

**HALKLA İLİŞKİLERİN KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞLEVLERİ VE  
PLANLAMA SÜRECİ**

**İdil KARADEMİRLİDAĞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İletişim Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Haluk GÜRGEN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran, 1999**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### HALKLA İLİŞKİLERİN KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞLEVLERİ VE PLANLAMA SÜRECİ

İdil KARADEMİRLİDAĞ

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999

Danışman: Prof. Dr. Haluk GÜRGEN

Günümüz yüksek rekabet koşullarında varlığını kabul ettirmek bir işletme için oldukça zordur. Daha da zor olan köklü işletmelerin oluşturdukları varlıklarını koruyabilmeleridir. Beklenmedik bir zamanda meydana gelen kriz, işletme için dönüm noktasıdır. Bu dönüm noktasını atlatabilmek iletişimin başarısıdır.

İşletmeye yönelik potansiyel bir krizi önceden fark ederek ortaya çıkmasını önlemede, önlenemiyorsa etkilerini en aza indirmede ve kriz sonrası dönemde başarı grafiğini tekrar yükseltmede Halkla İlişkilerin rolü oldukça önemlidir.

Sistem yaklaşımı içinde gelişen sosyal sorumluluk kavramı, oluşturulan sosyal baskı grupları, gelişen çevre bilinci artık herkesi her şeye karşı sorumlu bırakmıştır. Uluslararası ticaretin artması ile ulusal, uluslararası hukuksal, siyasi ve ekonomik yapının işletmeler üzerindeki etkisi, bireyin farklı türde beklentileri Halkla İlişkilerin görev ve sorumluluklarını genişletmiştir.

Teknolojik gelişmelere paralel gerçekleşen medya evrimi krizleri görünür kılmakta ve şiddetini arttırmaktadır.

21. Yüzyılın çağdaş yönetim anlayışı içinde Halkla İlişkilere daha önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle yönetsel açıdan Halkla İlişkilerin belirgin bir ilgi duyduğu ve son yıllarda uzmanlık geliştirdiği alan kriz yönetimidir.

Halkla İlişkiler açısından kriz önemlidir. Çünkü kriz acil bir durumdur. Doğrudan ya da dolaylı olarak toplumu yakından ilgilendirir. İşletme krizin meydana getirdiği sorunlarla baş etmeye çalışırken, toplum tarafından da mikroskop altına yatırılır. Krize yönelik gösterdiği çabalar, hedef kitle ve genel kamu oyu tarafından değerlendirilir. Krizler hemen önlem gerektirir. Kriz anında doğru ve etkili karar verebilmek oldukça zordur. Yönetim baskı altındadır. İlk ulaşılan bilgiler yanlış ya da eksiktir. Doğru kararları alabilmek doğru bilgilere ulaşmak ile mümkündür. Halkla ilişkiler kriz dönemlerinde doğru ve ayrıntılı bilgiye ulaşılmasında, elde edilen bilgileri analiz ederek etkili kararlar alınmasında yol göstericidir.

Tezin birinci bölümünde, Halkla İlişkilerin tanımı ve tarihsel gelişimine yer verilmektedir. Amaç Halkla İlişkilerin bugünkü konumunu ortaya koymak ve kriz yönetiminin neden Halkla İlişkiler açısından önem kazandığını vurgulamaktır.

İkinci bölümde, kriz ve krize yönelik hazırlıklar incelenmektedir. Krizin tanımı, kriz türleri, krize neden olan iç ve dış etmenleri belirliyerek, kriz takımı oluşturma ve senaryoya (gerçeğe benzeyen durumlar yaratmak ve bunların üzerinde çalışarak gerekli kriz planlarını hazırlamak) dayalı uygulamalar üzerinde durulmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde, bir kriz anındaki Halkla ilişkiler uygulamalarına yer verilmektedir. Son yıllarda yönetsel alanda Halkla İlişkilerin önem kazanan bir fonksiyonu olan kriz yönetimi açıklanmakta, kriz planlanması, iletişim süreci ve iletişim stratejileri incelenmektedir.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde ise genel anlamda bir krizin çıkış nedeni, evreleri, yazılı basında nasıl yansıdığı ve krize yönelik uygulanan kriz

## ABSTRACT

In today's highly competitive environment, it is really hard to establish the existence of a business. Keeping the existence of old businesses is even harder than this. A crisis that occurs in unexpected times is a turning point. Overcoming this turning point is the success of communication.

