Recovery Journal**, Vol. 14, No. 1: Fall 2001.
[39] **Wall Street Journal,** 29 Eylül 2003.

11 Eylül sonrasında kurumlar kriz planlarını gözden geçirip bu konu üzerinde daha yoğun çalışma tedbirlerini alsalar da 2005 yılındaki Katrina Kasırgası'nda yaşandığı gibi, kriz planlaması bir yana doğal afet planlarında ilk sırada yapılması gereken eylemler bile uygulanamamıştır. Buna göre, kurumlar veya hükümetler kriz öncesi dönemde kriz planlarını etkili bir şekilde oluşturup güncellemelerini yapıyor olsalar da kurum içinde bu planlar her kademedeki çalışanla paylaşılmadığı sürece kriz dönemindeki uygulamalar yetersiz olacak, bilinçli ve soğukkanlı bir şekilde iş bölümü yapılamadığı için de kriz yönetimi başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Yukarıdaki olumsuz örneklerin tersine krize her an hazır olan ve çeşitli kriz anlarında bunu başarılarıyla ispatlamış olan kurumlar ise genel olarak bir acil durum planını hazır bulundurur ve beklenmedik durumlarda farklı ihtimaller ölçüsünde hazırlanan ve düzenli aralıklarla güncellenen bu planı devreye sokarlar. Etkin bir acil durum planı için farklı uygulamalar izlenebilir ancak genel çerçevede aşağıdaki adımlar sıralanabilir:[40]

1.Adım: Planlama ekibinin kurulması.

2.Adım: Sorunun boyutunun belirlenmesi.

3.Adım: Bir plan oluşturulması.

4.Adım: Planın sınanması.

5.Adım: Planın devamlı güncellenmesi.

Kriz öncesi dönemde önemli olan kurumun sezgilerinin gelişmiş olması ve olası kriz senaryolarını önceden sezebilmesidir. Farklı sektörlerde hizmet veren kuruluşlar çeşitli faktörlerin etkisiyle kriz yaşayabilirler. Öncelikli olarak, kurumun içinde bulunduğu alana göre ne tip sorunlarla karşılaşılabileceği ve bunlarla nasıl baş edilebileceği belirlenmelidir. Bu aşamada risk yönetiminden faydalanarak çeşitli risk derecelendirmeleri yapılmalı ve olası tehditler ve bunların olası şiddetleri ortaya konmalıdır. Kurumun, sorumlu bulunduğu kişi ve kuruluşları hatırlayıp mümkün

[40] Harvard Manage Mentor, **Crisis Management**, Harvard Business School Yayınları, Boston: 2002.

olduğunca krize sebebiyet vermeden ilerlemeye çalışması ya da kaçınılmaz olan bir krizden en az zararla çıkmak için kriz öncesinde kriz yönetimi planlarını yapmış olması beklenir. Kısaca özetlemek gerekirse, kriz öncesi dönem; örgütün dış çevreyle / müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle ilişkilerindeki gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır.[41] Kriz öncesi dönemde, kurum içi iletişim kanallarının doğru işleyip işlemediğinin test edilmesi ve risk yönetiminden yararlanarak olası kriz senaryolarının hazırlanması kriz anında kuruluşlara avantaj sağlayacaktır.

1.4.2 Kriz Dönemi

Kriz dönemleri, içinde bulunulan belirsizlikten ötürü öncelikle çalışanların korkularının ve endişelerinin yoğunlaştığı bir dönemdir. Bu dönemin başarılı bir şekilde yönetilmesi hem kriz öncesi alınan kararlara ve yönetim stratejilerine bağlıdır hem de kriz anında örgüt içi iletişimin çalışanları telkin edici özelliğiyle ilişkilidir. Yaşanan krizle birlikte, çalışanların bireysel amaçlarının tehdit altına girmesi, korku ve verimsizliği beraberinde getirmesi söz konusudur.[42] Bu tip olumsuzlukların en etkin şekilde bertaraf edilmesi için kriz öncesi dönemde planlanmış olan kriz anı yönetimi uygulamaya konulmalıdır.

Krizin farkına varmak ve krize karşı daha sağlıklı ve doğru yaklaşım sergilemek için kurumlar her geçen gün anlayışlarını yenilemek ve farkındalıklarını arttırmak zorundadırlar. Bu bağlamda, krizi öngörebilmenin ve kabullenmenin temel koşulları olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir:[43]

- İçgüdülerin sesine kulak vermek.

- Olumsuz durum ve haberlerle yüzleşmekten kaçınmamak. Olumsuzlukları görmezden gelmemek fakat bu olumsuzlukları rasyonel düşünceyle değerlendirmek, önemini azaltmak ve araştırmak.

---

[41] David Sturges, "Crises Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.56, No.3, 1990, s.23.
[42] Aylin Pira, Çisil Sohodor, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul: 2008, s.49.
[43] **Harvard Business Essentials**, Harvard Business School, USA: 2004, s.63.

- Olası olumsuzlukların gerek finansal gerekse yönetimsel ya da diğer sonuçları açısından değerlendirmek.

- İpuçlarının arkasındaki gerçeğin etkileri açısından gerçeğin gücünün ve sorunun yönünün daha fazla büyüme olasılığı üzerine düşünmek.

- Konuyla ilişkili olanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak.

- Doğru olmadığı düşünülen bir uygulamanın kriz sinyalleri vermesi durumunda içinde bulunulan durumu görmezden gelmek ya da küçümsemek yerine sorunla yüzleşmek.

Krizin tespiti, organizasyon içerisinde yürürlükte olan iletişimle ilişkilendirilebilir. Öyle ki, kurum çalışanlarının krizden haberdar olmaları ve krizi tespit edebilmeleri için dahi kurum içerisindeki iletişim modelinin çok başarılı ve aksamadan yürütülmesi gereklidir. Kuruluş, tüm paydaşlarından ve kamuoyundan önce krizi tespit eder ve çalışanlarını haberdar ederse önemli sayılabilecek bir avantaj elde etmiş olur. Bunun yanında haber medyasından daha önce kriz ile ilgili çok sayıda bilgi edinmesi oldukça önemlidir. Bu koşullarda kurum, açıklamasını planlamak, basın toplantısı için hazırlanmak, kriz ekibini bilgilendirmek ve kurum adına açıklama yapacak yetkililer için zaman kazanmış olur.[44]

Kriz döneminde doğru bilginin önemi daha da artacaktır. Bilgi kaynaklarının güvenilirliği ve bu bilginin kurum içinde ve sonrasında da kurum dışında paylaşımı ve paylaşım yolları, kriz anında kurum için en hayati konulardandır.

Kötü veriler yöneticilerin doğru kararlar almasına ve bu kararları uygulamasına engel olacağından, edinilen bilgilerde dikkatli olunmalı, kriz durumlarında soğukkanlılık kaybedilmemeli, yanlış bilgi ya da bilgisizlik sürecine yol açacak tutumlardan kaçınılmalıdır. Connolly'ye göre bir krize gereğinden fazla tepki vermek, hiç tepki vermemekten daha kötüdür.[45] Buna göre, doğruluğu şüpheli olan bilgilerle hareket etmek kimi zaman gerçekte var olmayacak bir krizin ortaya çıkma nedenine

[44] Kathleen Fearn-Banks, **Crisis Communications: A Casebook Approach**, , Lawrence Earlbaum Associates, 3rd Edition, New Jersey: 2007, s. 12.
[45] P. J. Connolly, "Are You Feeling Jumpy?", **InfoWorld**, Vol. 23, Issue 40: 2001.

dönüşebilir. Dolayısıyla, kriz anında bilgi akışının güvenilir kaynaklar tarafından sağlanması ve doğrulukları ispat edilene kadar karar alma ve uygulama safhalarına başlanmaması önem taşır.

Kriz anı, krizin sonuçlarının ortaya çıkmaya ve algılanmaya başlandığı ve sonlandırılması için çaba harcandığı dönemdir. Kriz, bu dönemde tüm etkileriyle ortadadır. Kriz evreleri içinde, kriz anının, gerek vatandaşlar gerekse yöneticiler üzerinde şok etkisinin ve stresin en yoğun dönem olduğu söylenebilir. Krizin büyüklüğü ve etkilerine göre bir panik havası meydana gelir. İlk şok atlatıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre, tedbir alınmaya ve krizin etkilerinden sıyrılmaya çalışılır.[46]

Kriz anı iki aşamadan oluşur. Bunlar:

- Tırmanma aşaması
- Tırmanmanın durması ve gerileme aşamasıdır

Tırmanma aşamasının yaşandığı ilk günler şok dönemleridir. Her şey alt üst olmuş, sürmekte olan düzen bozulmuştur, belirsizlik egemendir ve insanlar çoğunlukla neye tutunacaklarını bilememenin şaşkınlığı içindedirler. Bu kargaşa döneminde felç durumu, birilerinin bir şeyler yapmasını bekleme davranışı gelişir.[47]

Tırmanmanın durması ve sonrasında gerilmenin yaşandığı aşamada ise önceki süreçteki kargaşa hafifler ve düşük seviyelere iner. Kriz mağduru kurumlar veya kişiler şoku atlatır ve yapılması gereken uygulamalar doğrultusunda kişi ve kurumlar yönlendirilir. Tırmanmanın durması ve gerilemesi kriz anındaki bilgilendirmeyle sağlanabilir. Kişi ve kurumlar kriz ve ne yapılması gerektiği ile ilgili tatmin edici bilgilere ulaştıkça şok atlatılır ve tırmanma gerilemeye başlar.

Kriz anında yaşanan en önemli sorunlardan biri iletişim konusunda kendini gösterememektedir. Kurumlar genel olarak biçimsel yani resmi ve doğal iletişim

[46] Erdinç Filiz, **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, Alfa Aktüel, İstanbul: 2007, s.13.
[47] Zuhal Baltaş, **Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul: 2002, s. 10.

yollarını benimserler. Biçimsel iletişim kurumun kendi içindeki ve çevresiyle olan iletişimini kapsamaktadır.

Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatay iletişim olmak üzere üçe ayrılır ve genellikle hiyerarşiyle bağlantılıdır.[48]

Biçimsel olmayan doğal iletişim kanalı ise belirli bir hiyerarşiye bağlı olmadan yürütülür ve biçimsel iletişimin başarılı olarak uygulanamadığı durumlarda kulaktan kulağa yayılan, doğruluğu kesinleşmemiş bilgiler ışığında ortaya çıkar. Özellikle kriz dönemlerinde kuruluşlara en önemli hasarları bırakan, bu tarz iletişim biçiminin kontrol edilememesi durumudur. Doğal gruplar aracılığıyla yürütülen bu tip bir iletişim kriz anlarında kuruluşlar için ciddi sorunlar çıkmasına neden olur. Bu da daha çok dedikodu olarak karşımıza çıkar ve kuruluşun biçimsel yapısındaki hiyerarşiyi izlemez.[49]

Kurumun kriz dönemlerinde çok daha fazla tehlikede olduğu akılda tutulacak olursa kurum içinde çıkan dedikoduların yıpratıcı yönü de anlaşılmış olur. Dedikodu diye adlandırılan biçimsel olmayan doğal iletişim yollarını kapamanın yolu ise yine kurumsal iletişimden geçer. Kurum tarafından doğru ve zamanında bilgilendirilen çalışanlar bu tip bir doğal iletişime geçme fırsatı bulamadan akıllardaki soru işaretlerine cevap oluşturacak gerekli bilgilere ulaşmış olurlar. Bu durum da kurum içindeki huzuru sağlayacak, iletişimdeki hiyerarşiyi de güçlendirecektir.

Sonuç olarak kriz anında, öncelikli olarak kriz tespiti yapılmalı sonrasında kriz öncesi dönemde hazırlanan planlar uygulamaya geçirilmelidir. Bu dönemde kriz iletişiminin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmaması krizin gidişatını ve kriz sonrası dönemde ortaya çıkacak sonuçları fazlasıyla etkilemektedir.

[48] Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 2005, s.284.
[49] Selma Karatepe, **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 2005, s. 73.

1.4.3 Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem, krizin sonlandırılmasından sonra atılan adımları kapsayan ana bir süreci kapsamaktadır.

Kriz sonrası dönemde; riskleri yeniden tanımlama, risk yönetim sürecinin üç aşamasının yeniden işletme çalışmalarına başlanılmalı daha önce yapılan risk analizleri yeni yapılan analizlerle karşılaştırılarak güncellenmelidir. Yine kriz sonrası dönem risk yönetimi anlayışını benimseyememiş kuruluşlarda risk yönetiminin kabul görmesi için değerlendirilmelidir. Bu dönemde risk yönetimi konusunda üst kademe yöneticilerin desteği alınmalı ve yöneticiler bu konuda ikna edilmeli, risk yönetiminden sorumlu bir ekip/birim oluşturulmalı, bilinen ve bilinmeyen tüm risklerin profilleri, envanteri çıkartılmalı, olan döküm ve profiller arttırılmalı, riskler sınıflandırılmalı ve bu sınıflandırma risklerin etkileri, hedefler ve faaliyetlere etkileri açısından yapılmalı, bütün riskleri bütünsel ve sistematik bir biçimde ölçecek veriler ortaya konmalı, modeller geliştirilmeli, veriler arasındaki ilişkiler analiz edilmeli ve anlamlı bilgiler haline dönüştürülmelidir.[50]

Yukarıda değinildiği üzere, risk yönetimi kavramı kriz sonrası dönemde kurumların gelecek krizleri engellemesi ya da kriz anında etkili bir kriz yönetimi uygulayabilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Risk yönetimi kriz yönetimi içerisinde değerlendirilmeli ve kriz yönetimi biriminin içerisinde kendine ait bir ekip bulundurulmalıdır.

Kriz sonrası dönem içerisinde kriz öncesi dönemle birleşecek genel bir çalışma yapılandırılmalıdır. Kriz sonrası dönem, kurum içerisinde verilecek eğitimler ve lider ve çalışanların ortak ve uyumlu gayreti yardımıyla özümsenmelidir.

Krizin atlatılması sonrasında, zarar tespit çalışmaları yapılmalı, kamuoyundaki algının ne yönde olduğuna dair iletişim faaliyetleri yürütülmeli ve bunlar gelecekteki olası kriz senaryolarına karşı incelenmelidir. Buna bağlı olarak kriz sonrası dönemin olası krizlere karşı kurumların güvencesi olabileceği akılda tutulmalıdır. Yaşanmış ve

[50] Filiz, s.134.

geride bırakılmış krizlerden alınacak dersler, ileride kuruluşların karşılaşabileceği kriz ihtimallerini azaltabilir veya olası krizleri çözümlemede yardımcı olabilir.

Kriz sonrası dönemde krizin etkilerinden kurtulmaya yönelik önlemler alınmalıdır. Yukarıda anlatılan ve kriz dönemlerinde stres yönetimi ile ilgili önlemlerin birçoğunun kişisel gelişim konusu olduğu unutulmadan kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların bu tür hizmet içi eğitime tabi tutulması, kişisel gelişim kurslarına gönderilmesi yararlı olacaktır.[51] Böylelikle, yaşanmış her kriz kurum ve kurum çalışanları için birer deneyim olacak, özellikle kişisel gelişim derslerinin de desteğiyle birlikte gelecekteki kriz ortamlarında daha serinkanlı ve bilinçli bir tutum sergilenecektir.

Özellikle liderlerin kriz sonrasında örgüt içinde takınacakları tutum ve davranışlar krizin örgüt içerisindeki etkisinin boyutlarını belirlemede yol gösterici olacaktır.

Örgüt yaşamında lider konumundaki bireylerin attıkları her adımın örgüt içerisinde izlendiği ve örnek teşkil ettiği de düşünüldüğünde liderliğin özellikle kriz gibi oldukça riskli durumlarda en önemli konulardan biri olduğu belirtilebilinir. Buna bağlı olarak, liderlerin kriz anlarında sergileyecekleri kişisel doğruluk ve etik karar alma becerisi, kriz sonrası dönemde organizasyonun doğruluğu ve kuruma karşı olan güveni sağlamada temel oluşturur.[52]

1.5 Kriz Yönetimi ve Liderlik

Kriz dönemlerinde kurumların hızlı ve etkili hareket edecek, takımının çalışmalarındaki uyumu sağlayacak ve örgütün motivasyonunu en üst düzeyde tutacak lider yöneticilere olan ihtiyacı belirginleşmektedir. Olağan yönetim zamanlarında da gerekli olan bu davranışlar, kriz anlarında da uygulanabilindiği, çevik ve akıllıca yöntemler eklenerek devam ettirildiğinde kurumların kriz dönemlerinden oldukça az zararla, kimi zaman ise avantajlarla çıktığı görülmektedir.

---

[51] Filiz, s.167.
[52] M. Hyman, R. Skipper & R. D. Tansey, "Ethical Codes are not Enough", **Business Horizons**, 1990, 33 (2), ss. 15-22.

Liderlik kavramı genel itibariyle, başı çekme, rehber olma, yöneltme ve önder olma anlamlarıyla kullanılmaktadır. Aksu'ya göre liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belirli bir makamın niteliği, bazen de bir davranışın türü olarak oluşmaktadır.[53]

Liderlerin rolleri kriz yönetimi sürecinde ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra liderlerin kriz iletişimi alanında da özellikle medya aracılığıyla kamuya vereceği mesajlar ve iletişim kanallarının yönetimi, kurumların kriz dönemlerini ne şekilde atlatacaklarını belirler.

Bir liderde olması gereken temel vasıflar, ortak amacı başarmak, takım kurarak bu amacı muhafaza etmek ve bir şeyi güdüleyerek geliştirmek olarak sıralanabilir.[54] Ancak, kriz yönetimi, başarılı liderlik vasıflarının yeniden tanımlanmasına neden olabilmektedir. Normal koşullarda etkili ve başarılı olarak nitelendirilen liderler ve liderlik anlayışları, krizlerin neden olduğu karmaşa ve panik ortamında zayıf kalabilir veya doğru çözümleri bulamayabilir. Buna dayanarak kriz zamanlarında liderlerin krizin yönetimi konusunda doğru karar almalarını zorlaştıran öncelikli iki konudan bahsedilebilir. İlk olarak, kriz döneminde liderler, medya ve diğer kuvvetler tarafından tamamen kamunun gözetimindedir ve kriz ile ilgili olarak hesap sorulacak ve eleştiriye uğrayacak taraftır. İkincisi ise, kriz esnasında, krizden bir an önce kurtulma ve krizi yok sayma eğilimi oldukça güçlüdür. Bu da krizi yönetirken yetersiz karar ve hareketlere neden olur ve genellikle krizi gizleme ya da kamuyu aldatma yoluna gidilir. Bu tip kısa yollar etkili liderliğe zarar verir.[55]

Liderlerin kriz anında var olan duruma hakim olduğunu hem kurum içindekilere hem de kamuoyuna göstermesi gerekmektedir. Bunun yolu ise, krizin varlığını kabul edip doğru bilgi kaynaklarından olabildiğince detaylı bilgiyi kamuoyu ve çalışanları ile paylaşmaktan geçer. Liderlerin, kriz dönemlerinde kurumun başında ve sorumluluklarının bilincinde olduklarını örgüte, paydaşlara ve kamuoyuna açık bir şekilde belirtmesi, krizin boyutu ne olursa olsun kuruluşun itibarı için olumlu bir sonuç doğuracaktır.

---

[53] Ali Aksu, "Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", **Journal of Yasar University**, 4 (15), 2009, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no15_vol4/09__AKSU.pdf, s. 2438.
[54] J. Adair, **Etkili Stratejik Liderlik**, Salih Fatih Güneş (çev.), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul: 2004, s. 93.
[55] Erika Hayes James ve Lynn Perry Wooten, "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", **Organizational Dynamics**, May 2005, Vol.34 Issue 2, s. 142.

Günümüzde yönetim anlayışındaki değişiklikler, işletmelerin ihtiyaçlarının farklılaşmasıyla ve etkili kriz yönetimine sahip olma çabası liderlik konusunda da farklı gereklilikler doğurmuştur. Özellikle kriz dönemlerinden yara almadan kurtulmak isteyen kuruluşlar "vizyoner liderler" yetiştirmektedirler.

Vizyon kavramı geleceğe aittir ve gelecek üzerine düşlemek, gelecek tasarımı yapmak demektir. Bu bağlamda vizyoner liderlerin toplumlarının ve örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişiler oldukları belirtilebilir.[56] Gelecek üzerine tasarım yapabilen liderler kriz yönetimi konusunda da kriz öncesinde tedbirleri alır ve örgütüne gerekli tedbirlerin uygulanması ile ilgili iş bölümü yaptırır, kriz anında oldukça atik davranarak kamuoyunu ve örgütünü kriz ile ilgili bilgilendirir ve en önemli aşama olan kriz sonrasında ise kurumun bundan sonraki rotasını çizer. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi, insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi amaçlamaktadır.[57] Liderlik kavramının gelecek ile ilgisinden ötürü ve vizyoner liderlik özellikle kriz yönetimi alanındaki başarılarından dolayı, klasik liderlik anlayışının aksine günümüz işletmelerinde sıkça benimsenmeye başlanmıştır.

[56] Ş. Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2000, s.93.
[57] M. Şişman ve S. Turan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Teori ve Uygulama**, PegemA Yayıncılık, Ankara: 2002, s.49.

2. KRİZ İLETİŞİMİ VE MEDYA YÖNETİMİ

2.1 Kriz İletişimi

İletişimin tanımı üzerine farklı disiplinler değişik ifadelerde bulunurlar. Yönetim alanında çalışmalarda bulunan araştırmacılar iletişimi göndericiden alıcıya; gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılma eylemi olarak tanımlar.[58] İletişim bilimlerinde ise bu tanıma ek olarak mesajın iletilmesine yardımcı olan araç veya iletişim yöntemi de eklenir. Buna göre, iletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine veya diğerlerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimi olarak tanımlanabilir.[59]

İletişim kavramının içeriğine, içsel iletişim diye adlandırılan kişilerin kendi kendileriyle kurdukları iletişim şekli de kitle iletişimi olarak isimlendirilen geniş halk kitlelerine iletilen mesajlar da dahildir. İletişim biliminin gelişimi süresince farklı teoriler, iletişim modelleri ve anlayışlar geliştirilmiştir. Günümüzde iletişim, hayatın her alanında etkili olmaya devam etmektedir.

Herhangi bir kriz ortamında krize direkt ya da dolaylı olarak karışan kişiler insana özgü bir davranış olarak ilgili kişiden, kurumdan ya da gruptan krize ilişkin yapılacak bir açıklama bekler ve/veya rahatlamalarını sağlayacak derecedeki bilgilere ulaşmak isterler. Bu hususta iletişim bilimlerinin farklı kolları devreye sokularak kriz ile ilgili bilgi akışı sağlanır ve krizin etkilerine maruz kalan taraflar yine iletişim kollarının işlevleriyle krizden en az hasarla çıkmaya çalışır.

Kriz iletişimi kavramı kriz anında kurum içi ve kamuoyuyla kurulacak iletişimin yönetimine işaret eder. Krizi yönetirken sürdürülmesi kaçınılmaz olan ve özellikle kriz anı ve sonrasında oldukça etkili bir biçimde yürütülmesi gereken kriz iletişimi, kriz çözümlemesinin en önemli elemanlarındandır ve bu görevi kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler departmanları idare ederler.

---

[58] Harold Koontz, Cyril O'Donnel ve Heinz Weihrich, **Essentials of Management**, McGraw Hill Co., New York: 1988, s.419.
[59] Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara: 1994, s.98.

Kriz iletişiminin iki ana süreci bulunmaktadır. Kriz iletişimi planlaması ilk olarak bilgi toplama işlemine daha sonra ise toplanan bu bilgiyi yaymaya yer verir. Bilgi toplamanın önemli noktası doğru bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmaktır. Bilgiyi yaymada mühim olan ise doğru kanallardan bilgi akışını sağlamaktır. Kurum içerisindeki bilgi akışını ve paydaşlar ile kamuoyunu bilgilendirme işlevini görev edinen halkla ilişkiler bölümleri kriz iletişiminin yönetim ve yürütmesinde de bu görevleri yaşanan olumsuzlukla ilgili olarak sürdürürler.

Hangi dönemde ve ortamda olursa olsun, örgütlenmenin ve ilişkileri düzenlemenin en önemli unsurlarından biri, yaygın ve etkili iletişim sağlayabilme yeteneğidir. Etkili iletişimde zamanlama önemlidir. İletişimde yeteri derecede açık olunursa, iletilmek istenen mesaj, etkin bir biçimde, alıcıya ulaşmış olur. Bu nedenle iletişimi zayıf olanlar, sürekli olarak karışıklığa sebep olurlar.[60]

Luecke, krizi dizginlerken, çalışanların durumunun doğal olarak ilk düşünülecek konu olduğunu belirtir ancak diğerlerinin de asla unutulmamasını vurgular. Hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları ve en genel anlamda kamuoyu da neler olduğunu ve neler olacağını bilmek ister. İşletmenin bulunduğu bölgede yaşayanların da bilgi sahibi olma hakkı vardır. Şirket ile alakalı herkes, çalışanlar ile paylaşılan aynı bilgilerin paylaşılmasını savunur. Bunun da en iyi ve kısa yolunun basın bildirisi yayımlamak olduğunun üstünde durulur.[61]

Kriz yönetimi, krizin nasıl atlatılacağı, nedenleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşırken, kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktikler ile ilgilidir. Olası krizlerin yaşanmaması için önlemlerin alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturmaktadır.[62] Buna dayanarak, Lukaszewski, kriz yönetimi perspektifinden bakıldığında kriz iletişiminin beş önemli bileşeni bir araya getirdiğini belirtir.[63]

[60] Narbay, s. 71.
[61] Luecke, s. 86.
[62] Peltekoğlu, s. 450
[63] James E. Lukaszewski, "Understanding and Communicating With Confidence: Managing Bad News in the Era of Instant Communication", **Vital Speeches of the Day**, ABI/INFORM Global, Sep 15, 2001; 67, 23, s.717.

Bunlardan ilki kilit olaylar, senaryolar, iletişim hedefleri ve risk analizini de içeren anlık analizdir. İkinci stratejik yanıtlama ise:

- Problemi çözme.
- Mağdurlarla ilgilenme.
- Çalışanlarla iletişim kurma.
- Dolaylı yoldan etkilenen kesimlerle iletişim kurma.
- Krize kendi kararlarıyla dahil olan medya, aktivistler ve eleştirmenler ile ilgilenme.

Üçüncü bileşen olan taktiksel beceri, özellikle kriz dönemlerinde kurumların ivedilikle iletişim kurmasına yardımcı olan aşağıdaki faaliyetlerdir:

- **E-posta**, artık saniyeler içinde binlercesini aynı anda istenilen adreslere atabilecek formatlar bulunmakta.
- **Internet teknolojisi**, her geçen gün gelişim gösteriyor.
- **Medya partnerleri/haberciler**, doğru mesajı doğru alıcılara iletir ve oldukça hızlıdır.
- **Yararlılık kontrolleri**, mesajları gerçekten kimlerin aldığını ve gerçek zaman diliminde ivedi yanıtlamanın ne kadar zamana yayıldığını belirlemede yardımcı olur.
- **CEO liderlik/kararlılık**, tüm taktiksel beceriler, örgütteki şef strateji uzmanının başarmaya niyet ettiği şeylere bağlıdır.

Kriz iletişiminde dördüncü faktör ise stratejik hazırlıktır. Bunlar:

- Benzer senaryolar belirleme.
- Bağlantılar kurmak.

- Yanıtlama planını test etme.
- Uygun olduğu yerlerde dış kaynaktan yararlanma.
- Bulunulan yer yapılarını oluşturma.
- Yanıtlama teknolojilerinde önde olmak.

Kriz iletişimi faktörlerinden beşincisi de yanıtlama sürecidir. Bu süreçte aşağıda belirtildiği şekilde hareket edilmelidir:

- Herkes eşit erişim hakkına sahiptir.
- Hikaye doğru bir şekilde yazıya aktarılır.
- Temel kurallar, herkes ve her dinleyici için uygun olarak ayarlanmalıdır.
- Eğer var ise medya dağılımı yönetilmelidir.
- Saldırgan bir tutumla, e-posta almamış olsalar dahi herkes bilgilendirilmelidir.
- Saldırganca dinleme işlemine önem verilmelidir çünkü patron, eylemler gerçekleştirilirken oluşan algıyı anlamaya ihtiyaç duyar. Algı yaratımı çift yönlü bir süreçtir.
- Eleştirileri ve yorumları cevaplamak için İnternet kullanılmalıdır. Konuyu önemseyen her kim varsa bilgi almak istediklerinde kolay bir şekilde bilgi almaları sağlanmalıdır. İnternet kullanılarak tüm sorular cevaplanabilir ve ana kaynak olarak kontrol kurumun kendisinde olur.

Kriz iletişimi yukarıda da açıklandığı gibi birçok iletişim becerisini içinde barındıran taktikler dizisidir. Kriz anlarında efektif olarak gerekli iletişim adımlarını uygulamak kurumlar açısından hayati önem taşır. Kriz iletişimi kurumlarda halkla ilişkiler birimleri tarafından idare edilmekte ve kriz iletişim kavramı da halkla ilişkiler disiplininin bir kolu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kriz iletişimi olgusunu irdelerken yoğun olarak halkla ilişkiler disiplinini vurgulamakta fayda vardır.

2.2 Halkla İlişkilerin Kriz İletişimdeki Rolü

Halkla ilişkiler sistematiğinin tam olarak oturtulması 19. Yüzyılın ikinci yarısını bulmuş ve ilk olarak George Westinghouse işletmesinde "Halkla İlişkiler" birimi oluşturulmuştur.[64] 20. yüzyılda profesyonel ve sonrasında da akademik anlamda modern gelişmesini gerçekleştirdiği kabul edilen halkla ilişkilerin tanımı günümüze kadar çeşitlilik göstermiş ve tarihsel süreç içerisinde gerek uygulamalarla gerek iletişim bilimlerindeki gelişimine paralel olarak da tanımı sürekli değişmiş, bu tanıma eklemeler ve çıkarmalar yapılmıştır. Halkla ilişkilercinin görevini belirleyen açıklamalara göre; halkla ilişkiler, kurumun amaçlarını, çalışmalarını, politikasını ve bütün olarak çalışma alanını belirler, bunları halkla duyurur ve kuruluşla ilgili kamuların tutum ve davranışlarını da yönetime açıklar.[65]

Reklamcılık, kişisel satış, satış geliştirme gibi tanıtım faaliyetleri ile işbirliği içerisinde çalışan halkla ilişkiler, pazarlama dünyasındaki marka tutundurma çabalarının yanı sıra günümüzde bir işletme fonksiyonu haline gelmiştir. Kriz yönetimi alanında özellikle kriz iletişimini yönetme konusunda ipler halkla ilişkilercilerin eline verilmektedir. Halkla ilişkiler, kurum yönetiminin kriz yönetimine duyarlı hale getirilmesi, kurum performansıyla kamu beklentisi arasında paralellik sağlanması, kurumun itibarı ve hedefleri doğrultusunda halkla ilişkilerinin yürütülmesi, bilgi akışının kontrol edilmesi, acil tepki verilmesi, tüm açıklamaların kontrol edilebilir olmasının sağlanması, kurumun yetkili bilgi kaynağı hale gelmesi gibi kriz yönetimini ilgilendiren önemli konularda somut adımlar atılmasını sağlar.[66] Bir markanın ya da kurumun içeridekilere ek olarak dışarıdakilerle de iletişimini ve bir araya gelmesini sağlayan halkla ilişkiler bölümü yönetsel işlevlere egemen hale gelmiştir.

Günümüzde önemi giderek artan ve tanıtım çabalarında geçerliliğini oldukça arttıran halkla ilişkiler uygulamaları, insan ilişkilerini temel alan ve firmanın toplumla bütünleşme yönündeki çabalarını içeren bir yapı gösterir.[67] Buna göre, pazarlama

---

[64] Otis Baskin, Craig Aronoff, Dan Lattimore, **Public Relations: The Profession and the Practice**, Mc Graw Hill, USA: 1997, s.30.
[65] B. Uysal Sezer, **Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler,** TODAİE, Ankara: 1998, s.146.
[66] Özdemir, s.78.
[67] Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul: 2008, ss. 170-171.

dünyasında tanıtım faaliyetleri göz önüne alındığında insanlarla firma arasında kurduğu ilişkideki güvenilirlik ve samimiyet kavramları nedeniyle bu alanda da en önemli basamaklardan olan halkla ilişkiler, öte yandan işletme yönetimi açısından da stratejik iletişim taktikleri üretmesi nedeniyle de idari bölümlerde söz sahibi olmaktadır. Öyle ki kimi tanımlamalara göre halkla ilişkiler, insanları belirli bir tutumu kabule ya da belirli bir uygulama yolunu izlemeye ikna etme çabasıdır ve bu çabanın yöneticilikle sıkı bir ilişkisi bulunmaktadır.[68]

Halkla ilişkiler planlamaları dahilinde kurumlar belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Genel olarak halkla ilişkiler aşağıda belirtilen alanlarda kurumun hedeflerine ulaşmasını amaçlar:[69]

- Tanınırlığı arttırmak,
- İlişkileri geliştirmek,
- Tercih yaratmak,
- İmaj değiştirmek,
- Yeni bir kimlik oluşturmak,
- Güvenilirliği arttırmak,
- Tüketici, kullanıcı ya da ilgilileri eğitmek,
- Sempati yaratmak,
- Kamuoyunu herhangi bir konu ile ilgili bilgilendirmek.

Halkla ilişkiler uzmanının problem çözümünü kolaylaştırıcı rol taşıdığı düşünüldüğünde, halkla ilişkiler görevini alan iletişimci diğer yöneticilerle beraber çalışarak, problemi tanımlar ve çözer. Böylelikle halkla ilişkiler profesyonelleri, stratejik planlama ekibinin bir parçası haline gelirler, yani beklendiği üzere burada

[68] Nuri Tortop, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara: 1993, s.5.
[69] R. Ayhan Yılmaz, "Halkla İlişkiler Planlaması", **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, R. Ayhan Yılmaz (drl.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, s.8.

halkla ilişkiler uygulayıcısı kuruluşun üst yönetimine en yakın konumda çalışır duruma gelir.[70]

Kriz döneminde halkla ilişkiler, iç ve dış iletişim planları oluşturulması, basınla ilişkilerin yürütülmesi, bunların kurum hedefleri doğrultusunda devam ettirilmesi, kriz sonrası kurumun imajının sağlamalaştırılması üzerine odaklanır.[71] Kriz iletişimi eylemleri gerçekleştirilirken kurumların kimlik ve kültürüne uygun davranışlar sergilenmeli, kurum imajını ise olumsuz yönde etkilemeyecek iletişim adımları atılmalıdır. Bu değerlerin kriz anı ve sonrasında korunmasına yönelik çabaları da kendisine görev edinen halkla ilişkiler alanında kriz iletişiminde işletme ve kuruluşların atacakları her iletişim adımı en ince ayrıntısına kadar hesaplanmaktadır.

2.2.1 Kurum Kültürü

Kültüre ilişkin oldukça ayrıntılı ve farklı alanlara yönelik tanımlar bulunmaktadır. En genel anlamıyla Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre kültür, "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçlar bütünü"dür.[72] Oldukça geniş ve kapsamlı yapılmış olan bu tanıma karşılık bir diğer tanımlama ise tek tek kültürü oluşturan parçalar üzerinde durur: "Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik vb. maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür."[73]

Kurum kültürü ise, kurumların benimsedikleri genel anlayış doğrultusunda davranış kalıplarının, kurum içi geleneklerinin, yönetici kadrosundan çalışanlarına kadar uzayan yaşamsal bütünlüğüdür. Kısaca tanımlanması gerekirse; kurum kültürü, kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak özetlenebilir.[74] Kurum kültürünün tanımı yapılırken düşülen en büyük yanılgı kültürün durağan ve statik bir yapı olarak algılanmasıdır. Kültür; adetleri, inançları, normları,

[70] Çöklü, s.47.
[71] Tuğcu, s.3.
[72] Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr, 2010.
[73] M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara: 2001, s. 27.
[74] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa: 2003, s. 36.

değerleri ve yazılı olmayan ilkeleri içeren dinamik bir insani süreç boyunca oluşturulan paylaşılan anlamlar bütünüdür.[75]

Yukarıdaki genel çerçevede kültürün öncelikli olarak değişim içerisinde olan bir kavram olduğu vurgulanmıştır. Kültürün ikinci önemli öğesi ise insanlık tarafından yaratılan bir olgu oluşu ve kendi kapasitemize yönelik olmakla birlikte diğerlerinin açısından da bakabilme anlayışıyla birleşen eşsizliğidir.[76] Kısacası insani öğrenme süreçlerinin çeşitli çerçeveler içerisine sokulması ve düzenlenmesi sonucunda kültürün oluşturulduğu görülmektedir. Kurum kültürü de kültürün genel özelliklerinde olduğu gibi değişime açık olmakla birlikte genellikle bu değişim zorunlu hallerde ve uzun vadeli bir şekilde uygulanmaktadır.

Halkların ve/veya devletlerin kültürleri inceleneceği zaman öncelikli olarak tarihi geçmişlerine bakılır ve kültürün gelişim sürecindeki teknoloji, sosyal hareketler ve dışsal etkiler gibi olgular da araştırılarak geçerli bir yoruma ulaşılmaya çalışılır. Kurumların kültürlerine bakılacak olunduğunda da aynı şekilde öncelikli olarak o kurumun tarihine, yaratıcısına, geçmişteki önemli adımlarına değinilecektir. Kuruluşun kurucularının kişisel görüşleri ve inançları doğrultusunda başlayabilen kurum kültürü, zaman içerisinde yeni çalışanların da bu inanç ve görüşleri benimsemesi ile devamlılık oluşturabilir. Bunun tam tersi olarak ise, kurumun gelecekteki ihtiyaçları ve kamuoyu ile paydaşların beklentileri doğrultusunda işletmeyi hantallaştıran inanç ve görüşlerden sıyrılıp örgütsel değişim çerçevesinde kurum kültüründe de değişime gidilebilinir.

Kurumların kimlikleri de sahip oldukları kültüre göre şekillenmektedir. Kuruma kimliğini kazandıran tüm değerler, davranış kalıpları ve inançlar kurumun kültürü ile çalışanlarına ve sonrasında ise kamuoyuna aktarılır. Kurumun kimliğinin de oluşturulmasında temel olan kurum kültürü içinde çeşitli unsurlar barındırmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:[77]

Değerler: Kurumsal, politik, kutsal, ekonomik, estetik ve sosyal değerler gibi olan değil ancak olması arzu edilen hedefleri temsil eder.

---

[75] P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C Lundberg, J. Martin (der.), **Organizational Culture**, Sage, CA: 1985.
[76] E. Schein, "Corporate Culture", **International Encyclopedia of the Social Behavior & Sciences**, Neil J. Smelser, Paul B. Baltes (drl.), Elsevier, Oxford: 2001, s.2788.
[77] Filiz, s.200.

Varsayımlar: Kurumu oluşturan, bireyler ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumlamaları içerir.

Normlar: Kurum kültürü içerisinde uyulması gerekli olan kurallara işaret eder.

İnançlar: Bireysel bilgidir ve bireylerin sosyal gerçekleri nasıl algılayıp sonrasında nasıl anlamlandırdığını gösterir.

Semboller ve öyküler: Sözcükler, şekiller, giysiler ve dil ile öykülerden oluşur.

Kahramanlar: Örgütün değerlerini ve kültürünü kişilikleriyle somutlaştıran kişilerdir.

Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşleri kapsayan kurum kültürü[78], örgütün gündelik hayatından kriz anlarına değin çalışanlara yerleşmiş olan ortak değerler ve kurumun tanımlı kimlik bilgisi nedeniyle işlerin seri ve tutarlı bir şekilde yürümesi sağlar. Örgüt içerisinde özellikle karmaşa anlarında hangi kalıplar etrafında davranış gösterilmesi gerektiğini önceden belirlediği için olası hataları önler. Kurum içi nedenlerden kaynaklanabilecek olası krizlerden de kurum kültürünün katkısıyla kaçılabilinir. Kaçınılması imkânsız her türlü kriz anı ve sonrasında ise kurumun kişiliğini belirleyen kurum kültürüne uygun davranış kalıpları ve kurumun ilkeleri doğrultusunda krizler olumlu senaryolarla atlatılabilinir. Bunun yanı sıra, farklı kültürlere sahip kurumlar krizlere farklı şekilde cevap verebilmekte ve aynı tip krizlerden farklı şekillerde etkilenebilmektedir. Bunun nedeni, kurumların kültürel özelliklerinin farklı oluşudur. Her kurumun kültürü sahip olduğu değerler, ilkeler ve inançları açısından eşsizdir.

Kurum kültürünün devamlılığı ve örgüt içerisinde etkinliğinin sürdürülüp yeni katılımlar sağlandıkça benimsetilip aşılanması halkla ilişkiler departmanlarının görevidir. Kurumun en üst düzey yöneticisinden en alt kademesindeki çalışana kadar kurum kültürünün doğru bir şekilde aktarılması ve içten benimsenmesi işletmenin her

[78] D.C. Martin, Kathryn M. Bartol, **Management**, MacGraw Hill Inc., New York, 1991, s.103.

anını olumlu etkilemektedir. Bu nedenle, halkla ilişkilerci kurumun her kademesi ile aradaki iletişimi yönetir ve kurum kültürünün tüm kadrolar tarafından özümsenmesini sağlar. Lider/yönetici ile kurum personeli arasındaki iletişimin güçlü olması, kurum kültürünün de güçlü olduğunu yansıtır.[79]

2.2.2 Kurum İmajı

İmaj, kişilerin çeşitli bilgilendirmeler sonucu zihinlerinde oluşan imge olarak tanımlanabilir. Tolungüç'e göre imaj bireylerin zihninde; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşmaktadır.[80]

Kurumsal imaj ise kurumun çalışmalarına, sahip olunan marka ve ürünlerine ilişkin kişinin kurum hakkındaki bilgilerine ve görüşlerine işaret etmektedir. Kurumun attığı her adım imajına etki edeceğinden bu adımlar kurum kültürüne ters düşmeden ve kamuoyunda olumlu algı uyandıracak şekilde atılmalıdır.

Kurumsal iletişimin dolayısıyla da halkla ilişkilerin kontrolünde yürütülen faaliyetlerin birikimi olan kurumsal imaj, kurumun kimliği ve kültürü nezdinde kurumun algılanışını sembolize eder. Kurumsal imajı oluşturan etmenler, kuruluşla ilgili olarak müşterinin kafasındaki imaj, ortak ve paydaşların kafasındaki imaj, hedef kitlenin kafasındaki imaj ve toplumun kafasındaki imajla doğru orantılı olmakta bu da beraberinde kuruluşun itibarını getirmektedir.[81]

2.3 İtibar Yönetimi ve Krizin İtibara Etkisi

İtibar kavramı genel olarak, halkla ilişkiler literatürüne göre, kurumun kamuoyu gözündeki imajına bağlı olarak sahip olduğu değerler bütünüdür. Fombrun de buna benzer bir tanımlama yapar:[82] "İtibar, hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili imajların toplamıdır."

---

[79] Filiz, s.204.
[80] Ahmet Tolungüç, "Tanıtım ve İmaj", **Anatolia Turizm-Çevre Dergisi**, yıl.3, sayı.27, Mart-Nisan 1992, Ankara, s.11.
[81] Özgen, s.19.
[82] J.C. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Pres., 1996, USA, s. 37.

Kurum imajında oluşabilecek olumsuz algılar, kurumun itibarının sarsılmasına yönelik doğrudan etkiler içermektedir. Özellikle kriz anlarında yaşanabilecek muhtemel negatif durumlar kuruluşların itibarlarını sarsar, kamuoyunda algılanış şekillerini değiştirebilir. Örgütlerde problemler ve anlaşmazlıklar gittikçe yoğunlaşıyor, medya ve kurumların baskısı artıyor, faaliyetler etkinsizleşiyor, örgüt ya da kurum imajı zedeleniyor ve amaçlara ulaşılması büyük oranda imkânsızlaşıyorsa kriz ortamı için her şey hazır demektir.[83] Böyle bir kriz ortamında ise itibar yönetimi, kurumların geleceği için oldukça büyük önem taşımaktadır.

İtibarın yönetilmesi kurumlar açısından hayati önem taşımaktadır. İtibarın yönetimi bilhassa kriz anı ve sonrasında kuruluşların imaj ve itibar dengesini sağlar. Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmektedir.[84] Bu nedenle kurumlar farklı kriz çeşitlerine göre çeşitli itibar yönetimi taktikleri ve stratejileri uygulayarak krizin getirdiği olumsuz etkileri engellemeye çalışırlar.

Capozzi'nin; strateji, sorumluluk, hesap verebilme ve bütünleşme konularını kapsayan dört farklı alana yaydığı kurum itibarını korumaya yönelik strateji planı özellikle kriz zamanlarında kurumlara avantaj sağlayabilmektedir. Capozzi'nin dört ana başlık altında topladığı itibar yönetimi şekli aşağıdaki gibidir:[85]

Stratejik olmak: Kurumun kendisi ve seçimlerinden kaynaklanan ihtiyaçları genel olarak incelenir. Araştırmaya dayanan olgularla geri dönülür ve tecrübe edilir. Yönetimin plan hazırlama politikasına yardımcı olmak için veriler kullanılır.

Sorumluluğun gelişmesine yardımcı olmak: İtibar odaklı bir yönetim biçimi geliştirilir. İtibara etki eden ve örgütte bulunan tüm bölümler tek bir merkez etrafında birleştirilir. Organizasyonun itibar yönetiminde CEO yönetimin başı olarak belirlenir ancak örgütteki nitelikli diğer çalışanlar da dikkate alınır. İtibarın etkileyeceği hedef

[83] Institute for Crisis Management, http://www.crisisexperts.com/crisis, 1999, s.1.
[84] Başak Solmaz, "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk İletişim**, Konya: 2006 4 (3), s. 66.
[85] L. Capozzi, Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset, **Journal of Advertising Research/September**, 2005, http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=407466&jid=JAR&volumeId=45&issueId=03&aid=407465&bodyId=&membershipNumber=&societyETOCSession=, s.291.

kitlenin kendi aralarında kurdukları ilişkinin farkında olunmalı ve bütün eylem ve ilişkiler süreklilik sağlanmalıdır.

Bütünleşmek: Kurumun davranış tarzı doğrultusunda tüm ilgili birimler stratejik olarak birbirleriyle karşılıklı iletişim içerisinde olmalıdır. Bütünleşmiş ilişkiler kabul etmek bir stratejik yönetim fonksiyonudur ve bu aynı zamanda pazarlama, reklam, promosyon ve tanıtım amaçlı kullanılabilen bir araçtır.

Sorumluluğu talep ve kontrol etmek: Yapılan çeşitli uygulamaları ölçmek için kaynaklarda ısrarcı olunmalıdır. Doğru olanı uygulamaya yönelik olan istekten kaçınılmamalıdır.

Günümüzde birçok kurumun kurumsal itibarlarına, ürün ve kurum imajlarını yükseltmek için çok çeşitli çalışmalarda bulundukları ve bu faaliyetler için harcanan oldukça yüksek miktardaki paralara karşılık, kuruluşların hala büyük bir çoğunluğunun herhangi bir kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlatmak adına yetersiz kaldıkları görülmektedir. Kuruluşların itibarlarına harcadıkları miktarın ve zamanın bir kısmını da onları korumak amacıyla kriz yönetimi ve iletişimine harcamak zorunda olduklarını ortaya koymak gerekmektedir. Aksi halde yıllar boyunca yapılan başarılı faaliyet ve hizmetlerden elde edilen itibar, olumlu imaj ve hatta kurumun varlığı bir krizle birdenbire ortadan kaybolabilir.[86]

Bir kriz, kuruma olumsuz etkilerde bulunabilir ve etki seviyesi ne olursa olsun kurumun itibarına zarar verebilir.[87] Kriz ve itibar ilişkisinde "yumurta-tavuk" metaforuna benzer bir durum da görülebilmektedir. Örneğin; yaralanmalara ve ölümlere kadar ulaşan bir kriz, kurum için finansal kayıplara ve itibarın düşüşüne sebep olabilmektedir. Aynı zamanda, itibarın düşüşü de kurumun ekonomik yönden zayıflamasına sebebiyet verebilmektedir. Bu örnekten yola çıkarak krizlerin çok yönlü etkilerinin olabileceğini ve bu açıdan itibar kazanımı ya da korunumuna yönelik çalışmaların birçok farklı perspektiften bakılarak hazırlanması gerektiği söylenebilir.

---

[86] Çöklü, s.215.
[87] W. Timothy Coombs, "Crisis Management and Communications", 2008, **Institute for Public Relations**, http://www.instuteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/ (3 Şubat 2010).

Krizin doğrudan ya da dolaylı olarak kuruluşa verdiği olumsuz etkiler sonrası kurumun itibarını yükseltmeye yönelik yeniden yapılanma çalışmalarında izlemesi gereken yol Coombs'un Benoit'in çalışmalarına yaptığı eklentilerle birlikte şu şekilde sıralanabilir:[88]

1. *Suçlayıcıya yönelik atak:* kriz yöneticisi, örgütte bir şeylerin hatalı olduğunu iddia eden kişi ya da gruba tavır alır.

2. *Reddetme:* kriz yöneticisi krizin var olmadığında ısrarcıdır.

3. *Günah keçisi:* kriz yöneticisi krizin sorumlusu olarak örgüt dışından kişi ya da grubu gösterir.

4. *Bahane:* kriz yöneticisi, kasıtlı olarak zarar vermeye çalışılmadığını ve/veya olayların kontrol edilemez boyutta olduğunu iddia ederek krizin örgüte dayadığı sorumluluğu en aza indirgemeye çalışır.

Provokasyon: kriz, birilerinin davranışlarına karşı cevap olarak ortaya çıkar.

İptal etme: kriz durumuna önderlik eden olaylara karşı bilgi eksikliği.

Tesadüfî - Kazaran: kriz durumuna önderlik eden olaylara karşı kontrol sahibi olmama.

İyi niyetler: kurum krize karşı elinden geleni yapar.

5. *Gerekçeleme:* kriz yöneticisi kriz nedeniyle kurumun aldığı yaraları en aza indirir.

6. *Hatırlatıcı:* kriz yöneticisi kurumun paydaşlarına geçmişte kurumun yaptığı iyi işleri hatırlatır.

7. *Sokulganlık:* kriz yöneticisi paydaşların davranışlarına yönelik övgülerde bulunur.

[88] Coombs, s.9.

8. *Telafi:* kriz yöneticisi kurbanlara para veya hediyeler teklif eder.

9. *Özür:* kriz yöneticisi, kurumun krizin tüm sorumluluğunu aldığını belirtir ve paydaşlardan özür diler.

Kurumlar yukarıda da görüldüğü üzere kriz nedeniyle sarsılan itibarlarını tamir edebilmek için çok farklı ve çeşitli stratejiler izleyebilirler. Özellikle, kriz anı ve sonrasında kurum, paydaşlar ve kamuoyu tarafından suçlanıyorsa itibarın korunumu üzerine farklı yöntemler izlenmektedir. Alsop'un ise şirketlere kriz dönemlerinde itibarlarını korumalarına yönelik tavsiyeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:[89]

1. İşi baştan sıkı tutmak: krizlerin ilk birkaç günü nasıl davranıldığı çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izlenebilirse, itibarın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılması sağlanabilir.

2. Şeffaf olmak: bir skandal ile karşılaşıldığında asla kamudan bilgi saklanmamalıdır. Sessizliğe de bürünülmemelidir çünkü sessiz kalınırsa kurum hakkında şüpheler oluşmasına ve dedikoduların dönmesine sebep olunur. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya konulabilinecek bir kriz iletişimi planı hazırda bulundurulmalıdır.

3. İnternetten faydalanmak: web sitesinde veya kriz için özel olarak açılmış olan bir sitede kriz ile ilgili gelişmeler güncel olarak yayınlanmalıdır. Bu bilgiler şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarla paylaşılır. Kurumun kontrolü dışında olan sitelerdeki forumlarda ve chat odalarında kurum ile ilgili neler konuşulduğu öğrenilebilinir.

4. Panik havası yaratmamak: krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ancak kurumlar asla paniğe kapılmamalıdır. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve doğru bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapılacağını söylemek daha doğrudur.

5. Özür dilemesini bilmek: kibirli olunmamalı ve hemen savunmaya geçilmemelidir. Gerektiğinde özür dilenmelidir. Özür dilemek kurumsal itibarı koruma açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlar genellikle kurumun özür dilemesini

[89] http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=16932498.

savunmayabilir ancak toplumun güvenini geri kazanmak hukuki kaygılardan çok daha önde gelmelidir.

6. İsim değişikliği konusunu iyice düşünmek: şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm şekli değildir. İsim değişikliği yapmak oldukça risklidir bu nedenle son çare olarak düşünülmelidir. Bu konuda aceleci davranılmamalıdır. Kurumun veya markanın adının itibarından ve geçmiş başarıların açtığı kredilerden faydalanılabilinir.

7. Zamanlamayı iyi ayarlamak: kurumun ismi değiştirilecekse bunun zamanlaması iyi yapılmalıdır.

8. Kriz sonrası iletişim ihmal edilmemelidir: yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlanmalıdır. Ancak tüm olumsuzlukların atlatıldığından emin olunmalıdır. Bir boykot ya da olumsuz bir gazete manşeti ile aynı zamanda yapılacak kampanyaların üstün bir olumlu etkisi olmayacaktır.

9. İtibarı ölçmek: kurumsal itibar politikası ve hareket planı hayata geçirilirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü şahısların gözündeki kurumsal itibar düzenli olarak ölçülmelidir. Kriz sonrası olumlu bir gelişme saptanırsa yeni bir imaj kampanyası için doğru zaman gelmiş demektir.

10.Krizi atlatmak ne kadar sürmektedir? İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen kişileri krizi atlatmanın ortalama dört sene sürdüğünü belirtmektedirler. Ancak itibarı yüksek şirketler çok daha hızlı toparlanabilmektedir.

Kriz yönetimine ve itibarın krizler karşısında korunmasına yönelik adımlar ancak kurumların kamuoyuna karşı açık ve krize karşı hazırlıklı olmaları halinde başarılı olabilmektedir. Bu anlamda, itibarın korunmasına yönelik yaklaşımların en önemli adımlarını kriz iletişimi süreci oluşturmaktadır. Kriz iletişimi sürecinde kurumlar ne kadar başarılı uygulamalar izlerlerse itibarın alacağı zarar o kadar azalır veya itibarın tamiri bir o kadar kolaylaşmış olur.

2.4 Kriz İletişim Süreci ve Stratejileri

Kriz iletişimi sürecinde kurumlar genel olarak kriz ile ilgili bilgi vermek ile yükümlüdürler. Gerek kurum içindeki gerekse dışındaki paydaşlara doğru, düzenli ve açıklayıcı bilgi akışı sağlanır ve krizin mağdurları ile ilgili ivedi çalışmalar yürütülür. Bu aşamada çeşitli çevrelere gönderilecek mesajları hazırlamaya yardımcı olan ve mesaj kanallarını seçen halkla ilişkiler disiplini oldukça ciddi bir role sahiptir.

Kurumların sadece kriz anlarında değil her an yürütecekleri etkili iletişim, kendilerini karşı tarafa doğru bir şekilde anlatmalarını kolaylaştırır. Bu nedenle çeşitli kaynaklar tarafından kuruluşların etkin iletişim sürmesinin yollarından biri olarak kabul gören "DİAA" formülü önem taşımaktadır. Kısaca DİAA olarak belirtilen formülün açılımı ve içeriği aşağıdaki gibi özetlenebilir:[90]

Dikkatleri üzerine toplamak. Örneğin, çok ilginç bir söz veya anekdot aktararak söze başlanır.

İlgiyi çekmek. Dinleyenlere konunun neden önemli olduğu anlatılır.

Arzu yaratmak. Görüşlerin dinlenmesinin dinleyicilere nasıl yararlı olacağı belirtilir.

Anlaşma sağlamak. Dinleyicilere, tezin onlar için de aslında ne kadar yararlı olduğunu kabul etmeleri konusunda anlaşma sağlanır.

Yukarıdaki formülün iletişim alanında uygulanışı kurumlara özellikle kriz iletişiminde fayda sağlamaktadır. Oldukça ani kararların alınması gereken ve çabukluk ile güvenilirlik sağlanması gerekliliği olan kriz anlarında kuruluşlar, düzenli olarak yürüttükleri iletişim faaliyetleri sayesinde plansız olan diğer kurumların önüne geçebilmektedirler. Reaktif iletişim stratejisini benimseyen, kriz planını önceden yapmayan kuruluşların örgüt yapısının bozuk ve plansız olduğu, yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçınarak, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Reaktif iletişim, kurumun imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif

[90] Jeff Olson, **Organize Olma**, Hayat Yayınları, Çev. Sabri Varmalı, İstanbul, 1999, s.97.

halkla ilişkilerden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilenir.[91]

İletişimin sürekli devam eden bir süreç olduğu unutulmamalıdır. İletişim, kurumların kriz öncesinde ve anında çevrelerine karşı bir monitör vazifesi görmesini olanaklı kılar. Bu monitör aracılığıyla kurumlar krizleri en uygun şekilde anlar ve yanıtlar, kalıcı bir itibar inşa eder ve sorunları çözümler.[92]

Kriz anı ve sonrasında kurumlar var olan kriz iletişimi programlarına ek olarak krizin etki, düzey ve çeşidine bağlı olarak farklı iletişim stratejileri geliştirebilirler. Kimi krizlerde kurumlar krizin varlığını kabul etmek istemez ve herhangi bir kriz durumu olmadığına dayanan bir iletişim çabası içine girerken kimi şartlarda ise aynı kurumlar krizi kabul edip kamuoyuna ve paydaşlara yaklaşımında kendilerine uygun iletişim anlayışını benimseyebilirler. Bu bilgiden yola çıkarak, belirli bir kriz ya da belirli bir kurum için uygulanması gereken kesinleşmiş stratejilerden söz edilemez denilebilir. Her kurum krizin ve kendi örgütsel özellikleri, günün şartları ya da kamuoyundaki imaj ve itibarına göre farklı yöntemler geliştirebilir ve/veya uygulamaya koyabilir. Buna rağmen, kriz iletişimi literatürüne geçmiş, kalıplaşmış belirli birtakım kriz iletişimi stratejilerinden bahsedilebilir.

2.4.1 Yok Sayma – Var Olmama Stratejileri

Yokluk stratejileri krizin var olmadığı görüşünü savunur ve krizi kabullenmeme üzerine kuruludur. Kamuoyuna karşı krizin var olmadığı yönünde savunmalar yapılarak sürdürülen iletişim kimi zaman kriz ile ilgili hiçbir açıklama yapılmayarak da yürütülebilir. Kurumun krizi kabul etmemesi kriz nedeniyle sarsılacak ya da zarar görecek, tehlike altında olan bir imajın da var olmağını ortaya koyar.

Reddetme, aydınlatma, saldırı ve gözdağı verme gibi alt başlıkları bulunan yokluk stratejisi temel olarak krizi hiçe saymaktadır. **Reddetme** yöntemiyle kurumlar krize neden olabilecek derecede önem arz eden hiçbir durumun ortada olmadığını ileri sürebilirler.

---

[91] Tuğcu, s.3.
[92] M. Seeger, T.L. Sellnow and R.R. Ulmer, **Communication and Organizational Crisis**, London, Praeger Publishers, 2003, s.65.

Aydınlatma, krizi reddetmenin yanında herhangi bir krizin varlığının neden olamayacağını ve olmadığını açıklama gayretinde bulunulması durumudur. Krizin var olmamasına rağmen kriz varmış gibi davranan ve kuruma karşı tavır alan çevrelere karşı ise **saldırı** durumuna geçilebilir. Yok sayma stratejilerinin en ağırı ise **gözdağı verme** şeklinde gerçekleşebilir ve kimi durumlarda bu yöntem fiziksel şiddet ve dava açılmasına kadar ilerleyebilir. Kurum var olmadığını savunduğu krize dahil olduğunu iddia eden veya krizin olduğunu savunan ve bunu ispat içerisinde olan kişi ya da gruplara karşı gözdağı vermek için bu tarzda eylemlerde bulunabilir.

Yok sayma – reddetme stratejileri temelde krizi yok etmeye dayalıdır. Ana hedef, kurum ile kriz arasında herhangi bir ilinti bulunmadığını belirlemektir.[93]

2.4.2 Mesafe Stratejisi

Mesafe stratejisine göre, kurumlar, krizin varlığını kabul eder, krizle ilgili olarak toplumsal farkındalık yaratmaya çalışır ancak aynı zamanda organizasyonla kriz arasındaki bağlantıyı da azaltmaya yönelik çalışmalar yapabilirler.

İki farklı mesafe stratejisinden söz edilebilmektedir. Bunlar; **özür dileme** ve **gerekçeleme**dir. Özür dileme, organizasyonun krizdeki sorumluluğunu en aza indirgemeye çalışır. Özür dileme yönteminde iki farklı taktik vardır; kasıt reddi ve irade reddi. Bunlara günah keçisi arama da dâhildir. Gerekçeleme ise krizle bağlantılı oluşan zararı en aza indirmeye çalışır. Organizasyon, krizin kötü yönetilmediğini, daha önceki dönemlerde yaşanmış olan krizlerin idaresinden çok daha iyi sonuç alındığını nakledebilir. Gerekçeleme aynı zamanda ciddi bir yaralanmayı reddedebilir, kurbanların yaşananları hak ettiklerini savunabilir ve hatta krizin kimi kişi ya da gruplarca kasıtlı bir şekilde çarpıtılarak sunulduğunu iddia edebilir.[94]

---

[93] W.T. Coombs, "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines fort he Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies", **Management Communication Quarterly**, 1995, 8, s.447-476.
[94] M.W. Allen, R.H. Caillouet, "Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis", **Communication Monographs**, 1994, 61, ss.44-62.

2.4.3 Göze Girme Stratejileri

Göze girme stratejisinde kurumlar genel olarak kamuoyu onayını belirlemeye çalışırlar. Destekleme, üstünlük ve diğerlerini övme stratejileri bu bölümün içinde yer alır. **Destekleme** stratejisine bağlı olarak yardımlar yapılır, adil iş ortamları sağlanır ve bağışlara ağırlık verilebilir. **Üstünlük** yöntemiyle kriz toplumun da kabul ettiği, onayladığı bir amaç haline getirilir. **Diğerlerine övgü** ise övgünün hedefinde olanlardan onay alabilmek adına yapılır.

2.4.4 Utanç Stratejileri

Utanç stratejilerinin ana hedefi krizi kabullenerek kamuoyu tarafından affedilmeyi amaçlamaktadır. Utanç stratejileri; iyileştirme, pişmanlık ve düzeltme yöntemleri temel alınarak uygulanabilir.

İyileştirme yöntemi ile kurbanlara çeşitli olanaklar sağlanır, kriz mağduru durumundaki kişi ya da gruplara geri ödemeler yapılabilir. **Pişmanlık** ile kurum kamuoyuna karşı yapacağı özür dileme açıklamaları doğrultusunda kendisine yönelik doğmuş olan olumsuz eleştirileri azaltabilir ve özellikle kriz mağdurlarından af dileyerek kurum imajı ve itibarına yönelik çalışmalarda bulunabilir. **Düzeltme** yöntemi ise aynı olumsuzlukların tekrarlanmaması için yapılan çalışmaları içermektedir.

2.4.5 Istırap Stratejisi

Istırap stratejisi ile kurum, kamuoyu tarafından sempatik gözükmek adına kendilerinin de kötü niyetli çeşitli güçler tarafından adil olmayan şekilde yargılandığını ve kriz ile ilgili olarak suçlandığını öne sürer. Istırap, var olan krizle ilgili olarak kuruma karşı oluşan olumsuz havayı, kurumun da mağdur olduğunu anlatmaya çalışarak kamuoyundan anlayış bekleyen bir stratejidir.

2.4.6 Krizi Cevaplama Stratejileri

Kriz iletişiminde öncelikli önemi kurumun kriz ile ilgili kamuoyu, paydaşlar ve kendi çalışanlarına kriz hakkında yaptığı geri dönüştür. Krizi cevaplarken kurumlar, bilgilendirme konusunda hızlı ve kamuoyuna özellikle de kriz nedeniyle mağduriyet

yaşayanlara karşı duyarlı olmalıdır. Bunun yanı sıra krizi cevaplamada, proaktif bir duruş sergilemeden sadece krizi geçiştirmeye dayalı hareketler, kurumun krizden daha çok zarar alarak çıkmasına neden olabilir.[95] Bu nedenle, kurumun krize karşı elinde her zaman hazır kriz cevaplama stratejileri bulunmalı, kriz cevaplanırken uzun vadede kuruma ne gibi etkilerinin olacağı düşünülmelidir.

Krize karşı hazırlı olan ve ellerinde kriz planı bulunan kurumlar kriz ile ilgili bilgilendirmede elbette ki çok daha hızlı olacaklardır. Kriz anında kamuoyuna ilk bir saat içinde verilecek herhangi bir açıklama içeriğinde pek fazla yeni bir bilgi barındırmasa da oldukça önemli olacaktır. İletişim kanallarıyla kurulacak her bağlantı krizin kontrolünün kurum tarafından sağlandığı ve/veya ilgili bilgilendirmenin kurum tarafından yapılacağının haberini verecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, krizin ilk anlarında kamuoyu ve paydaşlara oldukça açıklamalı ve incelikli bilgiler verilmese dahi örgüte zarar vermek isteyen güvenilir bilgi kaynağı durumunda olmayan kişi ya da gruplara fırsat tanınmamış olacaktır. Hızlı cevap vermek kurumun kriz karşısında oldukça aktif olduğunu ve krizin kontrol altında olduğunu gösterir.[96]

Kriz iletişimi yapılırken kriz anında kurumların hızlı olması gerektiği konusunda Hearit'in çalışmaları ise kurumların kriz anında kamuoyuna karşı sessiz kalmasının ne kadar pasif bir davranış şekli olduğunu öte yandan aktif bir kriz iletişimi yürüten kurumların diğerlerinin hikâyeyi kontrol etmelerine asla olanak tanımadığını ispatlar.[97]

Kurumlar kriz anında hızlı olmalarının yanında doğru bilgiye de ulaşmalı ve bunu güvenilir bir şekilde kamuoyu ile paylaşmalıdır. Bilginin güvenirliliği olmadığı sürece hızlı olmak kuruma artı değer katmayabilir. Özellikle, insan hayatının tehlikede olduğu kimi kriz durumlarında Sturges'in deyimiyle "oluşturulan doğru bilgi" sayesinde krizin büyümesi engellenebilmektedir.[98] Bu tip bir bilgilendirmeye örnek olarak, acilen

---

[95] M. Nudell & N. Antokol, **The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management**, Toronto, Canada, Lexington Books, 1988.
[96] A. Carney, A. Jorden, "Prepare for Business-Related Crises", **Public Relations Journal,** 49, August 1993, ss. 34-35.
[97] K.M. Hearit, "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo", **Public Relations Review**, Summer 1994, 20(2), ss. 113-125.
[98] D.L. Sturges, "Communication Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival, **Management Communication Quarterly**, 1994, 7, ss. 297-316.

piyasadan toplatılması gerekliliği bulunan ürünlerle ilgili yaşanan krizler gösterilebilir. Hızlı ve doğru bir şekilde paylaşılan her türlü bilgi krizin zararlarını gerek kamuoyu için gerekse kurumun kendisi için azaltmış olacaktır.

Kriz anında kurumların kriz cevaplamalarında yaptıkları diğer bir eylem ise kriz kurbanlarına karşı gösterilen anlayış ve sempatidir. Kellerman'ın çalışmasına göre, kurbanlara karşı duyarlı olunduğunun ifade edilmesi, kriz nedeniyle kayba uğrayan kurumsal itibarın ve finansal zararın azalmasına yardımcı olur.[99] Kriz mağdurlarının krizle ilgili diğer her kişi ya da gruptan çok daha fazla ilgiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nedenle, mağduriyeti bulunan kişi ve gruplara karşı oldukça duyarlı olunmalı ve her adım hızlı ancak incelikli düşünülerek atılmalıdır. Cohen'in hukuki davalarla ilişkilendirdiği çalışmasında da kriz mağdurlarının kendilerine anlayış ve ilgiyle davranan kriz sorumlusu kurumlar hakkında çok daha az şikâyetçi olduğunu gösteren belgeler bulunmaktadır.[100] Buna göre, kriz anında mağdurlarla kurulan olumlu iletişim, kurumun dış kaynaklar tarafından algısını olumlu bir hale getirir.

2008 yılında Çin'de yaşanan süt tozu krizi ile ilgili olarak sektörün en önde gelen firmalarının krizi cevaplama hızı ve yöntemleri, süt ürünleri sektörünün fazlaca yıpranmadan çabuk bir şekilde toparlanmasına yardımcı olmuştur. Krizi cevaplama stratejisi güden kuruluşlar, bebekler için oldukça zararlı melamin maddesinin süt tozlarından çıkması üzerine piyasadaki tüm süt tozlarının toplatıldığını belirten açıklamalar yapmışlardır. Buna ek olarak, sektörün en önde gelen iki firması olan Yili ve Mengniu, tüketicilerinden yazılı olarak özür dilemiştir.[101] Bu geri dönüş sonrası Çin'de yaşanan süt tozu krizi, yaşanan ölüm ve rahatsızlıklara rağmen olabilecek en hafif şekilde atlatılmıştır. Kurumların tüm sorunlulukları üzerlerine aldıklarını açıklamaları ve mağdurlar ile tüm kamuoyuna yolladıkları direkt özür mesajları, özellikle mağdurların endüstriye karşı bakışını; buna ek olarak, kuruluşların ürünlerle ilgili yaptıkları çalışmalar ve gelecekte aynı sorunların yaşanmaması için aldıkları

[99] B. Kellerman, "When Should a Leader Apologize and Not?", **Harvard Business Review**, April 2006, 84 (4), ss.73-81.
[100] J.R. Cohen, "Advising Clients to Apologize", **S. California Law Review**, 1999, 72, ss. 1009-131.
[101] "China Focus: Crisis Management Helps China's Dairy Industry Recover (1)", **Xinhua News Agency – CEIS**, Sep 25, 2008, http://0-proquest.umi.com.library.bilgi.edu.tr/pqdweb?did=1561863401&sid=1&Fmt=3&clientId=42144&RQT=309&VName=PQD (7 Eylül 2010), s.2.

önlemler ve uygulamaya koydukları değişiklikleri açıklamaları ise kamuoyunun algısını olumlu yönde etkilemiştir.

Kriz iletişiminde izlenecek yollar çok çeşitli olabilmektedir. Bunun diğer bir örneğini Bill Clinton'ın Amerika devlet başkanlığı yaptığı sıralarda danışmanlığını yapan Lanny Davis uygulamıştır. Clinton'ın birçok farklı krizle anıldığı bu yıllarda, Davis her zaman doğruyu söylemediğini, bazen iki artı ikinin beş ettiğini belirtmiştir. Krize yaklaşımı, hoş olmayan gerçeklerden kısa sürede kurtulup sonuçları kabul etme yönünde olmuştur. "Her şeyi anlat, hemen anlat, kendin anlat" (Tell it all, tell it early, tell it yourself) felsefesi gütmüştür.[102]

Kriz iletişiminde krizi cevaplama stratejisi ile ilgili oldukça detaylı çalışmalara sahip olan Coombs'un önerdiği "ilk etapta" uygulanması gereken cevaplama pratikleri aşağıdaki gibidir:[103]

1. Çabuk olunmalı ve ilk bir saat içinde ilk cevaplama yapılmalıdır.

2. İlk an itibariyle meydana gelen tüm olaylar kontrol edilerek en doğru açıklama yapılmalıdır.

3. Kriz konuşmacılarının kriz ile ilgili olaylar hakkında bilgi sahibi ve önemli noktalara hâkim olduğundan emin olunmalıdır.

4. Halkın can güvenliği bir numaralı öncelik olmalıdır.

5. Internet, İntranet ve kitlesel uyarı sistemleri gibi iletişim kanallarının her biri ve mümkün olduğu kadar seri bir şekilde kullanılmalıdır.

6. Mağdurlara karşı şefkatli ve ilgili bir yaklaşım sergilenmelidir.

7. Çalışanlar da, ilk bilgilendirmede hatırlanmalıdır.

8. Mağdurlara ve ailelerine, bunun yanında kurumun kendi çalışanlarına da olası olumsuz ruhsal durumlara karşı psikolojik destek sağlanmalıdır.

---

[102] Jeffrey H. Birnbaum, "Clinton's Defender is Playing Defense", **Fortune**, Vol. 96, Issue. 9, 2002, s.42.
[103] Coombs, s.8.

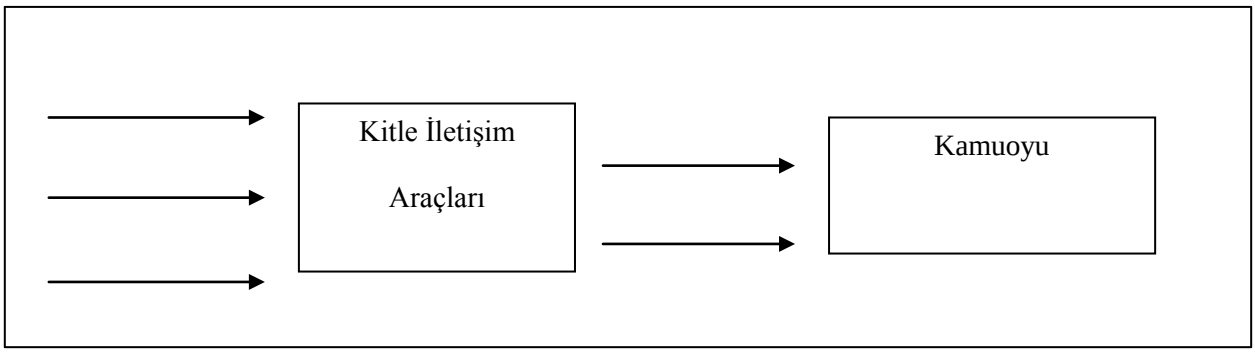
Olası kriz durumlarında kurumların yaşananlarla ilgili olarak yapacakları ilk açıklamalar oldukça önemlidir. Kriz mağdurları ve paydaşların kuruluşun yaptığı her açıklamayı önemseyecekleri ve ciddiye alacakları unutulmamalıdır. Buna bağlı olarak kriz iletişiminde kurumların medya yönetimi normal zamanlardan çok daha fazla önem taşımaktadır.

2.5 Kriz İletişiminde Medya Yönetimi

Medyanın kamuoyu yaratma ve kamuoyunun üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, kişilerin ve kuruluşların medya araçları ve organlarını kullanarak olumlu imaj yaratma ve güvenilirlik sağlama çalışmaları doğal karşılanmaktadır. Birçok iletişim kuramının da ana sorunsalı olan bu etki, tüm iletişim dallarında kullanımı açısından tartışılmaktadır. "Ajanda Oluşturma" olarak adlandırılan kuramda da medyanın, halkların ne düşüneceği ve halklara neyi düşündüreceği konusunda nasıl bir etkisi olduğu tartışılır.

Son zamanlarda medyanın kamuoyu üzerindeki etkilerini tartışan ajanda oluşturma, medyanın kamuoyuna ne düşüneceğini değilse bile ne hakkında düşünmesi konusunda yönlendirdiği varsayımına dayanmaktadır. Günlük yaşamda da kanıtlanması mümkün olan bu varsayım aslında kamuoyunun gündemini medyanın oluşturduğu esasına dayanır.[104]

[104] Peltekoğlu, s. 213.



Şekil 3: Ajanda Oluşturma Kuramı

Kaynak: David W. Guth ve Charles Marsh, **Public Relations A Value-Driven Approach**, 2. Baskı, USA: A&B, 2003, s.143.

Medya yönetimi, kurumların krizi cevaplama stratejileri ile de oldukça ilişkilidir. Öyle ki, krizi cevaplama ile haber medyasının bakışı ile ilgili çalışmalarda oldukça yoğun korelasyonlar ortaya çıkmıştır. Seon-Kyoung An'ın konuyla ilgili yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; kriz anında haber medyasının ilgili kuruma yönelik "ahlaksızlık" suçlaması bulunmuyor ise kamuoyunun da kuruma yönelik direkt olarak suçlayıcı bir bakışı olmamakta ancak kurumun krizi cevaplama stratejilerine göre görüş farklılıkları olmaktadır. Eğer, haber medyasında kuruma yönelik bir suçlama bulunuyorsa, kurumun izleyeceği hiçbir stratejinin önemi kalmaksızın kamuoyunun da kuruma yönelik ağır kınamaları olmaktadır.[105]

Eğer bir kriz ya da felaket, hâlihazırda yaralanma veya ölüm gibi sonuçlar doğurduysa veya herhangi bir güvenlik sorunu yaratacak ya da kişilerin sağlığını tehdit edecek noktaya geldiyse bir an önce medya ile iletişim kurulmalı ve sorunla ilgilenildiğini, problemin henüz "beş dakika önce" farkına varıldığı bildirilmelidir. Kuruluşun bu davranışıyla medya, ciddi bir krizle karşı karşıya kalındığını fark edecek ancak ivedilikle kendilerinin bilgilendirilmesi nedeniyle de kurumun hem kamuoyunu

[105] Seon-Kyoung An, "Reducing Anger and Blame: The Role of the Morality News Frame and Crisis Response Strategy", **Public Relations Review**, Vol.37, Issue.2, April 2011, http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5W-52HY8G0-1/2/2dc39e90534ac9bc0dc63bcfc81c41a8, s.170.

önemsediğini hem de medyaya saygı duyduğunu düşünecektir. Bu hareket kurumun medya tarafında kendine bir yandaş bulmasını sağlayacaktır.[106]

Medya ilişkilerinin "görüşülebilir olmak, soru taleplerini 30 dakika içerisinde karşılamak ve medyaya güncelliğine göre hizmet etmek"[107] gibi temel noktalara dikkat ederek sürdürülmesi kriz anında kurumların bilgi akışı sağlamaları açısından avantaj sağlamaktadır.

Kriz anlarında kitle iletişim araçlarını verimli ve doğru kullanmak adına ve medya ilişkilerini olumlu yönde yönetmek için çeşitli kaynaklar yapılması ve yapılmaması gerekenlerin üzerinde durmuşlardır. Bu kaynaklardan biri olan Weiner çalışmasında, kriz dönemlerinde medya ile ilişkilerde yapılacaklar ve yapılmayacaklar başlıkları altında ipuçlarını göz önüne sermiştir:[108]

Yapılacaklar

* Mülakatlar için hazırlanmak.

* Anahtar mesajları geliştirmek.

* Gazetecilerin soracağı soruları önceden sezmek, cevapları hazır bulundurmak ve kısa tutmak.

* Randevulara riayet etmek.

* Yazılı bilgi sağlamak.

* Pozitif olmak ancak kriz mağdurlarına empati göstermek.

* Anlaşılmayan bir şeyi açıklığa kavuşturmak için gazetecilere soru sormak.

* Yanlış bilgilendirmeleri düzeltmek.

* Kurumu ve kurumdaki iletişim ilgililerini erişebilir kılmak.

---

[106] Fearn-Banks, s.25.
[107] A. Okay ve A. Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, MediaCat Yayınları, İatanbul, 2002, s.185.
[108] D. Weiner, "Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion", **Ivey Business Journal**, March/April 2006, s.5.

Yapılmayacaklar

* Durumlar ve olgular ile ilgili spekülasyonlar yapmak.

* Muhabire bilinenleri anlatmak ancak muhabir gerçekleri öğrensiğinde bunları daha fazla açığa vurmasına müsaade etmek.

* "Kriz" veya "harap olma" gibi kelimeleri tekrarlamak.

* Mesleki özel dil kullanmak.

* Emin olunmayan bir konuda "yorum yok" demek.

* Bir gazeteciyi makale yazmaktan alıkoymaya çalışmak.

Kurumlar her ne olursa olsun kriz ile ilgili açıklamalarını doğru bilgilere dayanarak ve gerçeklerden kaçmadan yapmalıdır. Medya kuruluşlarının oldukça sıcak kriz olayları karşısında kriz kurbanlarına daha çok yer ve zaman ayıracakları ve krizin sorumlusu olarak görünen kuruluşa yüklenecekleri unutulmamalıdır.[109] Bu nedenle, öncelikle mağdurların tüm endişeleri giderilmeli, kriz hakkında bilmek istedikleri bilgiler kendilerine hızlı ve doğru bir şekilde verilmelidir.

1988 yılında Pam Am havayolu şirketinin Lockerbie'ye düşen uçağının yarattığı kriz, kurumların kriz anlarında medya ilişkileriyle ilgili "ne yapmamaları" konusunda ders niteliği taşımaktadır. Uçaktaki 259, düştüğü bölgede ise 11 kişinin ölümüne sebep olan kazanın asıl olarak terörist saldırısı olduğu ve uçaktaki bombanın varlığı soruşturma sürecinde anlaşılmıştır.[110] Olayın akabinde Pam Am, medya ile arasına oldukça geniş bir mesafe koyarak, iletişimde bulunmamanın kurumu felaketin sonuçlarından koruyacağını düşünmüştür. Ancak bu tutum, konuyla birinci dereceden ilişiği bulunmayan kaynaklar tarafından medyaya sunulan bilgilere ve bu bilgilerin Pam Am'i krizin baş sorumlusu ilan etmesine neden olmuştur. Buna ek olarak, Pam Am yetkililerine terör saldırısına karşı uyarılıp uyarılmadıkları sorulduğunda herhangi bir

[109] Lixin Sun, "Analysis of Management Strategies of Corporate Public Relation Crisis", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.3, March 2010, www.ccsenet.org/ijbm, s.172.
[110] "1988: Jumbo Jet Crashes Onto Lockerbie", **BBC on This Day**, http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/21/newsid_2539000/2539447.stm, 28 Ocak 2010.

uyarı almadıklarını söylemeleri sonrasında Avrupa'daki tüm şirketlerin bu tehlikeye karşı uyarıldıkları resmi kurumlarca belirtilir. Pam Am elindeki bilgileri açıklamak bir yana gerçekleri çarpıtarak en önde gelen halkla ilişkiler kuralı ihlalini yapmıştır. Bu kadar hata sonrasında Pam Am üst düzey yetkilisi Thomas Plaskett'in Lockerbie'ye gidip mağdurlardan ve kamuoyundan özür dilemesi beklenirken kendisi herhangi bir adımda bulunmamıştır. Pam Am tarafından üst üste yapılan kriz iletişimi hataları medyayı tamamen kaybetmesine yol açmış bu kayıp itibarın ve imajın doğrudan olumsuz etkilenmesine sebebiyet vermiş ileriki adımlarda da şirketin iflasını doğurmuştur.[111]

Yukarıdaki örnekte kurumun medya ilişkilerini yönetmedeki başarısızlığı iflasa kadar ilerleyen bir sürecin başlangıcı olmuştur. Bu örnek, kriz iletişiminde medya yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Medya ilişkilerinin yönetimi konusunda farklı prensipler benimsenmekle birlikte aşağıda belirtilen bazı temel kurallar ışığında kuruluşlar medya ilişkilerini düzenleyebilmektedirler. Hacıhaliloğlu'nun sıraladığı maddeler şöyledir:[112]

1. İşin başından itibaren medya ilişkileri stratejisine karar verilmeli ve taktikler değiştirmeye hazır hale getirilmelidir. Gelişmekte olan krizde, şartlar hızla değişir ve hiçbir medya ile ilişkiler planı bu gibi değişikliklere cevap veremeyecek kadar katı olmayı göze alamaz.

2. İşletmenin çıkarları ile uyuştuğu sürece medya ile mümkün olduğu kadar tam bir işbirliğine gidilmeli.

3. Medyayı yönetirken mümkün olduğu kadar eşit davranılmalı. Yazılı, görsel ve internet medyasına eşit bilgi aktarımı yapılmasına dikkat edilmeli ancak her birinin diline göre haber sunulmalı. Bunun yanında, ulusal yayınlara ek olarak yerel medyaya da ilgi gösterilmeli.

---

[111] Michael Regester, Judy Larkin, "The Media in Crisis Situations", **Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice**, Kogan Page, http://0-library.books24x7.com.library.bilgi.edu.tr/book/id_28479/viewer.asp?bookid=28479&chunkid=0204317184, 2008.

[112] H. Hacıhaliloğlu, İşletmelerde Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.70-72.

4. İnisiyatif mümkün olduğu kadar hızlı ele geçirilmelidir. Bir krizde yalnızca medyanın isteklerine cevap vermek yerine kendi üstünlüğü ile bilgi aktarma ve açıklama yapma konumuna, mümkün olduğu kadar erken ulaşılması arzu edilir.

5. Medyaya verilen bilgi ve malzemeler üzerinde katı bir denetim sürdürülmelidir. İrticalen hiçbir yorumun olmaması ve yetkili sözcü dışında hiç kimsenin medya ile tartışma yapmaması için medyaya söylenenlerin denetlenmesi yaşamsal öneme sahiptir.

6. Yerine getirilemeyecek sözler verilmemelidir.

7. Sağlam bilgilere sıkı sıkıya sarılmalı, kararsız görünmemeli ve olaylar büyütülmemelidir.

8. Kriz ortamında bulunuldu diye kriz anına kadar medya ile yürütülmekte olan iyi ilişkiler bozulmamalıdır.

9. Bilgi hızla yayılmalıdır. Kriz sırasında mesajın mümkün olduğu kadar çok kişiye, mümkün olduğu kadar çabuk iletilmesi önemlidir. Bu da, mesajın nasıl olması gerektiğine mümkün olduğunca çabuk karar verilmesine bağlıdır.

Medya yönetiminde önemli noktalardan biri de basın açıklamalarını yapmak üzere görevlendirilecek yetkililerin seçimidir. Basına açıklama yapılırken krizin boyutuna göre gerekirse en üst düzey yönetici öncül açıklamayı yapmalı devamında ise konuya dair ayrıntılı bilgileri vermek üzere konuya birebir hâkim olan bir yetkili açıklamayı sürdürmelidir. Büyük ölçekli krizlerde basın açıklamalarını kurumun üst düzey yöneticisinin yapması kuruluşun saygınlığı ve itibarı açısından oldukça önem taşır.

Kriz iletişiminde medya ile ilişkiler kurulurken iletişim araçlarının kendilerine özgü özelliklerine göre hareket edilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Kontrol edilebilinen ya da edilemeyen medya araçlarının ayrımının yapılması, medya organlarının yazılı-basılı, görsel, elektronik gibi teknik farklılıkları kriz ile ilgili bilgilendirmede bulunurken geçilecek iletinin de özelliklerini belirler. Buna dayanarak, kriz iletişiminde medyayı yönetirken medyanın özelliklerine göre bilgi verilmelidir.

2.5.1 Hedef Kitle ve Araç Seçimi

Gazete, televizyon ve radyo, genel olarak medya ile iletişim, kamuoyunun yaşadığı krizi doğru olarak algılaması için mutlaka kurulmalıdır. Medya ile etkin bir iletişim kurulmaması durumunda, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi olanaksız hale gelir. Daha da kötüsü, kamuoyu önünde, yeterli bilgisi olmayan muhabir veya yazı işleri müdürünün saldırısına uğranabilir ve kurum itibarı zedelenebilir.[113]

Kriz anlarında kurumların doğru kanallar aracılığıyla doğru mesajları istenilen kitlelere ulaştırması oldukça mühimdir. Yazılı medya, televizyon, radyo ve internet medyası gibi farklı sorgulama yöntemleri ve haber veriş şekillerini benimsemiş medya organlarına kurumlar da her birinin özelliklerine göre cevap vermelidir. Bunun yanı sıra, müşteriler, çalışanlar, kamuoyu, hissedarlar ve toplumun ileri gelenlerinin oluşturduğu farklı hedef kitlelere kriz hakkındaki bilgilendirme değişik zamanlarda ve değişik iletişim kanalları ile verilebilmektedir. Bu konuda kriz öncesinde çeşitli planlamalar, muhtemel krizin özelliklerine göre yapılacak medya seçimi, kuruluşun kriz anında fevri hareket etmesine mani olacak ve kriz mesajlarının düzgün olarak iletilmesine fırsat sağlayacaktır. Coombs'un kriz iletişiminde seçilecek medya kanalları ile ilgili hazırlamış olduğu plan aşağıdaki gibidir:[114]

1. Kriz ile ilgili endişe ve kaygıları gidermek amacıyla, krize özel bir web sitesi kurulmalıdır ya da kurumun var olan web sitesi üzerinden krize ilişkin bilgilendirmede bulunan ayrı bir bölüm açılmalıdır.

2. Kurumun çalışanlarını ve paydaşlarını bilgilendirmek amacıyla, kendilerinin girebilecekleri Intranet yani yerel ağı kullanarak, kurum içi bilgi akışı bu kanaldan yapılabilir.

3. Kriz anında çalışanlara ve paydaşlara ulaşmak adına, kitlesel uyarı sistemi kullanılmalıdır.

[113] Luecke, s. 111.
[114] Coombs, s.6.

Kriz iletişimi yaparken haber medyasını kullanmak, bilginin hızlı akışı ve geniş kitlelere yayılması nedeniyle oldukça faydalıdır. Medya ilişkileri kurumun kriz anında vereceği mesajlar açısından önem taşımaktadır. Medya ile kurulacak bağlantının olabildiğince çabuk kurulması ve bilgi alışverişinin sağlanması öncelikli olarak kamuoyu güvenliği açısından olumlu olacaktır. Sonrasında ise paydaşlara bilgi verilmesi yönünden kurumun geleceği güvence altına alınacaktır.

Medyaya yönelik bilgilendirme çalışmalarında kullanılan iletişim yöntemleri gerek yazılı ürünlerden gerekse çeşitli iletişim ortamlarından oluşabilmektedir. Basına, özellikle kriz anlarında kuruluşun sahip olduğu bilgiler basın bültenleri ile iletilir. Medya mensupları çeşitli sebeplerden ötürü medya ve haber bültenlerine bağımlı olarak çalışırlar. Örneğin, gözlemlemenin mümkün olmadığı olaylarda ya da gözlemlense dahi detaylı bilginin gazetecilerde bulunmadığı durumlarda basın bültenleri ve basın bildirileri tercih edilir.[115] Her tür medyaya basın bülteni iletilerek bilgi aktarımı birinci elden sağlanabilir. Ancak bu basın bültenlerinin içeriği ve haberi veriş şekli medya araçlarının yapısına göre değişiklik gösterebilir.[116] Yayın organlarına iletilecek yazılı basın bültenlerinin yanı sıra, özellikle kriz anlarında krizin sorumlusu olarak gösterilen kurumun sözcülerinin düzenleyecekleri basın toplantıları medya kuruluşları için oldukça değerli olacaktır. Teknolojik özellikleri gereği oldukça geniş kitlelere aynı anda iletilebilmeleri açısından görsel olarak sağlanacak bu tip bilgilendirmeler kriz ile ilgili şüphelerin giderilmesinde daha hızlı ve etkili olmaktadır.

Geniş kitlelere iletilmesi gerekmeyen daha küçük çapta krizler için ise kitlesel iletişim kanalları ile iletişim sağlanması oldukça uygunsuz düşmektedir. Örnek verilmesi gerekirse, kuruluşun sisteminde yaşanan teknik bir arıza ile ilgili olarak bu durumdan etkilenecek kitle belirlenerek, her birine aksaklığı açıklayan bir özür mesajı iletilmesi oldukça yaygın bir uygulamadır. Buna göre, kriz anlarında krizin boyutunu belirlemek ve hedef kitle ile doğru iletişim kanalını eşleştirmek oldukça önemlidir.

[115] Samuel L. Becker, **Discovering Mass Communication**, 2. Basım, Scott-Foresman Com., ABD, 1987, s.422.
[116] İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım**, MediaCat, İstanbul: 2006, s.125.

Richard Luecke, kriz anlarında iletişim sağlayan taraf olarak, hedeflenen kesim ile iletişim aracını eşleştirme ile ilgili üç temel sorunun sorulması gerektiğini belirtir. Bunlar:[117]

1. Hangi kesimler ile iletişim kurulmalıdır?

2. O kesimlere ulaşmak için en uygun iletişim araçları hangileridir?

3. Hangi kesim, en çok hangi özel bilgiye değer vermektedir?

Yukarıda belirtilen temel sorulara verilecek cevaplarla, kriz anlarında, kime, neyin, nasıl söyleneceği belirlenmiş olacaktır.

Özellikle kriz iletişimi konusunda birçok değişikliğe neden oluşturmuş ve bu alandaki yönetim modellerinde ve uygulamalarında farklılığa gidilmesine sebep olan 11 Eylül terörist saldırıları ile birlikte hangi medya araçlarının ne şekilde etkin olarak kullanılabileceği de tartışmaya açılmıştır. 11 Eylül günü gelişen olayların medyada sunulması da oldukça sancılı olmuştur. Bu konuda internetin kullanımı birçok iletişim sorununa çözüm getirmiştir.

11 Eylül; internetin, yoğun bilgi trafiğinin üstesinden ne kadar iyi gelebileceğini kanıtlayan en önemli test olmuştur. Kimi çevreler bu tip bir baskı karşısında internetin eriyeceğini öngörmüşlerdir ancak bu öngörü gerçekleşmemiştir. Saldırının birkaç saat sonrasında, ilk olarak saat 9.00 ile 10.30 arasında ana haber siteleri aşırı yüklenme nedeniyle erişim problemi yaşamışlardır. Bununla birlikte, internet siteleri grafik ve fotoğrafların eklenmesinde hızlı davranmışlar ve sunucularının bu ağır ve yüklü kaynak karşısında zorlanmasına rağmen krizle ilgili gelişmeleri diğer medya araçlarından çok daha çabuk duyurmuşlardır.[118]

Kriz dönemlerinde web tabanlı haber kanallarının krizi duyurması ve krize ilişkin bilgileri vermesinin yanında internet, krizi yaşayan kurum tarafından da etkili bir biçimde kullanılabilir. Kurum, kriz öncesinde olduğu kadar kriz anı ve sonrasında da

[117] Luecke, s. 120.
[118] John Carey, "Media Use During a Crisis", **Prometheus**, http://www.tandf.co.uk/journals, Vol. 20, No: 3, 2002, s. 205.

internet kanalını avantaja çevirebilir. Krize ilişkin detaylı bilgilendirme tüm paydaşları ve kamuoyunu olumlu yönde etkileyecektir. Ancak genel olarak krizden kaçma yaklaşımında olan ya da krizi önemsemeyen kurumlar bu tür bilgilerin internet ortamından verilmesine sıcak bakmayabilirler.

Kriz ortamında web sitelerinin kullanımı konusunda araştırmalarda bulunan Taylor ve Kent'e göre, kurumların kriz anında interneti kullanarak bilgilendirme yapmaları yönünde olumlu gelişmeler yaşanmaktadır.[119] Buna ek olarak, internetin enteraktif doğasından ötürü kriz ile ilgili olarak kuruma yapılan geri dönüşler de birinci elden incelenebilmekte ve yanıtlanabilmektedir. İnternetin kuruma yönelik geri beslemelere karşı kamuoyunu yönlendirmesi, kriz ile ilgili olarak kurumun itibar ölçümünü de kolaylaştırmaktadır.

Web sitesinde krizle ilgili bilgilere yer vermemek elbette ki stratejik bir karar olabilir. Herhangi bir kurum yaşadığı krizle ilgili bilgileri internet sayfasına koyarak halka duyurmak istemeyebilir. Bu anlayış krizin oldukça küçük boyutlarda olduğuna işaret etmek ister ve ortak paydaşların krizle ilgili haberleri başka bir kaynaktan duymak isteyeceklerini farz eder. Paydaşlara verilecek bilgiler bu nedenle, basına kapalı toplantılar veya sadece belirli bir grup içerisinde oluşturulacak ağ sistemleri ile sağlanabilir.

Günümüzde kitle iletişiminin rotası ağırlıklı olarak İnternet erişimine kaysa da dünyadaki en geçerli haberleşme araçlarından biri gazetelerdir. Gazeteler oldukça geniş konu aralığında, periyodik olarak yayımlanan, kamuoyu oluşturma açısından en etkili yazılı iletişim aracıdır. Gazetenin önemi sürekliliğinden ve yazılı oluşundan ileri gelir. Gazete, verdiği haberlerin yanı sıra, içeriğinde çeşitli kanaat önderlerinin yorum yazılarının bulunuşu açısından da kurumlar için kriz anlarında oldukça önem verilmesi gereken bir kitle iletişim aracıdır. Kriz anlarında ivedilikle gazetelere gönderilecek basın bültenleri veya düzenlenecek basın toplantılarıyla, krizin gidişatı ile ilgili bilgilendirmeler yapılmalı, gazetelerde kriz ile ilgili herhangi kulaktan dolma bilgi ve dedikodulara yer verilmesinin önüne geçilmelidir. Gazete, gelişen olaylardan halkı

[119] M. Taylor, M.L. Kent, "Taxonomy of Mediated Crisis Responses", **Public Relations Review**, 33, 2007, s.140-146.

sürekli haberdar ederek kamuoyunu elinde tutan, yönetici otoriteleri uyaran; ele aldığı konular açısından ilgi alanı "sınırsız" olan bir yayın organıdır. Bu nedenle, kamuoyunun oluşmasında ve oluşan kamuoyunun ilgili birimlere yansıtılmasında önemli rol oynar.[120]

Doğal afetler ve terör saldırıları gibi çok büyük çaptaki kriz anlarında ise gazetenin elektronik ortamda yayın yapan iletişim kanallarına karşı bir avantajı bulunmaktadır. 11 Eylül saldırılarında olduğu üzere, saldırıdan hemen sonra aşağı Manhattan bölgesinde elektronik iletişim uzun süre sağlanamamış ve kimi atik kurumlar mesajlarını iletebilmek için gazetelere tam sayfa ilanlar vermek durumunda kalmışlardır. Sadece farklı şehirlerde ofisleri bulunan kurumlar sahip oldukları bu ofislerden elektronik iletişimlerini sürdürebilmişlerdir.[121]

Kriz iletişiminde kullanılan medya araçlarına yönelik olarak yapılan birçok farklı çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Greenberg, Hofschire ve Lachlan'ın ortak araştırmasında, 11 Eylül terörist saldırıları sırasında insanların hangi kaynaklar tarafından bilgi edindiğine değinilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Michigan bölgesi sakinlerinin yarısı saldırıyı "birilerinden" duydukları, %33'ü haberlere televizyondan ulaştıkları ve ancak katılımcıların %15'inin ise saldırı haberini ilk olarak radyo kanalı üzerinden edindikleri bilgisine sahip olunmuştur.[122] Bu sonuçlara göre, kişilerarası iletişimin hemen sonrasında televizyonun medya araçları arasından en dikkate alınan ve takip edileni olduğu söylenebilir. Buna dayanarak, kriz anlarında yapılacak iletişiminde bilgi akışının televizyon kanalları aracılığıyla sağlanması öncelik taşıyabilmektedir.

Günümüzde kolay izlenme özelliği ve her an yaşayan söz ile görüntülere sahip olmasıyla televizyon en etkili ve yaygın iletişim araçlarındandır. Bu nedenle, geniş ve birbirinden oldukça farklı özelliklere sahip kitlelere ulaşmak adına televizyon aracılığıyla bilgi vermek, kriz anlarında sorumlu kurumların seçtikleri birincil araç olabilmektedir. Televizyonun yanı sıra, radyo günümüzde kimi durumlarda tercih edilen bir diğer iletişim aracıdır. Öyle ki, 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde yaşanan 17

[120] Emine Kazan, **Eski Türkler ve Osmanlı'da Halkla İlişkiler**, Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2007, s.22.
[121] Luecke, s. 123.
[122] B.S Greenberg, L. Hofschire ve K. Lachlan, "Communication and Terrorism", **Diffusion, Media Use and Interpersonal Communication Behaviors**, BS Greenberg (Ed.), Cresskill, New Jersey, Hampton Press, 2002, ss. 3-16.

Ağustos depreminin hemen sonrasında konuyla ilgili haber almak için televizyon ve telefonlarına sarılan kitleler elleri boş dönmüşlerdir. Marmara ve Ege bölgelerinde yaşanan büyük çaplı elektrik kesintileri nedeniyle televizyon yayınları izlenememiş, cep telefonu şebekelerinin devre dışı kalması sonucunda bu yöntemle de bilgi alınamamıştır. Bunun sonucunda birçok insan pil ile çalışan veya otomobiller içerisinde bulunan radyolar aracılığıyla depremin boyutu hakkında bilgi sahibi olmuş, gelişmeleri takip etmişlerdir.

2.5.2 Kriz İletişiminde Sosyal Medyanın Kullanımı

Kuruluşların bütün iletişim çabalarının başarıya ulaşması hedef kitleye yollanan mesajın doğru bir biçimde algılanmasına bağlıdır. Bir diğer anlatınla, sunulan mesajla algılanan mesajın örtüşmesi şarttır. Denilebilir ki, mesajı almak ile mesajı algılamak aynı manaya gelmemektedir.[123] Bu nedenle, günümüzde hızla gelişen ve kurumlar tarafından da halkla ilişkiler faaliyeti olarak etkin bir şekilde kullanılmaya başlayan sosyal medya; mesajı gönderen ile alan arasından doğrudan etkileşim sağlaması açısından önemli bir iletişim faaliyeti haline gelmiştir.

İletişim sistemlerindeki gelişmelerin neticesinde medyanın kullanım şekilleri ve kullanıcıları da değişim göstermektedir. İnternet teknolojisinin oldukça ulaşılabilir olması, kurumlardan bireylere kadar herkese ifade özgürlüğü sağlaması, sosyal medya diye adlandırılan yapının gelişmesine neden olmuştur.

Bireylerin internet aracılığıyla blog, sosyal paylaşım sitesi, forum gibi farklı mecralardan birbirleriyle yaptıkları paylaşımları kapsayan sosyal medya kavramı aynı zamanda günümüzde oldukça etkili bir halkla ilişkiler uygulaması haline de gelmiştir. Twitter, Facebook, Myspace, Linkedin, Youtube, Flickr, Reddit vb. uluslararası alanda geniş kitleler tarafından kullanılan sosyal paylaşım siteleri farklı özellikleri ile insanları ve kurumları birbirleriyle etkileşime geçirmektedir.

Kriz anlarında kötü haberler iyi haberlerden çok daha hızlı yayılmaktadır. Bu nedenle, kriz iletişiminde sosyal medyanın kullanımı önem taşımaktadır. Kurumlar

[123] Y. Ece Çöklü, s.217.

sosyal ağlar ve bloglar sayesinde kriz ile ilgili çıkan söylentileri yine bu araçlar ile yanıtlayabilir ya da olumsuz haberler fazlaca yayılmadan doğru haberleri kamuoyuna bu kanallar aracılığıyla iletebilir. Kurumların kriz anlarında sosyal medyayı kullanması ile kriz iletişimi sürecinde yaşanacak ileti aksaklıklarının önüne de geçilebilir. Basın bültenlerinin hazırlık süreci, bunların farklı medya organlarında kendine yer bulup bulamayacağı sorusu ve yine bu haberlerin ne şekilde kurumun istediği şekilde sunulacağı problemleri sosyal medyanın kullanımı ile ortadan kalkmış olur.

Kriz iletişiminde sosyal medyayı kullanan kurumlar, tamamen kendi yönetimlerinde olan ileti akışının yanı sıra, kişilerden gelen tepkileri de direkt olarak alır ve böylece krizin kamuoyu tarafından nasıl algılandığını anlamış olur. Buna bağlı olarak, karşı tarafın algısını etkilemek amacıyla çok kısa bir sürede, doğrudan bir iletişim kurularak kriz nedeniyle oluşabilecek itibar kayıplarının da önüne geçilebilir.

İnternet ortamı, internetin temel niteliğini oluşturan geribesleme kavramına da zenginlik getirmiştir. Etkileşimin daha hızlı ve aktif olarak sağlanmasına olanak sağlamıştır. Öyle ki, internet ortamındaki haberlere yorum almak suretiyle, okuyucuların ne düşündüklerinin öğrenilmesi şeklinde geribesleme, sanal gazetelerde sıkça rastlanan etkin bir besleme yöntemi haline gelmiştir.[124]

2005 yılından itibaren yeni buluşlar olarak "Youtube" ve "Facebook" gibi sosyal paylaşım sitelerine geçtiğimiz yıllarda "Twitter" ve yaygınlaşan blog siteleri de eklenmiştir. Bu sosyal medyalar, kişilere kendini daha özgürce ifade etme, fikirleri paylaşma, hatta zaman zaman olayları yorumlayarak bir anlamda 'katılımcı demokrasi' kavramını kısmen de olsa kullanabilme olanaklarını sunmuştur.[125]

Oldukça yeni bir kavram olan sosyal medya için henüz kesin bir tanım yapılmamış olsa da; kişilerin diledikleri videoları paylaştıkları Youtube, çeşitli arkadaşlarını ekledikleri ve oluşturdukları profiller üzerinden her türlü sanal paylaşımı yapabildikleri Facebook, kısa mesaj bildirimleri ile günlük iletilerle haberleştikleri Twitter ve istenilen her konuda ve alanda sınırsız paylaşım yapabildikleri bloglar sosyal medyanın içeriğini oluşturmaktadır.

---

[124] Metin Işık (Ed.), **Medyada Yeni Yaklaşımlar**, Konya: Eğitim Kitabevi, 2004, ss.27-28.
[125] Aysel Aziz, **İletişime Giriş**, 3. Basım, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2010, s.132.

Sosyal medyanın kullanımından önce kurumlar interneti sadece web siteleri ve e-posta özellikleri nedeniyle kullanırlarken, özellikle kriz anlarında etkili iletişim yürütmek adına yukarıda adı geçen en fazla üyeye sahip olan sosyal medyalarda yer almaya başlamışlardır. Kurumlar tıpkı bireyler gibi bu sitelerde profiller oluşturup kurum hakkında her türlü bilgiyi bireylere ulaştırmakla kalmayıp, bireylerden gelen geri beslemeleri de direkt olarak edinirler. Sosyal medyanın "etkileşim" üzerine kurulu bu özelliği, özellikler kriz anlarında kurumlara iletişim fırsatı sunmaktadır.

Kriz iletişimine sosyal medyanın ne kadar etkili olduğunu anlamak adına son günlerde yapılan bir araştırma yol gösterici olabilmektedir. İletişim uygulayıcılarıyla yapılan anketin sonuçlarına göre; iletişimcilerin %92'si blogların ve sosyal medyanın haber içeriklerini doğrudan etkilediğini düşünmektedir.[126]

Haber içeriklerine olan etkisinin yanı sıra, sosyal medya kuruma ilgi duyan, kurumu destekleyen kişilerin de kurumla bağlantısını sağlamaktadır. Örneğin, Facebook, toplumun farkındalığını ve desteğini göstermesine fırsat vermektedir. Facebook kullanıcısı bir birey, beğendiği bir kurumun Facebook'taki şirket sayfasına girerek "beğen" butonuna tıklayabilir ve bu faaliyetini tüm arkadaş listesi görmüş olur. Bu yöntemle kişi kuruma verdiği desteği arkadaş ağındaki herkesle paylaşmış olur.[127]

Kurumların sosyal medyada yer almaları, kriz anlarında kuracakları iletişime katkı sağlamaktadır. Düzenli olarak sosyal medya kanallarında iletişim içerisinde bulunan kurumlar, kamuoyunu düzenli olarak bilgilendirebilir, kriz anlarında da yine bu kanallardan iletişim kurarak kriz ile ilgili bilgilendirmeyi birinci ağızdan yapabilirler. Kurumlara sağladığı faydalardan ötürü, sosyal medyanın önümüzde yıllarda oldukça etkili bir halkla ilişkiler ve kriz iletişimi aracı olacağı öngörülmektedir.

---

[126] B. Solis, "The State of PR, Marketing, and Communications: You Are The Future", 2009, http://www.briansolis.com/2009/06/state-of-pr-marketing-and/, (5 Haziran 2011).

[127] Shari R. Veil, Tara Buehner ve Michael J. Palenchar, "A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication", [Electronic Version] *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2011, Vol.19, No.2, (7 Temmuz 2011), ss.112-113.

3. HAVAYOLLARI SEKTÖRÜNDE KRİZ İLETİŞİMİ

3.1 Havayolları Sektörü ve Gelişimi

Havayolu taşımacılığı; ticari bir amaç hedeflenerek yapılan, hava araçlarıyla tarifeli veya tarifesiz olarak yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır. Havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin büyüklükleri; yüzlerce uçaktan oluşan filolarıyla günde binlerce sefer yapan çok büyük havayolu işletmelerinden, küçük tek bir uçakla yılın sadece belirli zamanlarında operasyon yapan havayolu işletmelerine kadar çok geniş bir yelpazede yer alır.[128]

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırması; faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan ileri teknoloji araçlar ve donanım, özel altyapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir.[129]

Havayolu sektörünün aracı olan uçaklar Amerikalılar tarafından 19.yüzyılın ortalarından itibaren tasarlanmaya ve oluşturulmaya başlanmıştır. Dünyanın ilk uçağı ise 1909 yılında Alman Uçak Yolculuk Kurumu, DELAG tarafından zeplinler ile uçurulmak üzere üretilmiştir.[130] Havayolu taşımacılığının henüz ilk yılları olan 1920'lerde kurulan Hollandalı KLM, Avustralyalı Qantas ve Çek Cumhuriyeti'ne ait Çek Havayolları gibi firmalar günümüzde de havayolu sektöründe faaliyetlerine devam etmektedirler.[131]

Havacılık gerek ticari gerekse teknolojik bakımdan günümüzün en özgün alanlarından ve sektörlerinden birisidir. Her şeyden önce, bugünün insanlığına atalarından geleneksel bir uğraş olarak kalıp daha sonra ticarileşmiş birçok alandan (Örn: Tekstil, tarım, hayvancılık, inşaat, ev araç gereçleri imalatı vb.) farklı olarak,

---

[128] Ali Emre Sarılgan, "Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, 2011, http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2011_1/2011_01_06.pdf, s.70.

[129] Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, "Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu", Ankara, 2001, s.1.

[130] "Airline", http://en.wikipedia.org/wiki/Airline, 11 Mart 2011.

[131] "List of Airlines by Foundation Date", http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_airlines_by_foundation, 11Mart 2011.

hemen hemen sadece geçtiğimiz yüzyılda gelişmiş ve tüm atılımlarını yine aynı yüzyıl içerisinde sağlamıştır. Uçabilen araçların icadından kısa bir süre sonra bu araçlar sivil ve askeri kullanıma girmiştir.[132] Günümüzde seyahat ve taşımacılık alanlarında faaliyet gösteren havayolu endüstrisi, öncelikli olarak askeri alanda gelişmeye başlamıştır. Özellikle pilotların yetiştirilmesi ve eğitimi alanlarında dünya ordularının havacılık bölümleri bu endüstriye büyük katkı sağlamıştır. Sivil havacılık okullarından daha önceki dönemde askeri hava okullarından yetişen pilotlar ve teknisyenler sivil havacılığın gelişmesinde rol oynamışlardır.

Havayolu sektöründeki önemli gelişmeler ve ilerlemeler 2. Dünya Savaşı sonrasında yaşanmıştır. İkinci Dünya savaşından sonra çok büyük bir gelişme içinde olan hava taşımacılığı, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir ulaştırma sektörü haline gelmiştir. Özellikle ulaştırmada sağladığı hız sayesinde yolcu ve kargo taşımacılığı önemli bir ilerleme kaydetmektedir.[133]

Günümüzde, havayolları sektörü sahip olduğu oldukça yüksek yıllık geliri ve yarattığı istihdam bakımında dünya ekonomisinde büyük bir yere sahiptir. Yıllık ortalama 1,5 milyar insanın kullandığı havayolu şirketleri, dünya ticaretinin değer olarak %25-30'una denk gelen kısmını taşıyarak dünyanın ekonomik büyümesine oldukça geniş bir ölçüde katkıda bulunmaktadır.[134]

Havayolu işletmeleri 4 ana başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar; geleneksel, düşük maliyetli, tarifesiz (charter) ve bölgesel havayolu şirketleridir. Her birine kısaca değinilecek olunursa; geleneksel havayolu işletmeleri, havayolu pazarındaki tüm yolcu bölümlerine hizmet vermek amacıyla küresel dağıtım sistemlerini kullanarak, karmaşık ağ yapıları ve işbirliği yaptıkları havayolu işletmeleri ile birbirinden farklı tip ve büyüklükteki uçaklarıyla faaliyette bulunurlar. Düşük maliyetli havayolu işletmeleri, geleneksel havayolu işletmelerinin benimsediği bazı hizmetlerden vazgeçerek maliyetlerini azaltan ve buna bağlı olarak daha ucuz fiyatla hizmet sunan havayolu işletmeleridir. Tarifesiz havayolu işletmeleri, genellikle turistik merkezlere düzenlenen

[132] Tevfik Uyar, "Havacılık Sektöründe Krizle Mücadele Yöntemi Olarak Tasarım", **4. Ulusal Tasarım Kongresi**, 8 Ekim 2009, http://www.savunmasanayi.net/UTK_Uyar.pdf.
[133] Vildan Korul ve Hatice Küçükönal, "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M4.pdf, 14 Mart 2011, s.24.
[134] S. Holloway, **Straight and Level Practical Airline Economics**, Ashgate, Cornwall, Great Britain, 2008, s.3-4.

paket turlardaki havayolu hizmetini sunarlar. Bölgesel havayolu işletmeleri ise, nispeten küçük uçaklarla, genellikle kısa ve orta mesafeli hatlarda toplanma merkezi ve küçük yerleşim yerleri arasında besleyici nitelikli tarifeli hizmet vermektedirler.[135]

Teknolojik gelişmelerin desteklediği teknik kapasitenin yanında hizmet sektöründe yaşanan anlayış değişiklikleri de havayolu endüstrisinin gelişimine destek olmaktadır. Bir yanda havayolu işletmelerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük etkisi olan yüksek kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve sürüm seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi, diğer yanda serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması, sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hâkim olduğu bir pazara dönüştürmüştür.[136] Tüketicilerin hâkimiyetinin sürdüğü sektörde daya iyi hizmet kalitesine sahip olan havayolları firmaları ayakta kalmayı başarırken hizmet anlayışında yeniliklere gidemeyen firmalar ise zamanla yok olmuşlardır.

Tüketicilerin beklentilerine göre hizmet anlayışının değişmesinin gerekliliğinin yanında, havayolu sektörü kriz ortamlarına en açık olan alanlardan biridir. Bu nedenle, müşteri beklentisinin takibi ve bunlara yönelik doğru uygulamalara ek olarak başarılı havayolu firmaları olası kriz senaryolarına karşı da her an tetikte ve hazırlıklı olmalıdır.

3.1.1 Türkiye'de Havayolları Sektörü ve Gelişimi

Türkiye'de havayolu ulaşımının kullanımı, son yıllardaki hareketlenmelere rağmen henüz gelişmiş ülke standartlarının altındadır. "Ulaşım modlarına göre yolcu taşımacılığı oranlarının; karayolu %94, demiryolu %4.5, havayolu %1 ve denizyolu %0.5 olduğu görülür. Bu oranların gelişmiş ülkelerde; karayolu %55-70, demiryolu %15-20, havayolu yaklaşık %10 ve denizyolu yaklaşık %10 olduğu görülür."[137] Tüm çabalara rağmen henüz dünya standartlarına göre kullanımı düşük yüzdelerde kalsa da, Türkiye uluslar arası hava taşımacılığında stratejik bir yere ve öneme sahiptir.

[135] Y. Şengür, "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2004, s.32.
[136] DPT, "8. Beş Yıllık Kalkınma Planı", **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT, Ankara, 2001, s.2.
[137] http://www.ubak.gov.tr, 4 Nisan 2011.

Türkiye'nin kıtalararası bir kavşak noktasında bulunması bu önemi beraberinde getirmektedir.[138]

Osmanlı'nın son dönemlerine denk düşen havayollarındaki gelişmeler ilk etapta Avrupa devletlerinden getirilen balonların, gösteri amaçlı olarak İstanbul semalarında uçurulmasıyla başlamıştır. Osmanlı'nın bu dönemde uçaklara olan merakı ve sahip olma isteği beraberinde yardımlar toplanarak veya Avrupa devletlerine borçlanarak orduya uçak alımlarının yapılmasıyla perçinlenmiş ancak araya giren savaşlar nedeniyle havayolundaki olası gelişmeler sekteye uğramıştır. Uçakların kullanımı Cumhuriyete kadar düzensiz olarak ve sadece askeri alanda olmuş; havayolu taşımacılığı, 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olan "Havayolları Devlet İşletmesi" tarafından başlatılmış ve 1983 tarihine dek devlet tek eliyle yürütülmüştür.[139]

1983 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun kabul edilmesi ve özel havayolu işletmelerinin pazara girmesiyle Türkiye'de havayolu sektörü hızlı bir gelişme içerisine girmiştir.[140] Ancak, 1983 sonrasında Türkiye havayolu sektörüne giren özel sektör 2000li yıllara kadar istenilen düzeyde gelişme gösterememiştir. Zaman içerisinde askeri havaalanlarının sivil havacılık için kullanılmaya başlanması ve sermaye artımıyla özel sektörün filolarını genişletmesiyle havacılık sektöründe gelişme gözlemlenmiştir.

Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Nisan 2011 verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 16 havayolu şirketinin farklı modellerde olmak üzere toplam 335 uçaklık filosu bulunmaktadır.[141] Bu verilerde bulunan tüm havayolları yolcu taşımacılığı yapmamakta, bir kısmı sadece kargo taşımacılığı yapmaktadır. Bunun yanı sıra, ülkemizde 2010 verilerine göre faaliyette olan toplam 67 havaalanı bulunmaktadır. Bu havalimanları; iç-dış hat veya yalnız iç hat kullanımına göre ya da sivil veya askeri havaalanı olarak değişik gruplara ayrılmaktadır.

---

[138] Korul ve Küçükönal, s.24.
[139] "THY Tarihçesi", http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx, 31 Mart 2011.
[140] İktisadi Araştırmalar Vakfı, **Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Serbestleşme ve Rekabet**, İstanbul, 2006, s.11.
[141] Uçuş Standartları Daire Başkanlığı, "Operasyon Müdürlüğü Yıllık İstatistik Formu", http://istatistik.shgm.gov.tr/site/istatistik/aracsayipr.jsp?yil=2011&donem=2.

Devlet Hava Meydan İşletmesi Genel Müdürlüğü raporlarına göre, 2011 yılı Mart ayı uçan yolcu adedi iç hatlarda 12,5 milyon, dış hatlarda ise 7,5 milyon rakamlarına ulaşmıştır.[142] Bu rakamlara dayanarak, 2010 yılı verilerine göre iç ve dış hatlarda toplam uçan yolcu sayısında %12'lik bir artış görüldüğü söylenebilir.

Türkiye'de havacılık sektörü hızla gelişimine devam etmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türk hava sektöründe de çeşitli krizler yaşanmakta, bunlar kimi zaman can kayıplarına kimi zaman ise ekonomik bunalımlara sebebiyet vermektedir. Henüz gelişimini devam ettiren Türk havayolu sektörü temsilcilerinin, dünyadaki diğer havayolları firmalarının yaşadığı krizleri inceleyerek kriz anlarında ne gibi davranışlar sergilenmesi gerektiğini anlamaları Türkiye için büyük önem taşımaktadır.

3.2 Havayolları Sektöründe Kriz Ortamları

Sahip olduğu çok büyük uçuş ağı sayesinde şehirleri, ülkeleri ve kıtaları birbirine bağlayan havayolu sektörü, tarihsel gelişimi boyunca birçok önemli ve büyük kriz yaşamıştır.[143] Diğer taşımacılık ve ulaşım sektörlerinde oldukça önemli krizler yaşanmışsa da, havacılıkta her türlü hasar riskinin çok daha yüksek ve oluşabilecek herhangi bir olumsuz durumun telafisinin çok zor olmasından dolayı havayollarında yaşanan krizler kurumların ötesinde tüm havacılık sektörü için itibar kaybına ya da başarılı kriz yönetimleri neticesinde itibar ve güvenin artmasına neden olabilir.

Havayollarındaki krizler, kurumların ve tüm sektörün itibar kaybıyla birlikte ekonomik yönde çöküntüyü de beraberinde getirir. 11 Eylül saldırılarında olduğu üzere, havayolları firmalarına karşı duyulan güvensizlik ortamı insanları uçak yolculuğu yapmamaya dahi itebilir veya petrol fiyatlarındaki düzensizlikler tüm sektörü ekonomik darboğaza sürükleyebilir. Bu etkenlerin yanında, uçak üretimi yapan firmaların hatalı üretimleri sonucu yaşanan kazalar da havayolu taşımacılığı hizmeti veren firmaların krize girmesine neden olabilir.

---

[142] Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, "İstatistikler", http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx, 18 Nisan 2011.
[143] A.T. Wells, **Air Transportation a Management Perspective**, 4. Basım, Belmont, Wadsworth Publishing Company, 1999, s.25.

Özellikle 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde eş zamanlı olarak gerçekleştirilen terörist saldırılar, saldırıların sivil havacılık şirketlerine bağlı bulunan yolcu uçaklarının kaçırılıp Dünya Ticaret Merkezi'ne çarptırılarak maddi ve manevi oldukça büyük kayıplara neden olmasından ötürü havayolları sektörünü derin bir krize sokmuştur. 11 Eylül ile birlikte yaşanan kriz, devletlerarası boyutta olmasının yanı sıra sivil havacılık sektörünü olumsuz etkilemiş ve havayolları şirketlerinin havaalanlarında ve uçaklarda birçok ek güvenlik önlemleri almaya itmiştir.

Eylül 2001 tarihinde A.B.D.'de yaşanan terör eylemleri nedeniyle havacılık sektörü bir darboğaza girmiş, bu eylemler yolcu ve uçak trafiğinde dramatik düşüşlere sebep olmuştur. Ülkedeki havayolu işletmeleri, bu krizden çıkabilmek adına filo küçültmesine, personel çıkarımına ve uçulan bazı hatların iptal edilmesi ve bazı hatlarda uçuş frekanslarının azaltılması yoluna gitmişlerdir. Irak Savaşı, SARS, ekonomik kriz ve petrol fiyatlarında yaşanan artış tüm dünya havayolu sektörünü etkilemiş, 2001 yılı için yolcu trafiğinde %5.1'lik bir artış öngörülürken %-2.1'lik bir azalma, kargo trafiğinde ise %5.4'lük bir artış beklenirken %-7.7'lik bir azalma gerçekleşmiştir.[144]

2004 yılında başlayan petrol fiyatlarındaki aşırı yükseliş en yüksek halini 2008 yılında almış ve havayolları sektörünü oldukça zora sokmuştur. 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizin havayolları sektörüne etkisi oldukça fazla olmuş, dünyanın en büyük uçak üreticisi konumundaki Boeing ve Airbus gibi firmalar uçak satışlarını devam ettirmekle birlikte şirket içindeki grevlerle baş etmeye çalışmışlardır. Bunun yanında birçok havayolu firması finansal kriz nedeniyle çeşitli kısıtlamalara giderek giderlerini en aza indirmeye gayret göstermişlerdir. Finansal alanda yaşanan krizle birlikte artan petrol fiyatları karşısında havayolları firmaları, daha hassas uçuş planı yazılımları, uçakta yakıt tasarrufu sağlanması amacıyla kanatlara winglet yani kıvrık kanat monte edilmesi, yeni nesil uçak siparişi ve uçağın tek motorla piste veya park alanına götürülmesi gibi tedbir paketlerini uygulamaya koymuşlardır.[145]

---

[144] "Annual Report 2002", IATA, http://www.iata.org, 4 Nisan 2011.
[145] Mustafa Gün, "Havayolları, Finansal Krizi Aşmak İçin Tasarruf Paketi Hazırlıyor", **Zaman Avrupa**, 6 Ekim 2008, http://www.eurozaman.com/euro/newsDetail_getNewsById.action;jsessionid=A2CC4C5CF20E601D80FB44F70A582201.node1?sectionId=6&newsId=43131, 19 Nisan 2011.

2008 yılında petrol fiyatlarındaki aşırı artış dünyanın birçok havayolu şirketini etkilemiş ve değişik önlem paketleri almalarına sebebiyet vermiştir. Petrol fiyatlarındanki dalgalanmalar, havayolu sektöründe firmalar arasında sıkı rekabet yaşanmasına neden olmuş ve sektörün yapısını da etkilemiştir. Birçok havayolu firması birleşmeye giderek bu hareketlenmeden sağ çıkmaya çalışmıştır. Bunlardan biri Nisan 2008'de Delta Havayolları ile Northwest Havayollarını'nın imzaladığı birleşme anlaşmasıdır.[146] Son yedi yılda havayolu sektöründe birçok firma birleşmeye giderek ekonomik krizden çıkma yolunu seçmiştir. Özellikle Avrupa markaları geniş bir yelpazede birleşmeye gitmişlerdir. Air France ve KLM birleşmesi ile Lufthansa ile İsviçre Havayolları'nın güç birlikleri son dönemde yaşanan en büyük ve ses getiren ortaklıklar olmuşlardır. Avrupa'nın en büyük havayolu şirketleri artan petrol fiyatları karşısında güç birliği yaparak krizden kurtulmaya çalışmışlardır.[147]

Havayollarındaki kriz ortamlarının genellikle teknolojik aksaklıklar, terörist etkinlikler, insani hatalar ve ekonomik faktörler konu başlıkları altında toplandığı söylenebilir. Olası kriz ortamı açısından risk oranı oldukça yüksek olan havayolu sektöründe krizlerden başarı ile çıkmanın yolu genellikle mağdurlara ve kamuoyuna karşı etkili bir kriz iletişimi stratejisi uygulamaktan geçmektedir.

3.3 Uçak Kazalarında Kriz İletişimi ve Medya Yönetimi

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumu belirtir. Kriz kavramı için bir başka tanımlama ise krizi; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütün varlığını sürdürememe tehlikesi ile baş başa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim süreci olarak

---

[146] R. Grantham ve J. Tharpe, "NWA Merger Agreement Keeps Delta in Atlanta", **The Atlanta Journal-Constitution**, 2008, http://www.ajc.com/business/content/business/delta/stories/2008/04/14/delta_0415.html, 24 Nisan 2011.

[147] A. Assaf, "Are US Airlines Really in Crisis?", **Tourism Management**, Vol.30, 2008, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V9R-4VDGTD2-3-1&_cdi=5905&_user=1437276&_pii=S026151770800188X&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=12%2F31%2F2009&_sk=999699993&wchp=dGLzVtz-zSkzS&md5=96775346b08b27b7ab18d0aebd9278d7&ie=/sdarticle.pdf, s.916.

betimlemektedir.[148] Havayolları sektörünün en önemli kriz çeşitlerinden biri olan uçak kazaları da yukarıdaki tanıma uygun olarak, örgütün üzerinde baskı yaratan ve kısıtlı bir zamanı kapsayan, özellikle medyanın iyi yönetimi ile başarılı iletişim stratejilerinin kullanımı ile birlikte çözümlenebilecek bir sorundur.

Medyanın yönetimi, kriz anlarında kurumlar için can damarıdır. Kamuoyu oluşumunda oldukça etkili olan medya, krizle ilgili olarak kurumun tutumu ve krizle nasıl mücadele ettiğini sunmakla yükümlüdür. Bu nedenle, kuruluşların itibarları ve imajları açısından özellikle kritik önem taşıyan riskli kriz anlarında medyanın başarılı bir şekilde yönetimi kuruma kamuoyunda olumlu, başarısız ve yetersiz yönetimi dolayısıyla yönetilememesi ise olumsuz geri beslemelerle yansır.

Hava taşımacılığının halk tarafından ne denli emniyetli algılandığı konusu, dünya çapında medyada çıkan olumsuz haberlerin sayısı ile ilgilidir.[149] Buna bağlı olarak, başarılı bir şekilde yürütülen kriz iletişimi çalışmaları sonrasında oldukça büyük kayıplara neden olan krizlerden dahi olumlu bir imajla çıkabilen kurumlar, gelecekte devamlılıklarını sürdüreceklerdir.

1985 yılında 520 kişinin ölümüyle sonuçlanan kaza sonrasında Japon Havayollarının izlediği iletişim stratejisi büyük kayıplara rağmen havayolu firmalarının krizlerden itibarlarını sarsmadan çıkacaklarının örneğidir. Adı kısaca JAL (Japanese Air Lines) olarak yazılan firma kazadan hemen sonra olayın büyüklüğü ve kötülüğünü kabul ederek kriz iletişiminde atılması gereken ilk adımı atmıştır. Dönemin JAL genel müdürü Takagi, kazada hayatını kaybedenlerin yakınlarına tazminatları derhal ödemiş ve bunu basına duyurmadan, Japon geleneklerine uygun olarak yapmıştır. Buna ek olarak, kayıpların anısına plaket verilmiş ve bir eğitim vakfı kurulmuştur. Yolcu listeleri ile ilgili açıklamalar ise basının öncesinde kayıp yakınlarına yapılmıştır. Toplam olarak 1,5 milyon doları sadece kazada hayatını kaybedenlerin yakınları için harcayan JAL günümüzde dünyanın en prestijli havayolu şirketleri arasında gösterilmektedir.[150]

[148] G. Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 231.
[149] Yılmaz, s. 18.
[150] Peltekoğlu, s. 514.

Kriz anlarında haber medyası ile çalışmanın asıl olarak normal zamanlardan hiçbir farkı bulunmamaktadır. Dürüst ve açık olmak kurum tarafından her zaman haber medyasına karşı takınılması gereken tutumdur. Kurum, hikayesini tam ve eksiksiz olarak anlatmak için hazır ve yeterince donanımlı olmalıdır. Gerçekler konusunda ekonomik olmanın zamanı değildir çünkü gerçekler konusunda kısıtlamalara gidilirse bu boşluk, sahte uzmanlar ve özel ilgili gruplar tarafından doldurulur.[151] Yapılacak bu doldurmalar ise kamuoyunun kurumun krizle ilgili sahip olduğu gerçek bilgilere ulaşamamasına neden olur.

Diğer tüm krizlerde olduğu gibi havayollarının en büyük kriz nedenlerinden olan uçak kazalarında da medyanın iyi yönetilebilmesi oldukça önemlidir. Uçak kazalarının kriz iletişimi çerçevesinde medya ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, seçilmiş olan konuşmacının kriz bilgilerini açık ve kesin ifadelerle, teknik jargon ve terimler içermeden ilgililere aktarabilmesidir. Buna ek olarak, medya tarafından yöneltilecek aldatıcı ve karmaşık sorulara cevap verebilme yeteneği kurumun kriz iletişimine olumlu katkıda bulunacaktır.[152]

Uçak kazalarında medya yönetimine ilişkin yapılması gerekenlere ek olarak, oldukça hızlı bir şekilde kazanın sorumlusu olan havayolu şirketinin basın bülteni yayımlama gerekliliği söylenebilir. Daha önce de değinildiği üzere, basın bültenleri medya editörlerinin dikkatini çekmeye gayret eder ve başarılı olunduğu takdirde kurumun örgütsel faaliyetleri hakkında kamuoyunda geniş bir kitleyi konuyla ilgili haberdar edebilir.[153] Bu yönüyle kriz anında ilk bilgilendirme yöntemi olarak genellikle basın bültenlerinin kullanıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili detaylı bilgiler alınmaya başlandığı anda ise kurum sözcüleri basın açıklamalarına başlamaktadır.

Uçak kazaları gibi sonucunda büyük kayıplara neden olabilen krizlerde sessiz kalarak tepki vermeye çalışmak ise oldukça yanlış bir anlayıştır. Sessizlik oldukça pasif bir yanıtlama şeklidir. Sessizliğin kullanımı kurumun kararsız ve etkisiz olarak görülmesine neden oluşturabilir. Etkisizlik, herhangi bir kurumun kamu algısında

[151] Will Parsons, "Crisis Management", **Career Development International**, 1/5, MCB University Press, 1996, s.27.
[152] Condit, s. 15.
[153] Richard E. Crable, Steven L. Vibberti, **Public Relations as Communication Management**, Pearson Custom Publishing, 1986, USA, s.146.

yaratmak isteyeceği son şey olmalıdır. Sessizlik yanıtı, kurumun krize karşı duyarlı olmadığı ve kriz kontrolüne sahip olmadığı olmak da istemediği algısını yaratır. Medya ile ilişki kurmaktan kaçınılmamalıdır. Medya kurumların düşmanı değil, bilakis ulaşılması gereken izleyici kitlesine kurumu direkt olarak ulaştıran bir araçtır. Bu nedenle özellikle kriz anlarında medyadan kaçmak ve sakınmak yerine, onu mesajları iletmek için seçilmiş kanallar olarak görmek kurumların krizi aşmaları açısından faydalı olacaktır.[154]

Uçak kazalarından kaynaklı krizlerde medya ile kurulan ilişkide, kayıplar oldukça fazlaysa ilk etapta öncelikli olarak sorumlu kurumun CEO'sunun kamuoyuna bilgi vermesi etkili olmaktadır. Kurumun en üst düzey yetkililerinin yapacakları açıklamalar tabi ki mağdurlar açısından da – önemsendiklerinin bilinci ile - memnuniyet yaratır. Bunun yanında, kriz iletişiminin devamında basın ile ilişkiler konusunda eğer iletişim veya halkla ilişkiler yönetiminden birisi sözcü olursa, organizasyon onların iletişimlerinin gücünden ve medyayı idare etme özelliklerinden fayda sağlayabilir.[155]

[154] Solmaz, s. 68.
[155] M. O'Rourke, "Protecting Your Reputation", **Risk Management Magazine**, April 2004, s.16.

4. AMERİKAN HAVAYOLLARI 2001 KRİZİ VE THY 2009 KRİZİ

4.1 Amerikan Havayolları

Amerikan Havayolları, Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük havayolu şirketlerinden biridir. Amerikan Havayolları, taşıdığı yolcuların toplam nakil uzaklıkları ve yolcu filosu büyüklüğü bakımından ele alındığında dünyanın en büyük havayolu şirketidir.[156] Uçak filosu büyüklüğü bakımından Fedex Express ve Delta Havayollarının ardından üçüncü sırada yer alan Amerikan Havayolları, gelir bakımından ise Air France-KLM şirketinin ardından dünyanın ikinci lider havayolu şirketi konumundadır.[157]

25 Ocak 1930 tarihinden itibaren tek bir şirket haline gelen ve o dönemki adıyla American Airways olan Amerikan Havayolları, 82 küçük havayolu firmasının birleşmesiyle oluşmuştur.[158]

Tarihsel gelişimi içerisinde ilklere imza atan Amerikan Havayolları şirketi yaptığı çeşitli öncülüklerle diğer havayolu şirketlerine de yol gösterici olmuştur. 1959 yılında Boeing 707 model jet uçaklarının kullanımına başlayarak havayolu ulaşımında bir ilki gerçekleştirmiştir.[159] Teknolojik gelişmeleri oldukça hızlı bir şekilde takip eden Amerikan Havayolları, uçak modellerini ve uçuş ile ilgili gerekli ekipmanları revize etmesinin yanında, yönetim ve iletişim alanında da teknolojik olanakları etkin bir şekilde kullanan öncü bir havayolu kurumudur. Bunun bir göstergesi olarak, 2000 yılında AA.com internet siteleri ile layık görüldükleri, CIO Dergisinin 2000 Web Business 50/50 Ödülü örnek teşkil edebilir. Amerikan Havayolları'nın iletişim alanındaki başarılı yönetimine işaret eden bu ödül aynı zamanda şirketin tarihinde meydana gelen büyük kayıplı kazalara rağmen günümüzde hala nasıl ayakta kaldığının da kanıtı sayılmaktadır.

---

[156] **Aviation Week and Space Technology**, No. 349, 15 January 2007, http://www.aviationweek.com/aw/generic/channel_awst.jsp.
[157] http://www.aviationexplorer.com/american_airlines.htm.
[158] http://en.wikipedia.org/wiki/American_Airlines.
[159] "American Airlines", http://www.century-of-flight.net/Aviation%20history/coming%20of%20age/usairlines/American%20Airlines.htm, 17 Haziran 2011.

Günümüze kadar çeşitli gelişmeler ve ilerlemeler ile kendisini büyüten havayolu firması 2001 yılında yaşanan büyük kazalara rağmen varlığını genişleyerek sürdürmektedir. Öyle ki 2011 yılının başında yapılan açıklama neticesinde Nisan 2011'de Japon Havayolları ile Amerikan Havayolları ortaklıklarını onaylamış ve bu doğrultuda çalışmalarına başlamışlardır.[160]

4.1.1 2001 Krizi Olay Tanımlaması – 587 Sefer Sayılı Uçuş

12 Kasım 2001 tarihinde Amerikan Havayolları'nın 587 numaralı uçuşunu yapan uçak, öğleden önce saat 9.16'da New York kentinin Belle Harbor semtine düşmüştür. John F. Kennedy Uluslar arası Havalimanı'ndan kalkan uçak, Dominik Cumhuriyeti, Santo Domingo kentinde bulunan Las Américas Uluslararası Havalimanına inmek üzere havalandı. Ancak havalanmasından kısa bir süre sonra 2 pilot, 7 uçuş görevlisi ve 251 yolcu taşıyan uçak, ağırlıklı olarak itfaiye görevlileri ve ailelerinin yaşadığı Belle Harbor semti üzerine düştü. Kazada, uçakta bulunan 260 kişinin yanı sıra uçağın düştüğü noktada karada bulunan 5 kişi de hayatını kaybetti. Uçağın dikey dengeleyicisi ve dümeni uçaktan ayrılmış olarak ana enkazın yaklaşık 1 kilometre kuzeyindeki Jamaica Bay bölgesinde bulunmuştur.[161]

Airbus A300 model uçağın düştüğü tarih ve yer Amerikan Havayolları ve New York halkı için ayrıca önemlidir. Çünkü Amerikan Havayolları'na ait uçak ile gerçekleştirilen 11 Eylül saldırısı sonrası hem Amerikan Havayolları'nın hem de New York'un yolları yine bir uçak kazası ile kesişmiştir. Üstelik 587 sefer sayılı uçuşun kazası 11 Eylül saldırılarında çoğunun hayatını kaybettiği New York itfaiyecilerinin yaşadığı bölgede gerçekleşmiştir. Kazanın tarihi, olduğu yer ve kaybın çokluğu Amerikan Havayolları'nı uçak kazaları tarihindeki en zor krizlerden birine doğru sürüklemiştir. Kamuoyunda uçağın terör saldırısı nedeniyle düşmüş olabileceği endişesinin hakim olma ihtimali ve kazanın başlı başına bir facia boyutunda olması yaşanan krizin boyutlarını gözler önüne sermektedir.

---

[160] "Japan Airlines and American Airlines Announce Joint Business Benefits for Trans-Pasific Consumers", **Yahoo Finance**.

[161] "NTSB Identification: DCA02MA001", http://www.ntsb.gov/aviationquery/brief.aspx?ev_id=20011130X02321&key=1, 23 Haziran 2011.

Kazadan yaklaşık 4 sene sonra NTSB, kaza nedenini açıklamıştır. Uzun süren kaza nedeni yorumlarından sonra NTSB raporuna göre; ikinci pilotun uçak türbülansına karşı yan dümenleri aşırı kullanımı kazaya neden olmuştur.

265 kişinin hayatını kaybetmesine neden olan kaza ile birlikte 2001 yılında oldukça ağır darbeler alan Amerikan Havayolları kriz iletişiminde uyguladıkları seri ve doğru hamlelerle itibarını ve geleceğini kurtarmaya çalışmıştır.

4.1.2 AA'nın Kriz İletişimi Adımları

12 Kasım 2001 – 1. Gün:

Kazadan 15 dakika sonra Amerikan Havayolları ilk basın bültenini yayımladı. Bu bülten, uçaktaki yakınlarıyla ilgili bilgi almak isteyen kişilerin her iki ülkeden de arayabilecekleri telefon numaralarını içeriyordu. Amerikan Havayolları aynı gün içerisinde toplam 11 adet basın bülteni yayımlayarak medyaya kendileri dışında ulaşabilecek kaynaklara fırsat vermemiş oldu.

9.20'de havayolu şirketi ilk yolcu listesini açıkladı ve henüz kazanın nedenleri hakkında açıklama yapmanın doğru olmayacağını belirtti. Kaza ile ilgili sağlıklı bilgilere ulaşmak için zamana ihtiyaç olduğu belirtildi.

11.45'te dönemin üst düzey yöneticisi Donald Carty, ilk açıklamasını yaptı:

"Üzücü bir gün. Bana bundan daha çok acı verecek bir şey olamazdı ancak bu sabah Amerikan Havayollarına bağlı bir uçağımızı New York'ta kaybettik. Olabildiğince çabuk bir şekilde New York'a gideceğim ve CARE Takımını bu kazayla ilgili olarak yerinde yöneteceğim. Öncelikli kaygımız bugün kaybettiğimiz yolcularımızın ve çalışanlarımızın ailelerine, tüm çalışanlarımızla ve New York halkıyla beraber destek sağlamak olacaktır." [162]

Amerikan Havayolları kriz iletişimine ait ilk sözlü açıklamasında direkt olarak genel müdürünü kullanarak konuyu ne kadar yakından takip ettiklerini ve

[162] T. Hartzel, "Residents absorb another calamity Rockaway still burying its 70 victims from trade center attack", **The Dallas Morning News**, 13 November 2001, s.1.

önemsediklerini kamuoyuna belirtmek istemiştir. Kriz iletişimi yaklaşımı olarak ise bu açıklamada; utanç stratejisini izleyerek ve beraberinde yapacakları iyileştirmeleri belirterek kamuoyundan özür dilemekte ve affedilmeyi beklemektedirler. Carty aynı zamanda hem New York şehrine hem de kurbanlara karşı merhamet ve sempati göstererek şunları söylemiştir: [163]

"Böyle bir zamanda, kazaya neyin neden olduğu belirtisine sahip değiliz. Hızlı bir şekilde hareket edip çalışmaları destekliyoruz. Beyaz Saray'dan Andrew Card, New York Belediye Başkanı Giuliani ve yönetici Pataki ve Santo Domingo yetkilileriyle temas halindeyiz."

Yukarıdaki açıklama "mesafe stratejisinde" olduğu gibi kazanın doğruluğunu kabul ettiklerini ancak kazanın nedeni ile Amerikan Havayolları arasındaki bağlantıyı da zayıflatmaya çalıştıklarının göstergesidir. Amerikan Havayolları genel müdürü Carty, aynı zamanda konuyla ilgili tüm üst düzey yetkililerle bağlantıda bulunduğunu belirterek de gerekli düzeltmelerin uygulandığının işaretini vermektedir. CEO Carty açıklamasının devamında, genel olarak uçuş ve uçağın teknik özellikleri ile ilgili bilgi vermektedir: [164]

"Bugünkü uçuş hakkında birtakım basit bilgileri vermeme izin verin. Uçuş, New York Kennedy'den Santo Domingo rotasındaydı ve AA 587 sefer sayılı uçak Airbus A300 modeliydi. Havalanmasından kısa bir süre sonra düşen uçakta toplam 246 yolcu ve 9 uçuş görevlisi bulunuyordu."

Carty, toplum ve medya için yol gösterici birtakım bilgiler vererek kurumundan önce medyaya yansıyacak herhangi hatalı ve/veya eksik bilgilerin de önüne geçmiş bulunmaktadır. New York'a varınca belediye başkanı ve yöneticilerle birlikte basın toplantısı düzenleyerek kazanın olduğu bölgeye de mesaj vermiştir: [165]

"Bugün üzüntülü ve trajik bir gün. Bugün kaybettiğimiz yolcularımızın, çalışanlarımızın ve New York'takilerin ailelerine en derin üzüntülerimi ve yakınlığımı

[163] Hartzel, s.1.
[164] Hartzel, s.1.
[165] Hartzel, s.1.

sunmak isterim. Günün ilerleyen vaktinde ve yarın ailelerle kişisel olarak görüşüp düşüncelerimi onlara iletmek istiyorum."

Amerikan Havayolları kaza mağdurlarından af dileyerek kamuoyunun sempatisini kazanmak istemektedir ancak henüz o saate kadar trajedinin boyutları çok da netleşmemiştir. Kamuoyunun ilk etaptaki endişesi -kazanın boyutunun bilinmemesi nedeniyle- uçağın düşme nedeninin terör saldırısıyla bağlantılı olup olmadığıydı. Bu nedenlerle, Amerikan Havayolları, uçak kazası krizinde kendisini de kurban olarak görmekte ve topluma da kendilerinin de mağdur olabileceği mesajını vermektedir.

Bay Carty ilerleyen saatlerde New York'a 60 kişilik AA çalışanlarıyla ve CARE takımıyla beraber geldiklerini duyurur. Bu ekip New York ve Santo Domingo'daki ailelere yardımcı olmak için ilk günden itibaren çalışmaya başlar. Ayrıca Carty atılmakta olan adımları sıralar:[166]

1. Ailelerin bilgi alabilmesi için ücretsiz telefon hatları açıldı.

2. NTSB'ye yolcu listesi gönderildi. (National Transportation Safety Board)

3. Geçen birkaç saat içerisinde uçaktakilerin aileleriyle bağlantı kurulmaya çalışıldı.

4. Şirket, bir an önce ailelere finansal destek sağlamayı önerdi.

5. Beyaz Saray ve New York belediye başkanıyla temas içine girildi.

6. Acil servis ekipleri olay yerine yönlendirildi.

13 Kasım 2001 – 2. Gün:

Kazanın meydana geldiği 12 Kasım günü yoğun ve hızlı iletişim adımları atan Amerikan Havayolları kazanın ikinci günü de benimsedikleri kriz iletişimi yaklaşımlarına göre hareket etmeye devam etmiştir.

[166] Condit, s.37.

Uluslar arası boyutta bir kaza olması nedeniyle dönemin Amerikan Havayolları yöneticisi Carty, uçuşun yapılacağı ülke olan Dominik Cumhuriyeti'nin başkanına bir mektup gönderir. Carty gönderilen mektupta, Dominik Cumhuriyeti'nin başkenti olan Santo Domingo'ya, operasyonları denetlemesi için "ortak bir dost" yolladıklarını belirtir.[167] Mektubun devamında Carty şu sözlere yer vermiştir:[168]

"Amerikan Havayolları, Dominik Cumhuriyeti'nde uzun ve gurur dolu bir tarihe sahiptir. Bununla birlikte, insanlarımız ekonomiyi güçlendirmek ve daha parlak bir gelecek için hep beraber çalışarak Dominik Cumhuriyeti toplumunun bir parçası haline gelmişlerdir. Emin olabilirsiniz ki, bu birlikteliğin ve dayanışmanın ruhuna uygun olarak, önümüzdeki hafta ve aylar içerisinde Amerikan Havayolları olarak yapacağımız faaliyetlerde Dominik Cumhuriyeti ve onun halkı çalışmalarımızın merkezini oluşturacaklardır."

Carty, kazanın ilk günü Amerikan halkı ve New York sakinlerine mesaj iletirken, kazanın ikinci gününde de 587 sefer sayılı uçuşun yapılacağı Dominik Cumhuriyeti'ne birlik ve beraberlik çağrısında bulunmuştur. Kazada mağduriyet yaşayan her kurum, kuruluş ve halka eşit mesafede durduğunu belirten bu mesajda, durumu telafi etmek adına gelecekteki çalışmaların Dominik Cumhuriyeti'ni de kapsayacağına değinilmiştir. Krizle ilgili tüm tarafların acısının paylaşılması, mağduriyetlerin giderilmesi ve gelecekte konuyla ilgili gerekli olan tüm düzenlemelerin yapılması adına iletilen bu mesaj Amerikan Havayollarının olgun ve sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun göstergesi olmuştur.

14-15-16 Kasım 2001 – 3.-4.-5. Günler:

Kazadan sonraki üçüncü gün, Amerikan Havayolları 587 sefer sayılı uçağın son ve tam yolcu listesini yayımlayarak listede adı bulunan yolcuların en yakın akrabalarına bilgi sundu.

Yolcu listesinin yayımlanmasından sonra, Amerikan Havayolları kazada düşen uçağın modeli olan Airbus A300 serisini beklemeye alarak filosunda bulunan otuz dört

[167] Condit, s.38.
[168] Hartzel, s.1.

uçağı kaza nedeni belirlenene kadar kullanmama kararı aldı. Buna ek olarak, düşen uçağın teknik özellikleri detaylı olarak aşağıdaki şekilde sunuldu:[169]

1. Airbus Endüstri, A300-600R

2. Üretim yeri, Fransa-Toulouse

3. Uçak Kaydı (kuyruk #): N14053

4. N14053 seri numaralı uçak Amerikan Havayolları kullanımına 12 Temmuz 1988 yılında giriş yapmıştır.

5. Kapasite: 251 koltuk

6. Normal Mürettebat: 2 Pilot ve 6-9 Uçuş Görevlisi

7. Güç kaynağı olarak General Electric marka, iki adet turbo fan motora sahiptir.

8. Bu uçakla birlikte Amerikan Havayolları filosunda A300-A600R serisine ait toplam 35 adet uçak bulunmaktadır.

9. En güncel son üç onarım tarihleri şöyledir: 11 Kasım 2001, 3 Ekim 2001 ve 9 Aralık 1999.

Amerikan Havayollarının onlarca uçağını tedbir doğrultusunda uçurmama kararı, kriz iletişimi açısından oldukça önemli ve olumlu olmuştur. Düşen uçakla aynı modeldeki tüm uçakların beklemeye alınması yönündeki karar, kriz sonrası yapılacak iyileştirme çabalarına yönelik Carty'nin verdiği mesajları desteklemiş ve kurumun inandırıcılığını arttırmıştır.

4.1.3 Medya Yansımaları

Amerikan Havayolları kriziyle ilgili medya yansımaları Dallas Morning News ve New York Times gazetelerinin haberleri kaynak alınarak incelenmiştir. Dallas

[169] Condit, s.39.

Morning News gazetesinin kaynaklardan biri olarak seçilme nedeni Amerikan Havayolları'nın merkezinin gazetenin yayınlandığı bölge ile aynı olmasından ileri gelmektedir. New York Times ise geniş okuyucu kitlesine sahip bir yayındır ve kazanın gerçekleştiği bölgenin gazetesi olduğu için yapmış oldukları haberler oldukça önemli görülmüştür.

4.1.3.1 The Dallas Morning News Gazetesi

Kazanın ertesi günü olan 13 Kasım 2001 tarihinde Dallas Morning News gazetesi krizle ilgili ilk haberi, Amerikan halkının merakla beklediği kaza nedenine vurgu yaparak vermiştir: "Yetkililer, kazanın terör saldırısı nedeniyle olduğuna dair hiçbir şüphelerinin olmadığını belirtti."[170] Gazete ilk belirtilere göre herhangi bir terör saldırısının olmadığının üzerinde durarak, uçağın düşmesine neyin neden olduğunun enkazın incelenmesi ve uçaktaki mürettebatın kara kutudaki ses kayıtlarının incelenmesi sonucu anlaşılacağını belirtmiştir.

Aynı gün gazetede yayımlanan bir başka haber ise havayolları endüstrisinin Amerikan Havayolları'nın 587 sefer sayılı uçuşunun kaza yapmasıyla birlikte derin bir darbe aldığını vurgulamaktadır. 2001 yılı içerisinde üst üste yaşanan terör saldırıları ve kazaların sonucunda insanların havayolu firmalarıyla seyahat etmesinden çekindiklerini belirten haber şöyle devam etmektedir: "11 Eylül saldırıları sonucu Amerikan havayolu şirketlerine olan güvenleri sarsılan ürkek yolcular tatil planlarını erteleyerek uçuşlarını iptal ettiler. Bu tepki Amerikan Havayollarının 587 sayılı uçuşunun kaza yapmasının hemen ardından gelişti. Ancak federal araştırmacıların kazaya herhangi bir terör olayının neden olmadığı ve teknik bir arıza sonucu kaynaklanabileceği ihtimali üzerinde durduklarını açıklamaları endişelerin azalmasına neden oldu."[171] Gazete, yolcuların

---

[170] Jim Morris ve Terri Langford, "Numerous Scenarios Could Account for Crash Among the Most Likely is Severe Engine Failure; Terrorism not Suspected", *The Dallas Morning News*, 13 Kasım 2001, http://nl.newsbank.com/nl-search/we/Archives?p_product=DM&p_theme=dm&p_action=search&p_maxdocs=200&s_hidethis=no&p_field_label-0=Author&p_field_label-1=title&p_bool_label-1=AND&p_field_label-2=Section&p_bool_label-2=AND&s_dispstring=american%20airlines%20AND%20date(11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_date-0=YMD_date&p_params_date-0=date:B,E&p_text_date-0=11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_advanced-0=&p_text_advanced-0=(%22american%20airlines%22)&p_perpage=10&p_sort=YMD_date:A&xcal_useweights=no (4 Temmuz 2011).

[171] Katie Fairbank, "Nervous Travelers Cancel Flights as Industry Shudders 'Even if This isn't Terrorist-Related, It's Still a Terrible Echo", *The Dallas Morning News*, 13 Kasım 2001, http://nl.newsbank.com/nl-search/we/Archives?p_product=DM&p_theme=dm&p_action=search&p_maxdocs=200&s_hidethis=no&p_field_label-0=Author&p_field_label-1=title&p_bool_label-1=AND&p_field_label-2=Section&p_bool_label-

endişelerine ve endüstrinin korkularına yer verirken kazanın terör saldırısı nedeniyle olmadığının üzerinde duruyor.

Dallas Morning News, dönemin Amerikan Havayolları CEO'su Carty'nin kazanın olduğu Pazartesi günü Amerikan Havayolları internet sayfasında yayımladığı yazısını 14 Kasım 2001 tarihinde aynen aktararak kuruma olan desteğini belgelemiştir.[172]

Kazadan 2 gün sonra yapılan yayınlar genel olarak kazanın nedenine ilişkin olmuştur. Bu konuda Dallas Morning News gazetesi terör saldırısı şüphesinin olmadığı yinelemiş ve motor arızasına neden olabilecek etmenler üzerinde uzmanların görüşlerini almıştır. Kazanın nedenleri konusundaki haberlere ek olarak, 11 Eylül saldırılarında derin yara almış olan New York itfaiyecilerinin 2 ay sonra bu kazada da yaşadıkları bölgenin üzerine uçağın düşmesiyle ortaya çıkan trajedi vurgulanmıştır. Bölgede yaşayan itfaiye görevlilerinin görüşlerine yer verilerek acılarına ortak olunmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, gazete kazanın diğer mağduru olan Dominiklilerin de acısını paylaşmak adına New York'ta Dominik Cumhuriyeti vatandaşlarının görüşlerine yer vermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaklaşık 1 milyon Dominiklinin yaşadığını belirten gazete iki ülke arasındaki havayolu ulaşımının da oldukça yoğun olduğunu vurgulamıştır. İki ülke vatandaşlarının da kaza nedeniyle ortak bir acıyı paylaştıklarını yazan gazete tıpkı Amerikan Havayolları'nın yayımladığı basın bültenlerinde olduğu gibi birlik beraberlik mesajı vermiştir.[173]

Kazadan sonraki Çarşamba günü haberlerine devam eden Dallas Morning News, Amerikan Havayolları'nın krizi yönetmedeki becerisiyle ilgili bir yazı yayımlamıştır. Kazanın üzerinden henüz 3 saatten az bir zaman geçmesine rağmen CEO Donald J. Carty'nin basın mensuplarıyla toplantı düzenlediğini belirten gazete, bu

---

2=AND&s_dispstring=american%20airlines%20AND%20date(11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_date-0=YMD_date&p_params_date-0=date:B,E&p_text_date-0=11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_advanced-0=&p_text_advanced-0=(%22american%20airlines%22)&p_perpage=10&p_sort=YMD_date:A&xcal_useweights=no (4 Temmuz 2011).

[172] *In Carty's Words*, 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/hottopics/lnacademic/? (4 Temmuz 2011).

[173] Vikas Bajaj, "Families United in Tragedy", *The Dallas Morning News*, 14 Kasım 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285070318&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285070309&cisb=22_T12285070308&treeMax=true&treeWidth=0&csi=11802&docNo=19 (4 Temmuz 2011).

toplantıdan hemen sonra ise Carty'nin uçağa atlayarak New York'a, mağdurların aileleriyle görüşmeye gitmesinden övgüyle söz etmiştir. Kurumun krize karşı verdiği tepki ve yürüttüğü kriz iletişimi kazanın ertesi günü kriz uzmanları tarafından başarılı bulunmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Cabot Danışma Grubunda kriz danışmanı olarak görev yapan Steve Darien'in de görüşlerine yer verilen haberde Darien'in konuyla ilgili olarak şu sözleri yayımlanmıştır: "Havayolu şirketleri hiçbir şeyi gizleyemeyeceklerini öğrendiler. Şirketler kriz anlarında CEO'larını ön plana çıkararak, sorumluluk aldıklarını göstermelidirler."[174]

Dallas Morning News gazetesinin Amerikan Havayolları'nın kriz iletişimi adımlarına karşı yaptığı ve getirdiği yorumlar genel olarak olumlu gözükmektedir. Havayolu şirketinin basınla kurduğu ilişkiyi onaylayan gazete, haberlerinde de bu onaya yönelik bir tutum sergilemiş, havayolu şirketini olumsuz olarak eleştiren herhangi bir haber ya da eksik ya da gerçek dışı ve söylentilere dayanan haberleri yansıtmaktan çekinmiştir.

4.1.3.2 The New York Times Gazetesi

New York Times gazetesi kazayla ilgili ilk haberinde kazayla ilgili kesinleşmiş bilgileri vermenin yanı sıra ilk belirlemelere göre kazanın nedeninin terör saldırısı ile ilgili olmadığının belirtildiğini vurguluyor. 11 Eylül'den çok kısa bir zaman içerisinde yaşanan kazanın Amerikan toplumunda havayolu şirketlerine karşı duyulan güvenin daha da azalabileceği endişesine yer verilen haberde kazanın nedeni ne olursa olsun yetkili birimlerin güvenlik konusunda daha özverili olması gerektiği üzerinde durulmuştur.[175]

Kazanın hemen ertesi gününde krizle ilgili haberlere yer veren New York Times'ın çeşitli yazarları da konuyla ilgili makaleler kaleme almışlardır. Bunlardan biri

---

[174] Katie Fairbank, "American's Crisis Response Lauded; When Disasters Occur, Airlines must be Ready with a Plan, Experts Say", *The Dallas Morning News*, 14 Kasım 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285070318&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285070309&cisb=22_T12285070308&treeMax=true&treeWidth=0&csi=11802&docNo=23 (5 Temmuz 2011).

[175] *Another Plane Crashes*, 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285688246&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=7 (5 Temmuz 2011).

olan Laurence Zuckerman, kaza ile birlikte havayolu sektörünün güvenilirliğinin daha da çok sorgulanmaya başlandığını belirtmiş ve yolcuların biletlerini iptal etmelerine değinmiştir. Buna ek olarak Amerikan Havayolları'nın son yıllardaki kötü siciline işaret ederek kamuoyunun gözündeki itibarını düzeltmesinin oldukça zor olduğunu yazmıştır. Ancak, 11 Eylül terör saldırılarında uçağı kaçırılan ve İkiz Kulelere çarptırılan Amerikan Havayolları'nın günümüzde hala en büyük havayolu şirketlerinden biri olduğunun da altını çizmiştir. Ayrıca 11 Eylül saldırıları sonrasında Amerikan Havayolları CEO'su Carty'nin, toplumun havayolu şirketlerine karşı olan güvenini tekrar kazanması için yapmış olduğu ve birçok havayolu firması tarafından desteklenen "Bir uçakta bulunmak, dünyada olunabilinecek en güvenli yerlerden biridir." açıklamayı hatırlatarak şirketin bu kaza sonrası nasıl bir strateji izleyeceğini merak ettiğini söylemiştir.[176]

Gazete aynı gün içerisinde yayımladığı diğer yazılarda, kazayla ilgili kesinleşmiş bilgileri iletirken olayın görgü tanıklarının da görüşlerine yer vermiştir. Kazanın ertesinde kaleme alınan yazılar genellikle insan hikayelerine ait olmuştur. New York halkının üst üste yaşadıkları trajedinin altı çizilmiştir.

Kazadan 2 gün sonra ise New York Times gazetesi, Amerikan Havayolları'nın yayımladığı kesin yolcu ve mürettebat tam listesini okuyucuları ile paylaşmıştır.[177] Amerikan Havayolları'nın açıklamalarına yer verilmiş ancak herhangi bir yorum yapılmamıştır. New York Times gazetesi kazayla ilgili yayımlarında genel olarak insan hikâyelerine odaklanmış ve sıklıkla görgü tanıklarının ve bölge halkının yaşadıklarına değinmiştir. Amerikan Havayolları'nı direkt olarak desteklediği söylenemese de eleştirel bir haber de yayımlamamıştır.

---

[176] Laurence Zuckerman, "The Crash of Flight 587: The Airplane; Crash Inflicts Heavy Blow on Prospects of American", *The New York Times*, 13 Kasım 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285688246&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=13 (5 Temmuz 2011).

[177] *The Crash of Flight 587; The List of the Victims of Flight 587*, 2001, http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=51&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285715954&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=54 (5 Temmuz 2011).

4.2 Türk Hava Yolları

Türkiye Cumhuriyeti'nin milli havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları (THY)'nin tarihi, 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Hava Yolları Devlet İşletmesi" ile başlamaktadır.[178] İlk dış seferini Atina'ya 1947 yılında yapan THY, 1967 yılında ise filosuna ilk jet uçağını alarak jet çağına başlamış oldu.

1980'lerin ikinci yarısı ile birlikte gelişme içerisine giren THY, teknolojik olarak filosuna katkıda bulunmaya ve hizmet kalitesini geliştirmeye başlamıştır. Sermayesini arttırarak filosuna dönemin gelişmiş uçaklarından olan Airbus 310'ları da ekleyen THY artık iç hatların yanında ekonomik olarak uygun olan dış hat seferlerini de arttırmıştır.

1990lar itibariyle sermayesini giderek arttıran THY, 1993 yılının Ağustos ayında ilk First Class uygulamasını da başlatmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise Türk Hava Yolları, yurt içi ve yurt dışı yüzlerce noktaya uçan bir havayolu firması haline gelmiştir. 2006 yılında ISO 9001:2000 kalite belgesi alır ve yine aynı yıl Star Alliance'a girme kararı alır ve bu doğrultuda resmi protokol aynı yıl içerisinde taraflar arasında imzalanır. Dünyadaki en eski, en güçlü ve en çok ödül alan havayolu ittifakı olan Star Alliance'a girmeyi tercih eden THY yollarının 2011 yılı itibariyle filosunda Airbus ve Boeing markalarından oluşan toplam 174 adet uçağı bulunmaktadır.[179]

4.2.1 2009 Krizi Olay Tanımlaması – 1951 Sefer Sayılı Uçuş

25 Şubat 2009 tarihinde, Türk Hava Yolları'na ait Boeing 737-800 model Tekirdağ isimli yolcu uçağı, İstanbul-Amsterdam seferini yaparken Amsterdam kentinde bulunan Schiphol havaalanı yakınına düşmüştür. Uçakta 128 yolcu ve 7 mürettebat bulunuyordu.

Sabah saat 8.22'de İstanbul'dan havalanan uçak Schiphol Havalimanı'na iniş yapmak isterken düştü ve çarpma sonucunda uçağın gövdesi üçe bölündü. Uçak, A-9 otoyolu yakınında boş bir arazide parçalanmış olarak bir süre ilerledikten sonra durdu.

---

[178] *Tarihçe*, (t.y.) http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (5 Temmuz 2011).
[179] *Filo*, (t.y.) http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/fleet/index.aspx (5 Temmuz 2011).

Kaza sonrasında yardım ekiplerinin olay yerine gitmesiyle kazanın boyutu anlaşılır bir duruma geldi. 11.55'te iniş yapmak üzere olan uçağın düşmesi sonucu uçaktaki 4'ü mürettebat 9 kişi hayatını kaybetti.

Kazanın nedeni hakkında medyada bir süre çeşitli spekülasyonlar yapılmıştır. Ancak araştırmayı yöneten Hollanda Güvenlik Kurulu (Dutch Safety Board), Türk Havayollarından gönderilen uzman yardımcı ekip, NTSB, Boeing ve Federal Havacılık Yönetimi'nden (Federal Aviation Administration) oluşan ekiplerin detaylı araştırma ve incelemeleri sonucu Mayıs 2010'da kaza nedenini açıklamıştır. Rapora göre kazanın temel nedeni; uçak üzerindeki iki yükseklik göstergesinin farklı değerler göstermesi ve özellikle yaklaşma esnasında oto pilotun bu yükseklik farklılığından dolayı yanlış şekilde uçağın hızını otomatik güç verme/kesme sistemi (autothrottle) vasıtasıyla kesmiş olması ve pilotların bu durumu geç fark ederek zamanında müdahale edememesidir.[180]

Raporun devamında teknik ve operasyonel olarak çeşitli öneriler ve iyileştirmede uygulanabilecek maddeler üzerinde durulmuştur. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:[181]

1. Boeing firması yükseklik ölçen sisteminin güvenilirliğini geliştirmelidir.

2. ABD Federal Havacılık İdaresi (FAA) ve Avrupa Havacılık Güvenlik Ajansı (EASA), autothrottle ve uçuş yönetim bilgisayarlarının (Flight Management System-FMS) yanlış yükseklik değerlerinden kaynaklanan durumlara karşı istenmeyen yanıtlar vermesini ve autothrottle ile uçuş yönetim bilgisayarlarının güvenilirliğini tasarım özelliklerine göre yeniden arttırılacak şekilde değerlendirmelidir.

3. Boeing, FAA ve EASA düşük hızlarda kokpitteki uçuş ekibini sesli olarak ikaz edecek şekilde bir sesli uyarı sisteminin geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmalı ve eğer bu çalışmalar neticesinde sistemin efektif olduğu anlaşılırsa bunu tüm uçaklarda uygulamak üzere zorunlu hale getirmelidir.

[180] The Dutch Safety Board, Crashed During Approach, Boeing 737-800, Near Amsterdam Schiphol Airport, 25 February 2009, 2010, http://www.onderzoeksraad.nl/docs/rapporten/Rapport_TA_ENG_web.pdf (5 Temmuz 2011), s.6.
[181] The Dutch Safety Board, Crashed…, s.12.

4. Boeing, uçaklarda uygulanması gereken yaklaşmadaki tutunma kaybı (approach to stall) prosedürünü autothrottle ve trimming (ayar vermek) kullanımına göre yeniden gözden geçirmelidir.

5. Türk Sivil Havacılığı, Uluslararası Sivil Havacılık Birliği (ICAO), FAA ve EASA, havayollarının pilotlarına verdikleri eğitimlerdeki yaklaşma esnasındaki tutunma kaybı problemine karşı aldıkları eğitim içeriğini yeniden gözden geçirmeli ve buna göre revize etmelidir.

THY, krizin hemen ardından iletişim faaliyetlerine başlamıştır. Yaşanan kaza uluslar arası boyutta ve THY resmi bir kuruluş olduğu için Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanı ve Başbakanı da konuya dair çeşitli açıklamalar yapmış açıklamaların birbiriyle çelişir olması ise kamuoyunda tepkiye neden olmuştur. Kurumun kesin bilgilerle net açıklamalar yapmaması basında oldukça fazla gerçek dışı haberin ve bunlarla ilgili yapılan tartışmaların yayınlanmasına sebebiyet vermiştir.

4.2.2 THY'nin Kriz İletişimi Adımları

25 Şubat 2009 – 1. Gün:

Türk Hava Yolları kazanın ertesinde yayımladığı ilk basın bülteninde olayın genel bir tanımını yapmakta ve kurumun üzüntüsünü sunmaktadır. Kurumun sayfasında yayım saati belirtilmemiş olan bültende şu sözlere yer verilmiştir:[182]

"Türk Hava Yolları'na ait 1951 safer sayılı İstanbul-Amsterdam uçağı iniş esnasında 5 numaralı pist yakınlarında kaza geçirmiştir.

Saat 11.30'da 737-800 tipi JGE kuyruk adlı Tekirdağ adlı uçağımız kaza anında iniş yapmaktaydı.

Şu anda araştırma ve kurtarma çalışmaları halen devam etmektedir. Elimizde kurtulanlar veya yaralı olanlar hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Türk Hava

[182] Türk Hava Yolları Basın Müşavirliği, Basın Bülteni-1, 2009, http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).

Yolları yetkilileri olay yerine gidecektir. Kurtarma ekipleri ve yerel yetkililere yardımcı olmak amacıyla Türk Hava Yolları gerekli tüm tedbirleri almıştır.

Uçakta 128 yolcu ve 7 mürettebat bulunmaktadır. Konuyla ilgili ayrıntıları öğrenmek ve yolcu isim listesini kesinleştirmek için çalışmalar sürmektedir.

Yolcuların aile yakınları Türk Hava Yolları Genel Yönetim Binası VIP restorana ulaşabilirler.

Türk Hava Yolları daha detaylı bilgilere ulaşır ulaşmaz kamuoyunu bilgilendirmeye devam edecektir. Yaşanan olay nedeniyle Türk Hava Yolları'nın üzüntüsü büyüktür."

THY'nin yukarıdaki ilk basın bültenini yayımlaması sonrası saat 13.00'te bir basın toplantısı düzenleyen THY Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlıtekin ve Genel Müdür Temel Kotil, oldukça olumlu açıklamalar yaptı. Kotil, olayda ölüm olmamasına dikkat çekerek, "Çok şükür ölümüz yok" açıklamasını yaptı. Uçağın pilotunun oldukça deneyimli olduğuna değinen Kotil, yolcu yakınları için de Amsterdam'a gitmek üzere uçak hazırladıklarını ayrıca Amsterdam'dan gelecek yolcular için de er sefer koymayı planladıklarını açıklamıştır.

Yönetim Kurulu Başkanı Karlıtekin, uçakta herhangi bir teknik arıza olup olmadığına yönelik sorulara karşılık, uçağın bakımlarının süzenli yapıldığı ve herhangi bir sorunla karşılaşılmamış olduğunu belirtti.

Ulaştırma Bakanlığının yaptığı açıklamalar da THY'yi destekler nitelikteydi ve kaza sonucunda ölü olmadığını vurguluyordu. Kendilerine iletilen bilgilere göre uçaktaki tüm yolcuların tahliye edildiğini herhangi bir ölüm ya da ağır yaralanma olayının olmadığını açıklamışlardır.

Bu açıklamalarla birlikte THY yetkili bir ekibi Hollanda'ya göndermiştir. Ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde kriz masası kurularak gerekli bilgilerin verilmesi sağlanmıştır.

Kazanın olduğu gün akşam saatlerinde ise özellikle Hollanda basınından gelen haberler THY ve Ulaştırma Bakanlığı'nın açıklamalarını yalanlar nitelikteydi. Henüz net olmasa da ölü olduğu ve ağır yaralıların bulunduğu açıklamaları üzerine THY yeni bir basın bülteni yayımlayarak kamuoyuna olayda 9 kişinin hayatını kaybettiğini, 50 yolcunun ise yaralandığını duyurmuştur.[183] İlk basın toplantısında yapılan olumlu açıklamalardan henüz birkaç saat sonra yayımlanan bu basın bülteninin ardından THY Amsterdam'da hangi hastanede kaç yaralı yolcunun yattığına dair bir basın bülteni daha yayımlamıştır.

26 Şubat 2009 – 2. Gün:

Yapılan çelişkili açıklamalardan sonra genel müdür Temel Kotil kazanın ikinci günü, kurumun internet sitesinden kazayla ilgili bir mesaj yayımlamıştır. Kotil'in mesajı şöyledir:[184]

"25 Şubat 2009 tarihli İstanbul Amsterdam seferini yapan uçağımızın yaşadığı kaza nedeniyle üzüntümüz büyüktür. Kazanın meydana gelmesinden hemen sonra yaralıların tahliyesi ve hastanelere sevki için ortaklığımız tüm kaynaklarını seferber etmiştir.

Olayın meydana gelmesinden itibaren kriz masası oluşturulmuş, gerekli tüm tedbirler alınmıştır. Olayın meydana gelme sebebi araştırılmakta olup, Türk Hava Yolları ekipleri gerek Türk sivil havacılık makamları gerekse Hollanda makamları ile işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmektedir.

Türk Hava Yolları'nın uçuş programı planlandığı şekilde yürütülmektedir.

Tek tesellimiz can kaybının az olmasıdır. Kazada yaşamlarını yitiren yolcu ve mürettebatımıza Allah'tan rahmet, aile ve yakınlarına başsağlığı, yaralılarımıza acil şifalar diliyoruz."

[183] Türk Hava Yolları Basın Müşavirliği, Basın Bülteni-2, 2009, http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).
[184] Temel Kotil, *Genel Müdür Mesajı*, (t.y.) http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/ceo.aspx (5 Temmuz 2011).

Kotil'in açıklamasından sonra THY, tüm yolcularının kazaya karşı sigortalı olduklarını ve kazada vefat eden yolcuların ailelerine verilecek tazminatların ve de yaralı yolcuların tedavi giderlerinin sigorta kapsamında karşılanacağını belirten bir açıklama yapmıştır.[185] Basında yer alan uçağın arızalı olduğu ve bir önceki seferinde de sorun yaşadığı söylentilerine karşı olarak THY bu konuya açıklık getirecek bir basın bülteni daha paylaşmış ve uluslar arası havacılık standartlarının belirlediği bakım prosedürlerinin filolarındaki her uçakta olduğu gibi Tekirdağ adını taşıyan uçaklarında da uygulandığını belirtmiştir.

27 Şubat 2009 – 3. Gün:

Kazadan 3 gün sonra THY'den merakla beklenen açıklama geldi ve ölü ve yaralı listesi açıklandı. Aynı zamanda kazayla ilgili yayımladığı son basın bülteni olan bu belgede THY, mürettebattan ölenlerin isimlerini açıkça belirtirken yolcu isimlerine değinilmemiştir. Açıklamanın devamında, kazada hayatını kaybedenlerin cenazelerinin Hollanda'daki yasal işlemlerin bitimi ile birlikte özel bir uçakla Türkiye'ye getirilip ailelerine teslim edileceği ancak henüz sefer tarihinin belli olmadığı, belli olduğu zaman ailelere haber verileceği yazılmıştır. Bununla birlikte kazada hayatını kaybedenlerin ailelerine ve yaralıların tedavileri için yapılacak ödemelere değinilmiş ücretsiz olarak kullanılacak olan Aile Destek Hattının da numarası basın bülteninde belirtilmiştir.[186]

4.2.3 Medya Yansımaları

Türk Hava Yolları'nın Amsterdam'da yaşanan uçak kazası ile birlikte verilen haberler Türkiye'den ulusal bir yayın olan Vatan gazetesi ile yine ulusal bir yayın olan Zaman gazetesi üzerinden incelenmiştir. İki gazetenin de ulusal olmaları ve kamuoyu üzerindeki güçlü etkileri göz önüne alınarak medya yansımaları bölümünde incelenmeleri gerektiği düşünülmüştür. Bunun yanında iki gazetenin temel olarak ideolojik farklılıklar içermesinden dolayı aynı olaya değişik açılardan bakılması sağlanacaktır.

[185] *THY'den Tazminat Açıklaması*, 2009, http://haber.gazetevatan.com/Haber/225196/1/Gundem (5 Temmuz 2011).
[186] THY, Basın Bülteni-5, 2009, http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).

4.2.3.1 Vatan Gazetesi

Vatan gazetesi THY kazasını ayrıntılarıyla takip eden yayınlardan olmuştur. Özellikle gazetenin internet sitesinde kazayla ilgili haberler sıklıkla güncellenmiş kamuoyuna olabildiğince hızlı ve doğru bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Ancak olayla ilgili THY ve ulaştırma bakanlığının yaptığı çelişkili açıklamalar Vatan gazetesinin kazanın ilk gününe dair gündemini oluşturmuştur.

Gazete verdiği haberde, THY üst düzey yöneticilerinin verdikleri basın toplantısındaki "Çok şükür ölümüz yok" bilgisini "skandal" olarak nitelemiştir. Yetkililerin ölü ya da ağır yaralı olmadığını söylemelerinin ardından Hollanda'dan gelen resmi açıklamalar Türkiye'deki yolcu ve mürettebat yakınlarında şaşkınlığa neden olurken gazete THY'nın yaptığı yanlış bilgilendirmeyi ağır biçimde eleştirir ve maddeler halinde kriz içerisinde yaşanan iletişim krizini haberine taşır:[187]

"12.55: THY Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlıtekin, şu ana kadar kendilerine ölüm olayı bildirilmediğini, 20 civarında yaralı bulunduğunu söyledi.

13.33: Candan Karlıtekin ölüm olayı bildirilmediğini tekrarladı ve 'Olayın sevindirici tarafı total bir kaybın olmayışıdır. Şu ana kadar ölüm olayı bildirilmedi' dedi.

13.33: Ulaştırma Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Hayri Suat Aka da 'Herhangi bir can kaybı henüz rapor edilmemiştir' dedi.

13.41: Başbakan Erdoğan, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın kendisini 1 ölü var diyerek bilgilendirdiğini ancak Hollanda'daki görgü tanığıyla yaptığı konuşmaya göre 3 ölü olduğunu söyledi.

13.42: Hollanda devlet televizyonu kazada 5 kişinin öldüğünü öne sürdü.

13.53: THY kazadaki kayıplarla ilgili olarak ellerine kesin bilginin ulaşmadığını belirtti.

---

[187] "Çok Şükür Ölümüz Yok!", *Vatan*, 25 Şubat 2009, http://haber.gazetevatan.com/Haber/225117/1/Gundem (5 Temmuz 2011).

14.41: Aka, Hollandalı yetkililer tarafından ölü sayısının 7 olduğunun açıklandığı bilgisini verdi.

14.50: THY Yönetim Kurulu Başkanı Karlıtekin, Hollanda resmi bilgilerine göre 9 kişinin öldüğünü bildirdi."

Vatan gazetesi yukarıda aslı daha uzun ve detaylı olan haberinde, bilgilerin ne kadar sık değiştiğine ve kurumların verdikleri bilgiler arasındaki tutarsızlığa dikkat çekmiştir. THY ile ulaştırma bakanlığı arasındaki eksik bilgi alışverişini ve insan hayatıyla ilgili bir konuda çok rahat açıklamalar yapılmasını eleştiren Vatan gazetesi, Aka'nın uçağın piste normal iniş yaptığını açıklarken, fondaki olay yeri görüntülerinde ceset ve ceset torbalarının görüldüğünü yazmıştır.

Kazanın ilk gününde gazetenin verdiği haberlerden biri ise uzmanların kaza hakkındaki görüşleri olmuştur. Havacılıkla ilgili çeşitli konularda uzman kişilerin görüşleri genel olarak pilotun olası daha büyük kayıplı bir kazaya engel olduğunda birleşmiştir. Kazaya neyin neden olduğuna dair yapılan sorgulamalarda hiçbir uzman, teknik eksikliği olabileceği konusunda THY'yi ya da pilotlara yönelik olumsuz eleştiri getirmemişlerdir.[188]

Vatan gazetesinde kazaya ilişkin ilgi çekici haberlerden biri de THY'nin ünlü Amerikalı oyuncu Kevin Costner'a 1 milyon Euro ödeyerek çektiği reklam filmini yayından kaldırmasıyla ilgilidir. 31 Ocak 2009 tarihinde 70 ülkede birden yayınlanmaya başlayan reklam filmi kaza sonrasında derhal yayından kaldırıldı.

Kazanın ikinci gününde Vatan gazetesi olayın dış basında nasıl yankı bulduğu üzerine çeşitli haberler yayımlamıştır. Bunlardan biri CNN International'ın THY'nin kazayla ilgili ihmali olabileceğine yönelik açıklamasına dikkat çekmektedir. 18 Şubat'ta Hava İş Sendikası'nın THY'nin uçak bakım hizmetlerini aksattığına yönelik raporuna değinen haberde, THY yöneticilerinin ve Ulaştırma Bakanlığı'nın 22 Aralık tarihinde uçağın bakımının uygun olarak yapıldığını belirttikleri açıklamaya da yer verilmiştir. CNN International'ın haberine yönelik yayımlanan yazıda, THY'nin

[188] "Uzmanlar Kaza İçin Ne Dedi?", *Vatan*, 25 Şubat 2009, http://haber.gazetevatan.com/Haber/225110/1/Gundem (5 Temmuz 2011).

güvenlik sicilinin iyi olduğu, en son kazasının 2003 yılında Diyarbakır'da 70 kişinin ölümüyle sonuçlandığı ancak THY'nin her geçen yıl başarıyla filosunu genişlettiği işaret edilmiştir.[189]

CNN International'ın haberinde olduğu gibi bazı basın kuruluşların uçağın bakımında ihmal yapıldığına yönelik şüpheleri dile getirmeleri üzerine THY'nin bu iddiaları yalanladığı basın bülteni Vatan gazetesi tarafından da dikkate alınmıştır. Bültenin tamamı ayrıntılı açıklamalarıyla gazetede yerini almıştır. Bunun yanı sıra THY'nın bir diğer basın bülteni konusu olan mağdurlara ödenecek tazminat ile ilgili açıklamalar da gazete tarafından kamuoyuna iletilmiştir.

Gazetenin aynı gün içerisinde verdiği diğer bir haber ise doğrudan kazayla ilgili olmamakla birlikte toplumda uçak kazaları nedeniyle oluşan endişeyi azaltmaya yöneliktir. Habere göre, uçak dünyanın en güvenilir ulaşım aracı olma unvanını korumaktadır. İstatistiklere göre, bir araba kazasında ölme riski 18 binde 1 iken, uçak kazasında ölme riski 10,4 milyonda 1 olarak belirtilmiştir.

Kazanın ertesi günü THY uçaklarında, yolcuların ve mürettebatın moralini bozmamak adına normal prosedüre ters olarak gazete dağıtımının yapılmadığını belirten Vatan gazetesi, yolculardan 71'inin Türk, 33'ünün Hollandalı, 4'ünün Amerikalı ve 1'inin de İngiliz olduğu bilgisini paylaşmıştır.[190] Kazayı takip eden diğer günler içerisinde gazete yaralı olarak kurtulan yolcuların Türkiye'ye getirilmeleri ile birlikte ağırlıklı olarak yaptığı haberlerde onların görüşlerine yer vermiştir.

4.2.3.2 Zaman Gazetesi

Zaman gazetesi kazayla ilgili ilk haberi sabah saat 11.59'da internet sitesinden duyurmuştur. Kaza ile ilgili temel bilgileri ve kazadan yara almadan kurtulan yolcuların tanıklıklarını içeren haberde THY Yönetim Kurulu Üyesi Hamdi Topçu'nun ilk bilgilere göre 1 kişinin öldüğü, 20 kişinin de yaralandığını ifade eden sözlerine de yer

[189] "İnanılmaz Suçlama!", *Vatan*, 26 Şubat 2009, http://haber.gazetevatan.com/Haber/225254/1/Gundem (6 Temmuz 2011).
[190] "Kazanın Gizemini Kara Kutu Çözecek", *Vatan*, 27 Şubat 2009, http://haber.gazetevatan.com/Haber/225326/1/Gundem (6 Temmuz 2011).

verilmiştir.[191] Haberin devamında Ulaştırma Bakanlığı tarafından kriz masası oluşturulduğu ve Binali Yıldırım'ın "can kaybı yok" sözlerine değinilmiştir. Zaman gazetesi de Vatan gazetesine benzer şekilde THY'nin basın toplantısında Karlıtekin ve Kotil'in açıklamalarının tümünü yayınlamıştır. Bu açıklamalarda da üzerinde durulan nokta can kaybının olmayışı ve kaza nedeninin henüz belirlenmediği ancak uçağın teknik şartnamelere uygun olarak düzenli olarak bakımının yapıldığı ve herhangi bir hasarının olmadığıdır. Farklı bir haber olarak ise, Zaman gazetesi THY'nin filosunda kaza yapan uçağın modeli olan Boeing 737-800 tipi uçaktan 52 adet bulunduğunun bilgisini vermiştir.

Kazadan sonraki gün, yaralı yolcuların görülerine yer veren gazete diğer yandan kaza sonrasında güvenilirliği sorgulanmakta olan THY'ye destek olacak nitelikte bir haber sunmuştur. İlgili haberde, "Avrupa Komisyonu, THY uçaklarının güvenilirliği konusunda hiçbir sorun olmadığını, AB'nin oluşturduğu kara listede yer almadığını açıkladı. Geçen yıl Avrupalı rakipleri küçülmeye giderken yolcu sayısını yüzde 15 arttıran THY, son yıllardaki atılımlarıyla dünyanın yakından takip ettiği havayolları arasına girmeyi başardı." sözlerine yer verilmiştir.[192] Zaman gazetesi, kaza ile ilgili haberlere yer verirken aynı zamanda THY'yi yıpratabilecek haberlere karşı da tavrını ortaya koymuştur. Öyle ki, haberin devamında THY'nin son reklam filminde dünyaca ünlü yıldız Kevin Costner'ı oynattığına değinilmiş ancak kazanın hemen sonrasında reklamın tüm ülkelerde yayından kaldırıldığını belirtmemiştir.

Kazanın 2. gününde internet sayfasından haberleri iletmeye devam eden Zaman gazetesi, öğle saatlerinde Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın açıklamalarına geniş yer verdi. Yıldırım'ın "Yapılan olumsuz yayınlar ve ölü sayısını arttırmaya yönelik söylentilerle THY'nin başarısını gölgelemeye çalışıyorlar." sözlerinin altını çizen gazete, bakanın medya organlarına karşı olan tepkisini ortaya koymaktadır.[193]

---

[191] "THY Uçağı Amsterdam Havaalanına İnerken Düştü", *Zaman,* 25 Şubat 2009, http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819160 (6 Temmuz 2011).
[192] "Avrupa Komisyonu: THY Uçakları Güvenli", *Zaman*, 26 Şubat 2009, http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819346 (6 Temmuz 2011).
[193] "Bakan Yıldırım: Böylesi Bir Kazada Az Kayıp Mucizedir", *Zaman*, 26 Şubat 2009, http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819534 (6 Temmuz 2011).

Hollanda hükümetinin krizi nasıl yönettiği ile ilgili haberinde ise Zaman, Hollandalıların kriz sonrasında yaptıkları uygulamaları sıralayarak Hollanda'yı krizi yönetmede başarılı bulmuştur. [194] Haberde dikkat çeken nokta ise, Hollanda hükümetinin yanı sıra THY'nin ya da Türk hükümetinin krizi yönetmesi ya da uyguladığı kriz iletişimi adımları ile ilgili herhangi bir bilgiye ya da yoruma yer verilmeyişidir. Günün ilerleyen saatlerinde internet sayfasından haberlerini güncelleyen ve yeni haberler sunan Zaman gazetesi, yolcu yakınlarının THY'ye "çok iyi hizmet" verdikleri ve ilgilendikleri gerekçesiyle sundukları teşekkürleri yayınlamıştır. Ancak haberin ilerleyen paragraflarında bir yolcu yakınının THY'den verilen "ölü yok" bilgisi ışığında yaptığı "kazada ölü olmaması sevindirici" yorumu, gazete direkt olarak THY'den yapılan yanlış açıklamaları eleştirmese de yaşanan iletişim krizinin belgesi niteliğindedir.[195]

4.3 AA ve THY'nin Kriz İletişimi Karşılaştırması

Amerikan Havayollarının 2001 yılında 587 sefer sayılı uçuşu ile Türk Hava Yolları'nın 2009 yılında 1951 sefer sayılı uçuşunun kazasıyla yaşanan krizler kurumlar için yönetilmesi ve iletişiminin yapılması zor olan süreçlerdir. İki olayda da can kaybının ve yaralanmaların olması kurumların kamuoyuna karşı çok daha etkili kriz iletişimi adımları izlemelerini gerektirmiştir.

Özellikle Amerikan Havayollarının bu kazadan henüz 2 aya yakın bir süre önce 11 Eylül'de, uçağının kaçırılıp Dünya Ticaret Merkezi'ne çarptırılmasının ardından 587 sefer sayılı uçuşun kazası sonrası nasıl bir iletişim stratejisi izleyeceği merak konusuydu. Havayolu şirketinin geleceğini ciddi olarak etkileyecek kriz iletişimi kurumun attığı hızlı ve duyarlı adımlarıyla başarılı olarak yürütülmüştür.

Amerikan Havayollarının kriz iletişiminde seçtiği tek sözcü kurumun CEO'su olan Carty olmuş, sıklıkla basın toplantıları düzenlenmiş, ülke için ve dışındaki tüm

---

[194] "Hollanda Uçak Kazasında Krizi Nasıl Yönetti?", *Zaman*, 26 Şubat 2009, http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819562 (6 Temmuz 2011).

[195] " 'Piste İnmeyi Beklerken Tarlaya Çakıldık'", *Zaman*, 26 Şubat 2009, http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819344&title=piste-inmeyi-beklerken-tarlaya-cakildik&haberSayfa=1 (6 Temmuz 2011).

mağdurlara karşı duygusal yakınlık mesajları verilmiş ve olayın her aşamasında ilk olarak kazazede yakınları daha sonra da medya bilgilendirilmiştir.

THY'nin 25 Şubat 2009'da yaşanan uçak kazası ile ilgili yürüttüğü kriz iletişiminde ise çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Kriz iletişimi uygulamalarında yaşanan başlıca ve en önemli sorun, medyaya kaza ile ilgili kesin ve doğru bilgilerin ulaştırılamamasıdır. THY'nin ve Türk hükümetinin kaza ile ilgili haber alabilmek için sürekli olarak Hollandalı yetkilileri beklemesi, THY üst düzey yetkililerinin derhal Hollanda'ya gitmemeleri kamuoyunda eleştirilere neden olmuştur.

Amsterdam'daki kaza sonrasında THY yetkilileri ve Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım yaptıkları açıklamalarda ölü bulunmadığını, sadece yaralı insanlar olduğunu ve yaralılara da ilk müdahalenin yapıldığını belirterek düşen uçakta yakınları bulunan insanları oldukça rahatlatmışlardı. Fakat sonra Hollanda'dan gelen haberlerde 9 ölü olduğu duyuldu. THY gibi büyük bir havayolu şirketinin böyle bir kaza sonrasında önem vermesi gereken "ilk"leri olmalıydı ve bu "ilk"lerin "ilk"i de "iletişim" olmalıydı. Ancak THY üst düzey yetkililerinin iletişim konusuna gereken önemi vermedikleri basın açıklaması anında da oldukça belirgindi. Hollandalı yetkililerle iletişimi sağlamakta neden geciktikleri ve Hollanda'da acil olarak bir kriz masası oluşturmadıkları merak konusu olmuştur.[196]

Amerikan Havayollarının kaza sonrası kriz iletişimi stratejisine bağlı olarak CEO Carty'nin bizzat olay yerine gidip incelemelerde bulunması ve araştırma ekibiyle görüşüp bilgi alması Amerikan medyası tarafından oldukça olumlu ses getirmiştir. Bunun tersi olarak THY üst düzey yetkilileri kendi ülke vatandaşlarının da bulunduğu uçağın düştüğü başka bir ülkeye gitmeyerek, mağdurlara sunulacak duygusal yakınlığı gösterememişlerdir. Bunun yanı sıra, Carty yolcu yakınları ile kazanın olduğu gün hemen birebir yüz yüze görüşme yaparak kurumun kazayla direkt olarak yüzleşmesini sağlamış, kamuoyuna sorumluluklarının bilincinde oldukları mesajını vermiştir. Buna karşılık, THY genel müdür ve üst düzey yetkilileri kaza sonrası Türkiye'ye dönen yolcu ve yolcu yakınlarıyla dahi direkt olarak görüşme yapmamıştır.

[196] Hazal Soğukpınar, "Her Şeye Rağmen THY?!", *Spesifik*, 18 Ekim 2009, http://spesifikblog.net/tag/havayolu-tasimaciligi/ (6 Temmuz 2011).

Kamuoyu, büyük kayıpların meydana geldiği kazalarda, kazanın tarafı olan şirketlerden ya da kurumlardan, duygusal söylemlerle birlikte kazanın sorumluluğunu yüklenici olgun bir tavır beklemektedir. Amerikan Havayollarının 2001 yılında üst üste büyük kayıplara neden olan krizlere sahip olması ve bu krizlere neden olan saldırı ve kazaların New York kentinde tekrarlanması Amerikan halkının terör korkusuyla birlikte oldukça tedirgin ve endişeli bir hava yaratmıştır. Bu endişeyi yok etmek adına, Amerikan Havayolları 587 sefer sayılı uçuşun kazasıyla birlikte oluşan krizin iletişimini insan merkezli yapmış, kazanın mağdurlarına yakın ilgi göstermiştir. Bunun yanında, daha sonrasında daha büyük bir üzüntü yaşanmaması adına ellerine ulaşan bilgiler temkinli olarak basına verilmiş, kesin olarak emin olunmayan hiçbir bilgi açıklanmamıştır. THY'nin ise AA'ya göre çok daha az kayıpla neticelenen kazasında, daha soğukkanlı ve emin iletişim adımları atması beklenmiştir ancak yapılan ilk basın açıklaması ve devamında yapılan spekülasyonlar kriz içinde kriz yaşanmasına neden olmuştur.

Kriz anında medyanın yönetimi konusunda ise Amerikan Havayolları daha hırçın ve baskın bir tavır sergilerken THY, medyanın yönetimi konusunda pasif kalmıştır. Amerikan Havayolları, kendilerinden başka hiçbir kaynağın medyada tartışmalı hale gelebilecek bir konuda haber iletmesine mahal vermemiştir. Kriz iletişiminde uygulanması gereken kurala uyup tek ve güvenilir kaynak kendileri olmuştur. Hızlı ve doğru olarak ilettikleri haberlerle medya kuruluşlarına yanlış haberlerin sızmasını önlemişlerdir. THY ise basında çıkan spekülatif haberler sonrasında bunları yalanlamak için basın bültenleri yayınlayıp sonrasında açıklamalarda bulunmuştur. Kontrolü medyaya veren bu anlayış, kriz boyunca devam etmiş, bu da basında gerçeği yansıtmayan birçok haberin yayımlanmasına neden olmuştur.

SONUÇ

Kriz ve kriz yönetimi kavramlarına günümüzün işletme ve yönetim dünyasında oldukça sık değinilmektedir. Bunun nedeni geçmişte krizlerin olmaması değil gelişen yönetim anlayışında kurumların krize engel olunabileceğinin, engellenemeyen krizlerin de kurum lehine olumsuz sonuçlar doğurmayacak şekilde yönetilebilineceğinin farkına varıldığıdır. Son yıllarda yönetim anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak, tezin ilk bölümünde kriz kavramının üzerinde durulmuş ve kriz yönetimi ile ilgili kavramlar ve değişen farklı anlayışlar anlatılmıştır. Kriz yönetimine vurgu yapılırken, kriz süreçleri, risk yönetimi ve liderlik gibi krizle ilgili doğrudan ilintili kavramlar ve kurumların uyguladıkları çeşitli kriz yaklaşımları ele alınmıştır.

Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra ise tezin ana konusuna temel oluşturan kriz iletişimi kavramı halkla ilişkiler çerçevesinde incelenmiştir. Kriz iletişimi günümüzde işletme, devlet ve kurumların kamuoyunu bilgilendirmek, imaj ve itibarlarını korumak adına uygulamak zorunda oldukları kriz yönetimi ve halkla ilişkiler eylemidir. Kurumlar yaşanan krizler karşısında varlıklarını sürdürmek adına farklı stratejiler izleseler de kriz yönetimi programlarında krizin iletişimine geniş yer ayırmalıdırlar. 2000li yılların teknolojik olanakları ve insanların bu olanaklara erişiminin yaygınlığı düşünülürse, kurumların krizi nasıl yönettiklerine dair bilgilendirmeyi ancak kriz iletişimi ile yapabilecekleri aşikârdır. Öyle ki, işletmeler ortaya çıkan bir krizi oldukça başarılı yönettiğini düşünse de bu yönetimin adımlarını ve eylemlerini doğru medya ile uygun kitlelere sunamazsa başarılı olarak yürüttüğü kriz yönetiminin hiçbir değeri olamaz.

Havayolu endüstrisinde yaşanan uçak kazalarında olduğu gibi, can kayıplarına ve insanların yaralanmalara neden olabilecek çaptaki krizler, şirketlerin altyapısına ve itibarına ani bir şekilde, onarılması güç zararlar verebilmektedir. Bu nedenle, kriz iletişimi sürecinin başarılı olarak yürütülmesi kurumların itibarının ve yaşam döngülerinin sürdürülmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Unutulmamalıdır ki, kriz kurumlar için her zaman felaket anlamına gelmek zorunda değildir. Kriz iletişimi stratejilerini doğru uygulayan, krizi başarılı bir şekilde

yanıtlayan ve krize karşı hazırlıklı olan kurumlar, kısa sürede iyileşme gösterir ve olumlu kriz deneyimleri ile gelecekteki olası zor koşullara karşı da direnç gösterirler.

Tezin son bölümünü oluşturan kriz örnekleri, havayolu sektöründen iki büyük firmanın kriz iletişimini ve bu süreçte medyayı nasıl yönettiklerine dair kanıtlar sunmaktadır. Oldukça kırılgan bir sektör olan havayolu ulaşımının önemli firmaları Amerikan Havayolları'nın 2001'de ve Türk Hava Yolları'nın 2009'da yaşadığı krizler, kriz iletişiminde nelerin yapılıp yapılmayacağı ve medyanın kurumların kriz iletişimi adımlarına göre ne doğrultuda yayın yaptığına örneklik etmiştir.

Son bölümde AA ve THY'nin kaza sonrası attıkları her kriz iletişimi adımı incelenmiş, sonrasında ise ilgili ikişer basın organından medya yansımaları takip edilmiştir. AA'nın 587 numaralı uçuşunun kazası ile ilgili The Dallas Morning News ve The New York Times gazetelerinde çıkan haberler AA'ya karşı olumsuz eleştiriler içermemiş buna ek olarak haberlerin geneli, kamuoyunun kazayla ilgili olan terör saldırısı endişesini ve havayolu ulaşımına karşı duydukları tedirginliği azaltmaya yönelik olmuştur. Amerikan Havayolları kriz iletişimini, medya için tek kaynak olmayı başararak, kazayla ilgili eksik, yanlış ya da şüpheli bilgi boşluğu bırakmayarak ve iletişim kanallarını hızlı ve doğru kullanarak kurum için olumlu bir şekilde yürütmüştür.

THY'nin kriz iletişimi adımları medyayı, kamuoyunu ve mağdur yakınlarını tatmin edici yönde olmamıştır. THY'nin krize karı hazırlıksız yakalandığı, kriz iletişimindeki yaklaşımıyla ortaya çıkmıştır. Kazadan sonraki ilk saatlerde üst düzey yetkilisi ve genel müdürü tarafından yapılan basın toplantısında THY, can kaybının olmadığını ve uçaktaki yolcuların tahliye edildiğini belirtmiş, resmi bilgilere dayanmadan ciddiyetsiz bir şekilde açıklama yapmıştır. Bu sevimli gözüken ancak doğru olmayan bilgilerle yapılan açıklamadan henüz birkaç saat sonra Hollanda resmi makamları kazada 9 ölü ve de yaralıların olduğunu bildirmiş THY bu haberi basın bülteniyle duyurmuştur. Medyanın yanlış bilgilendirme konusunda tepkisi büyük olmuş, THY Türkiye'nin resmi havayolu şirketi olmasına rağmen kriz iletişimindeki başarısızlığı ve duyarsızlığı nedeniyle ağır eleştirilere maruz kalmıştır.

Çalışmadaki teorik bilgilendirmeden de anlaşılacağı gibi; kriz iletişimi stratejileri kurumlar tarafından önceden belirlenmeli, olası kriz senaryolarına göre medyanın nasıl yönetileceği, hangi kanaldan kimlere ne şekilde mesaj verileceği tespit edilmelidir. Buna göre, Amerikan Havayollarının 2 ay içerisinde üst üste yaşadığı çok büyük krizlere rağmen kriz iletişiminde herhangi bir aksaklık yaşamadığı söylenebilir. Ancak THY, AA'ya kıyasla çok daha küçük çapta sayılan bir krize karşı hiçbir kriz iletimi stratejisi olmadan ilerlemeye çalışmış ve iletişimin her adımında tökezlemiştir.

Kriz iletişiminde kurumlar, çeviklik ve saydamlıklarıyla göz doldurmalıdırlar. Farklı kriz çeşitlerine göre farklı stratejilere ihtiyaç duyulan kriz iletişiminde kamuoyunun gözünde sorumluluk ve anlayış sahibi bir şirket ya da kurum olarak gözükebilmek markanın gelecek için edindiği iyi bir yatırımdır. Değişen dünya düzeninde gelişme gösteren iletişim sistemleri ve insanların bunları kullanım şekilleri, kriz iletişimi için planlama yapan kurumlara ilham vermeli ve kriz anlarında verilecek bilgi ve mesajlar doğru kanallarla "hızlı", "eksiksiz" ve "dolaysız" olarak verilmelidir.

"Bilgi" ve "medya" kelimeleri kriz iletişimi için anahtar kelimelerdir. İkisinin de yanlış kullanımı THY'nin 2009 krizi örneğinde olduğu gibi, kurumları güç duruma sokabilmektedir. Bu iki anahtar kelimeyi iletişimi olumlu sonuçlar oluşturacak şekilde kullanmak için; kurumun kriz anında "doğru bilgiye" ulaşmasını sağlayacak tüm bilgi kaynaklarına egemen olunmalı ve ele geçirilen kesin bilgiler kamuoyuna doğru medya kaynaklarından doğru zamanda ulaştırılmalıdır.

Doğru bilginin zamanında kamuoyu ile buluşturulmasında sosyal medya önemli rol oynamaktadır. Özellikle 2005 yılı sonrasında hızla gelişen sosyal medya, kurumların kamuoyuna direkt bilgi akışına olanak sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, Amerikan Havayollarının 2001 yılında yaşadığı krizde sosyal medya olgularının olmayışından ötürü bu alanda iletişim faaliyeti gösterememesi doğal karşılanırken 2009 yılında yaşanan krizde Türk Hava Yollarının sosyal medyayı kullanmayı seçmemesi büyük bir eksikliktir. Kurumun sahip olduğu bloga ait ileti girişlerinin sonuncusunun 2008 yılı sonunda yapılmış olması ve kaza mağdurlarının açtıkları Facebook sayfalarına herhangi bir tepkide bulunmayışı THY'yi kriz iletişimindeki ağırkanlı yaklaşımına örnek oluşturmuştur. Buna ek olarak, kurumun Amsterdam krizi ile ilgili görüşünü

almak ve iletişim stratejilerini ayrıntılarıyla öğrenmek adına yapılmak istenilen görüşme taleplerine hiçbir şekilde yanıt vermeyişi ve web sitesinde 2001 yılında yaşanan bu kaza ile ilgili hiçbir haberin ya da bilgilendirmenin olmayışı, krize karşı nasıl bir tavır alındığının açık bir göstergesi olmuştur.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adair, J. **Etkili Stratejik Liderlik**. Salih Fatih Güneş (çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2004.

Akgeyik, Tekin. **Stratejik Üretim Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Aktuğlu, Işıl Karpat. **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.

Ataman, G. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Aziz, Aysel. **İletişime Giriş**. 3. Basım. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2010.

Baltaş, Zuhal. **Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.

Baskin, Otis, Craig Aronoff ve Dan Lattimore. **Public Relations: The Profession and the Practice**. USA: Mc Graw Hill, 1997.

Becker, Samuel L. **Discovering Mass Communication**. 2. Basım. ABD: Scott-Foresman Com., 1987.

Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım**. İstanbul: MediaCat, 2006.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Can, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Caponigro, J.R. **The Crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis**. Chicago: Contemporary Books, 2000.

Coombs, W. T. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

Crable, Richard E. ve Steven L. Vibberti. **Public Relations as Communication Management**. USA: Pearson Custom Publishing, 1986.

Cutlip, Scott, M., Allen H. Center ve Glenn M. Broom. **Effective Public Relations**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1994.

Çöklü, Y.Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi: Yeni İletişim Teknolojileriyle.** İstanbul: Set-Systems, 2004.

Erçetin, Ş. **Lider Sarmalında Vizyon**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Fearn-Banks, Kathleen. **Crisis Communications: A Casebook Approach**. 3rd Edition. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2007.

Filiz, Erdinç. **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**. İstanbul: Alfa Aktüel, 2007.

Fink, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**. New York: Amacom, 1996.

Fombrun, J.C. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. USA: Harvard Business School Pres., 1996.

Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C Lundberg ve J. Martin (Ed.). **Organizational Culture**. CA: Sage, 1985.

Greenberg, B.S., L. Hofschire ve K. Lachlan. "Communication and Terrorism", B.S. Greenberg (Ed.). **Diffusion, Media Use and Interpersonal Communication Behaviors** içinde. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, 2002, ss. 3-16.

Guth, David W. Ve Charles Marsh. **Public Relations A Value – Driven Approach**. 2. Baskı. USA: A&B, 2003.

Hannan, Mack. **Yarının Rekabeti**. İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yayınları, 1993.

Harvard Manage Mentor. **Crisis Management**. Boston: Harvard Business School Yayınları, 2002.

Holloway, S. **Straight and Level Practical Airline Economics**. Cornwall, Great Britain: Ashgate, 2008.

Işık, Metin (Ed.). **Medyada Yeni Yaklaşımlar**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2004.

İktisadi Araştırmalar Vakfı. **Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Serbestleşme ve Rekabet**. İstanbul, 2006.

Karatepe, Selma. **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Kazan, Emine. **Eski Türkler ve Osmanlı'da Halkla İlişkiler**. İstanbul: Yakamoz Yayınları, 2007.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnel ve Heinz Weihrich. **Essentials of Management**. New York: McGraw Hill Co., 1988.

Lerbinger, O. **The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility**. Mahwah, New Jersey: Earlbaum, 1997.

Luecke, Richard. **Kriz Yönetimi**. 2. Baskı. Önder Sarıkaya (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009.

Martin, D.C. ve Kathryn M. Bartol, **Management**, New York: MacGraw Hill Inc., 1991.

Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**. Ankara: Ark Yayınevi, 1994.

Narbay, Mine Şimşek. **Kriz İletişimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Nudell, M. ve N. Antokol. **The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management**. Toronto, Canada: Lexington Books, 1988.

Okay, A. ve A. Okay. **Halkla İlişkiler ve Medya**. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2002.

Olson, Jeff. **Organize Olma**. Sabri Varmalı (Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.

Öncül, Mehmet Sadık, Berrin Filizöz ve Hasan Tağraf. **Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000.

Özdemir, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Ege Yayıncılık, 1994.

Özgen, Ebru. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**. İstanbul: Maviağaç Yayınları, 2006.

Pira, Aylin ve Çisil Sohodor. **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.

Regester, Michael ve Judy Larkin. "The Media in Crisis Situations", *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. 2008, Books 24x7 Veritabanı.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset, 2003.

Schein, E. "Corporate Culture", **International Encyclopedia of the Social Behavior & Sciences**. Neil J. Smelser ve Paul B. Baltes (drl.). Oxford: Elsevier, 2001, ss.2788-2792.

Seeger, M., T.L. Sellnow and R.R. Ulmer. **Communication and Organizational Crisis**. London: Praeger Publishers, 2003.

Şimşek, M.Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Şişman, M. ve S. Turan. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Teori ve Uygulama**. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002.

Tarlow, Peter E. **Event Risk Management and Safety**. Canada: John Wiley&Sons Inc., 2002.

Tortop, Nuri. **Halkla İlişkiler**. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Yönetimi**. Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 2004.

Türkoğlu, Nurçay. **Kitle İletişimi ve Kültür**. İstanbul: Naos Yayınları, 2003.

Uysal Sezer, B. **Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler.** Ankara: TODAİE, 1998.

Wells, A.T. **Air Transportation a Management Perspective**. 4. Basım. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999.

Yılmaz, R. Ayhan. "Halkla İlişkiler Planlaması", **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**. R. Ayhan Yılmaz (drl.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, ss.1-21.

Süreli Yayınlar

Acar, Ertan. "İtibarı Yönetmek İçin 10 Altın Kural", *Hürriyet.* 4 Şubat 2011. http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=16932498.

Aksu, Ali. "Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Journal of Yasar University*. Vol.4, No.15, 2009, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no15_vol4/09__AKSU.pdf.

Allen, M.W. ve R.H. Caillouet. "Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis", **Communication Monographs**. 1994, Vol.61, No.1, ss.44-62.

An, Seon-Kyoung. "Reducing Anger and Blame: The Role of the Morality News Frame and Crisis Response Strategy", **Public Relations Review**. Vol.37, No.2, 2011, http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W5W-52HY8G0-1/2/2dc39e90534ac9bc0dc63bcfc81c41a8.

Assaf, A. "Are US Airlines Really in Crisis?", *Tourism Management.*2008, Vol.30, No.6. 2008, Science Direct veritabanı.

Bajaj, Vikas. "Families United in Tragedy", *The Dallas Morning News*. 14 Kasım 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285070318&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285070309&cisb=22_T12285070308&treeMax=true&treeWidth=0&csi=11802&docNo=19 (4 Temmuz 2011).

Birnbaum, Jeffrey H. "Clinton's Defender is Playing Defense", **Fortune**. Vol.96, No.9, 2002, s.42.

Brockner, J.B. ve E.H. James. "Toward an Understanding of When Executives See Opportunity in Crisis", **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol.44, No.7, 2008, ss.94-115.

Capozzi, L. "Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset", *Journal of Advertising Research*, 2005, http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=407466&jid=JAR&volumeId=45&issueId=03&aid=407465&bodyId=&membershipNumber=&societyETOCSession=.

Carey, John. "Media Use During a Crisis", *Prometheus*. 2002, Vol.20, No.3, ss.201-207. http://www.tandf.co.uk/journals.

Carney, A. ve A. Jorden. "Prepare for Business-Related Crises", **Public Relations Journal.** Vol.49, No.8, 1993, ss. 34-35.

Cohen, J.R. "Advising Clients to Apologize", **S. California Law Review**. Vol.72, 1999, ss. 1009-131.

Connolly, P. J. “Are You Feeling Jumpy?”, **InfoWorld**. Vol. 23, No.40, 2001, ss.53.

Coombs, W.T. “Choosing the Right Words: The Development of Guidelines fort he Selection of the ‘Appropriate’ Crisis-Response Strategies”, **Management Communication Quarterly**. 1995, Vol.8, No.4, ss.447-476.

Disaster Recovery Journal. 2001. Vol.14, No.1. http://www.drj.com/.

Dutton, J.E. “The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues”, **Journal of Management Studies**. Vol.23, No.5, 1986, ss.501-517.

Evans, N. ve S. Elphick. “Models of Crisis Management: an Evaluation of Their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry”, **International Journal of Tourism Research**. Vol. 7, No.3, May/June 2005, ss.135-150.

Fairbank, Katie. “American’s Crisis Response Lauded; When Disasters Occur, Airlines must be Ready with a Plan, Experts Say”, *The Dallas Morning News*. 14 Kasım 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285070318&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285070309&cisb=22_T12285070308&treeMax=true&treeWidth=0&csi=11802&docNo=23 (5 Temmuz 2011).

Fairbank, Katie. “Nervous Travelers Cancel Flights as Industry Shudders ‘Even if This isn’t Terrorist-Related, It’s Still a Terrible Echo”, *The Dallas Morning News*. 13 Kasım 2001. http://nl.newsbank.com/nl-search/we/Archives?p_product=DM&p_theme=dm&p_action=search&p_maxdocs=200&s_hidethis=no&p_field_label-0=Author&p_field_label-1=title&p_bool_label-1=AND&p_field_label-2=Section&p_bool_label-2=AND&s_dispstring=american%20airlines%20AND%20date(11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_date-0=YMD_date&p_params_date-0=date:B,E&p_text_date-0=11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_advanced-0=&p_text_advanced-0=(%22american%20airlines%22)&p_perpage=10&p_sort=YMD_date:A&xcal_useweights=no (4 Temmuz 2011).

Faulkner, Bill. “Towards a Framework for Tourism Disaster Management”, **Tourism Management**. Vol.22, No.2, 2001, ss.135-147.

Fowler, Karen L., Nathan D. Kling ve Milan D. Larson. “Organizational Preparedness for Coping With a Major Crisis or Disaster”, *Business & Society*. 2007, Vol.46, No.1. Sage Journals Online veritabanı.

Grantham, R. ve J. Tharpe. “NWA Merger Agreement Keeps Delta in Atlanta”, *The Atlanta Journal-Constitution*, 14 Nisan 2008. http://www.ajc.com/business/content/business/delta/stories/2008/04/14/delta_0415.html (24 Nisan 2011).

Gün, Mustafa. “Havayolları, Finansal Krizi Aşmak İçin Tasarruf Paketi Hazırlıyor”, *Zaman Avrupa*, 6 Ekim 2008.

http://www.eurozaman.com/euro/newsDetail_getNewsById.action;jsessionid=A2CC4C5CF20E601D80FB44F70A582201.node1?sectionId=6&newsId=43131 (19 Nisan 2011).

Hartzel, T. "Residents absorb another calamity Rockaway still burying its 70 victims from trade center attack", **The Dallas Morning News**. 13 November 2001.

Hearit, K.M. "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo", **Public Relations Review**. Vol.20, No.2,1994, ss. 113-125.

Hyman, M., R. Skipper ve R. D. Tansey. "Ethical Codes are not Enough", **Business Horizons**. Vol.33, No.2, 1990, ss. 15-22.

James, Erika Hayes ve Lynn Perry Wooten. "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis", **Organizational Dynamics**. Vol.34, No.2, May 2005, ss. 141-152.

Kellerman, B. "When Should a Leader Apologize and Not?", **Harvard Business Review**. Vol.84, No.4, 2006, ss.73-81.

Korul, Vildan ve Hatice Küçükönal. "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", [Electronic Version] *Ege Akademik Bakış*. Vol.1, No.1, ss.24-38 (14 Mart 2011).

Lukaszewski, James E. "Understanding and Communicating With Confidence: Managing Bad News in the Era of Instant Communication", (Electronic Version) *Executive Speeches*. 2001, Vol.16, No.1, ss.11-15.

Morris, Jim ve Terri Langford, "Numerous Scenarios Could Account for Crash Among the Most Likely is Severe Engine Failure; Terrorism not Suspected", *The Dallas Morning News*. 13 Kasım 2001. http://nl.newsbank.com/nl-search/we/Archives?p_product=DM&p_theme=dm&p_action=search&p_maxdocs=200&s_hidethis=no&p_field_label-0=Author&p_field_label-1=title&p_bool_label-1=AND&p_field_label-2=Section&p_bool_label-2=AND&s_dispstring=american%20airlines%20AND%20date(11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_date-0=YMD_date&p_params_date-0=date:B,E&p_text_date-0=11/13/2001%20to%2001/01/2011)&p_field_advanced-0=&p_text_advanced-0=(%22american%20airlines%22)&p_perpage=10&p_sort=YMD_date:A&xcal_useweights=no (4 Temmuz 2011).

O'Rourke, M. "Protecting Your Reputation", **Risk Management Magazine**. Vol.51, No.1, April 2004, ss.14-18.

Parsons, Will. "Crisis Management", **Career Development International**, Vol.1, No.5, 1996, ss.26-28.

Pearson, C.M. ve I.I. Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", **Academy of Management Executive**. Vol.7, No.1, 1993, ss.48-59.

Pearson, C.M. ve J.A. Clair, "Reframing Crisis Management", **Academy of Management Review**. Vol. 23, No.1, 1998, ss.59-76.

Pheng, Low Sui ve David K. "Crisis Management: Survey of Property Development Firms", **Property Management**. Vol.17, No.3, 1999, ss.231-251.

Preble, J.F. "Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process", **Journal of Management Studies**. Vol.34, No.5, September 1997, ss.769-791.

Sarılgan, Ali Emre. "Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt.11, Sayı.1, ss.69-88. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2011_1/2011_01_06.pdf.

Solmaz, Başak. "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk İletişim**. Vol.4, No.3, 2006, ss. 65-72.

Sturges, D.L. "Communication Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival", **Management Communication Quarterly**. Vol.7, No.3, 1994, ss. 297-316.

Sturges, David. "Crises Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", **SAM Advanced Management Journal**. Vol.56, No.3, 1990, ss.22-27.

Sun, Lixin. "Analysis of Management Strategies of Corporate Public Relation Crisis", *International Journal of Business and Management.* Vol.5, No.3, 2010, www.ccsenet.org/ijbm.

Taylor, M. ve M.L. Kent, "Taxonomy of Mediated Crisis Responses", **Public Relations Review**. Vol.33, 2007, ss.140-146.

Tolungüç, Ahmet. "Tanıtım ve İmaj", **Anatolia Turizm-Çevre Dergisi**. Vol.3, No.27, 1992, ss.10-16.

Tuğcu, Şule Tankut. "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2004. http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc.

Uzmanlar Kaza İçin Ne Dedi?. 2009. http://haber.gazetevatan.com/Haber/225110/1/Gundem (5 Temmuz 2011).

Veil, Shari R., Buehner, Tara ve Palenchar, Michael J. "A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication", [Electronic Version] *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2011, Vol.19, No.2, ss.110-122. (7 Temmuz 2011).

Wade, Jared. “The Risks of Climate Change: Christiana Figueres Wants Improved Resiliency and Insurance Solutions”, *Risk Management – Monitor*. 22 Eylül 2010, http://www.riskmanagementmonitor.com/.

Wall Street Journal. 2003. http://europe.wsj.com/home-page.

Weiner, D. “Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion”, **Ivey Business Journal**. Vol.70, No.4, 2006, ss.1-6.

Zuckerman, Laurence. “The Crash of Flight 587: The Airplane; Crash Inflicts Heavy Blow on Prospects of American”, *The New York Times*. 13 Kasım 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285688246&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=13 (5 Temmuz 2011).

Diğer Yayınlar

1988: Jumbo Jet Crashes Onto Lockerbie (t.y.). http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/21/newsid_2539000/2539447.stm (28 Ocak 2010).

'Piste İnmeyi Beklerken Tarlaya Çakıldık'. 2009. http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819344&title=piste-inmeyi-beklerken-tarlaya-cakildik&haberSayfa=1 (6 Temmuz 2011).

Airline. (t.y.) http://en.wikipedia.org/wiki/Airline (11 Mart 2011).

American Airlines. (t.y.) http://www.century-of-flight.net/Aviation%20history/coming%20of%20age/usairlines/American%20Airlines.htm, (17 Haziran 2011).

Another Plane Crashes. 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285688246&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=7 (5 Temmuz 2011).

Ateş, Mehmet. "Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Aviation Week and Space Technology. 2007. http://www.aviationweek.com/aw/generic/channel_awst.jsp.

Avrupa Komisyonu: THY Uçakları Güvenli. 2009.http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819346 (6 Temmuz 2011).

Bakan Yıldırım: Böylesi Bir Kazada Az Kayıp Mucizedir. 2009. http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819534 (6 Temmuz 2011).

China Focus: Crisis Management Helps China's Dairy Industry Recover (1). 2008. http://0-proquest.umi.com.library.bilgi.edu.tr/pqdweb?did=1561863401&sid=1&Fmt=3&clientId=42144&RQT=309&VName=PQD (7 Eylül 2010).

Condit, Barbee. "A Crises Communication Case Study of American Airlines Flights 965, 1420, and 587", **Yayınlanmamış Lisans Tezi.** Texas Tech University, 2006.

Coombs, W. Timothy. "Crisis Management and Communications", 2008. Institute for Public Relations. http://www.instuteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/ (3 Şubat 2010).

Crisis. (t.y.) http://dictionary.reference.com/browse/crisis (16 Şubat 2010).

Çok Şükür Ölümüz Yok!. 2009. http://haber.gazetevatan.com/Haber/225117/1/Gundem (5 Temmuz 2011).

Department of Trade and Industry. **Business Continuity Management – Preventing Chaos in Crisis**. United Kingdom.

Filo. (t.y.) http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/fleet/index.aspx (5 Temmuz 2011).

Genel Müdür Mesajı. (t.y.) http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/ceo.aspx (5 Temmuz 2011).

Hacıhaliloğlu, H. "İşletmelerde Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Harvard Business School. **Harvard Business Essentials**. USA, 2004.

Hollanda Uçak Kazasında Krizi Nasıl Yönetti? 2009. http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819562 (6 Temmuz 2011).

http://en.wikipedia.org/wiki/American_Airlines.

http://www.aviationexplorer.com/american_airlines.htm.

IATA. Annual Report 2002. 2002. http://www.iata.org (4 Nisan 2011).

İnanılmaz Suçlama!. 2009. http://haber.gazetevatan.com/Haber/225254/1/Gundem (6 Temmuz 2011).

In Carty's Words. 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/hottopics/lnacademic/? (4 Temmuz 2011).

Institute for Crisis Management. Crisis Definitions. 1999. http://www.crisisexperts.com/crisis.

İstatistikler. (t.y.) http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx (18 Nisan 2011).

Japan Airlines and American Airlines Announce Joint Business Benefits for Trans-Pasific Consumers. Yahoo Finance.

Kazanın Gizemini Kara Kutu Çözecek. 2009. http://haber.gazetevatan.com/Haber/225326/1/Gundem (6 Temmuz 2011).

Kuşay, Yeliz. "Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

List of Airlines by Foundation Date. (t.y.) http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_airlines_by_foundation (11Mart 2011).

Operasyon Müdürlüğü Yıllık İstatistik Formu. (t.y.) http://istatistik.shgm.gov.tr/site/istatistik/aracsayipr.jsp?yil=2011&donem=2.

NTSB Identification: DCA02MA001. http://www.ntsb.gov/aviationquery/brief.aspx?ev_id=20011130X02321&key=1 (23 Haziran 2011).

Soğukpınar, Hazal. "Her Şeye Rağmen THY?!", *Spesifik.*18 Ekim 2009. http://spesifikblog.net/tag/havayolu-tasimaciligi/ (6 Temmuz 2011).

Solis, B. "The State of PR, Marketing, and Communications: You Are The Future", 2009. http://www.briansolis.com/2009/06/state-of-pr-marketing-and/ (5 Haziran 2011).

Şengür, Y. "Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Tarihçe; 1985-Airbus 310'lar Floya Katıldı. (t.y.) http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (5 Temmuz 2011).

Tarihçe. (t.y.) http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (5 Temmuz 2011).

T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu. Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi. 2007. http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi.

The Crash of Flight 587; The List of the Victims of Flight 587. 2001. http://0-www.lexisnexis.com.library.bilgi.edu.tr/lnacui2api/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12285688252&format=GNBFI&sort=DATE,A,H&startDocNo=51&resultsUrlKey=29_T12285688247&cisb=22_T12285715954&treeMax=true&treeWidth=0&csi=6742&docNo=54 (5 Temmuz 2011).

The Dutch Safety Board. Crashed During Approach, Boeing 737-800, Near Amsterdam Schiphol Airport, 25 February 2009. 2010. http://www.onderzoeksraad.nl/docs/rapporten/Rapport_TA_ENG_web.pdf (5 Temmuz 2011).

THY. Basın Bülteni-5. 2009. http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).

THY'den Tazminat Açıklaması. 2009. http://haber.gazetevatan.com/Haber/225196/1/Gundem (5 Temmuz 2011).

THY. THY Tarihçesi. http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (31 Mart 2011).

THY Uçağı Amsterdam Havaalanına İnerken Düştü. 2009. http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=819160 (6 Temmuz 2011).

Toyota. Toyota Files Voluntary Safety Recall on Select Toyota Division Vehicles for Sticking Accelerator Pedal. 2010. http://pressroom.toyota.com/pr/tms/toyota/toyota-files-voluntary-safety-152979.aspx (26 Nisan 2010).

Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük. 2010. http://www.tdk.gov.tr.

Türk Hava Yolları Basın Müşavirliği. Basın Bülteni-1. 2009. http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).

Türk Hava Yolları Basın Müşavirliği. Basın Bülteni-2. 2009. http://www.thy.com/SpecialIssuesTR/basin.aspx (5 Temmuz 2011).

Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığı. http://www.ubak.gov.tr (4 Nisan 2011).

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu. **Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu**. Ankara, 2001.

United Nations ISDR. What is Risk?. 2004. http://www.unisdr.org/eng/public_aware/world_camp/2004/booklet-eng/Pagina9ing.pdf.

Uyar, Tevfik. "Havacılık Sektöründe Krizle Mücadele Yöntemi Olarak Tasarım", **4. Ulusal Tasarım Kongresi**. http://www.savunmasanayi.net/UTK_Uyar.pdf. 8 Ekim 2009, ss.1-18.