The role of Public Relation is pretty important to prevent a potential crisis while perceiving it beforehand through the business, to minimize the effects of crisis if it can not be prevented and to maximize success diagram after the crisis period.

Social responsibility concept which is developed by the system approach, constituted social press groups, growing environment conscious all make responsible to everybody to everything from now on. Increasing international trade; the effects of national, international, legal, political and economical structure business; and the expectations of individual in different fields are expanded the responsibilities and duties of Public Relations.

The evolution of media which occurs in parallelism of technological advances makes visible and increases their intensity.

Public Relations takes more important roles in 21<sup>st</sup> century's management understanding. Thus, from the point of view of managerial approach, crisis management is becoming to be concerning field and to become expert.

A crisis is important from the Public Relations angle. Because crisis is an emergency condition. It is related to society either direct or indirect. While the business tries to overcome with the problems welded by the crisis, it is closely scrutinized by the society. The efforts for overcoming to crisis are being evaluated by the target groups and general public opinion. Crisis need

immediate actions. It is really hard to make true and efficient decisions immediately. Management is under pressure. The primary knowledge are wrong or defect. Public Relations is a match-maker for arriving to truth and detailed knowledge in crisis period and for making efficient decisions through analyzing gathered information.

In the first chapter of the thesis, the definition and historical development of PR is discussed. The aim is to emphasize why crisis management is becoming important from the view point of PR.

In the second chapter, crisis and preparation to crisis, the establishment of crisis team while identifying internal and external effects that create crisis and the practices upon scenarios (creating situations look like real and preparing necessary crisis plans which presented by the working on the creating situations) are discussed.

In the third chapter of the thesis, it is included the PR practices in the crisis times. In recent years, as an increasingly becoming an appreciated function of the PR in management field, a crisis management is explained; crisis planning, communication process and communication strategies are scanned.

In the fourth chapter of the thesis, it is observed the reasons towards crisis, its stages, its reflections on the print media and the effectiveness of the crisis communication management with the help of a case study which is about Mesa-Nurol Firm. This firm was heard with a crisis took place in T.B.M.M.'s new building.

In the last chapter of this thesis, research results and proposals towards new observations are discussed.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İdil KARADEMİRLİDAĞ'ın "Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimi Açısından İşlevleri Ve Planlama Süreci" başlıklı tezi ..~~6-9-1999~~..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İletişim Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Haluk GÜRGEN

Üye : Prof. Dr. Hikmet SEÇİM

Üye : Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNİN HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEM KAZANMASI

1. Halkla İlişkilerin Tanımı.....	2
2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi.....	4
3. Sistem Yaklaşımı.....	8
4. Halkla İlişkiler Açısından Önem Kazanan Kavramlar.....	11
4.1. Kurum Kültürü.....	11
4.2. Kurumsal Kimlik.....	12
4.3. Kurumsal İmaj.....	13
5. Halkla İlişkilerde Özel Bir Alan Kriz Yönetimi.....	14

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMININ ANALİZİ VE KRİZE HAZIRLIK

1. Kriz Kavramının Analizi.....	17
1.1. Kriz Nedir .....	17
1.2. Krizi Oluşturan Etmenler .....	18
1.2.1. Krize Neden Olan Dış Faktörler .....	19
1.2.2. Krize Neden Olan İşletme İçi Faktörler.....	22
1.3. Kriz Biçimleri .....	24
2. Kriz Yönelik Hazırlık.....	28
2.1. Kriz Tepki Ekibi Oluşturmak .....	28
2.2.1. Kriz Tepki Ekibinde Yer Alanlar.....	30
2.2. Gruplandırma Listesi Hazırlamak.....	34
2.3. Kriz El Kitabı Hazırlamak .....	35
2.4. Senaryo Tasarımı.....	36
2.5. Kriz Zamanı İletilecek Mesaj Yapısını Oluşturmak.....	37



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERDE KRİZ YÖNETİMİ, KRİZ PLANLAMASI VE İLETİŞİM SÜRECİ

1. Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi .....	39
1.1. Örgütsel Krizlerin Olay Analizi .....	39
1.2. Kriz Formülleri.....	41
1.3. Kriz Yönetimi Modelleri .....	55
2. Kriz Planlaması Nedir? Neden Önemlidir .....	70
2.1. Kriz Öncesi Dönem .....	71
2.2. Kriz Dönemi.....	76
2.3. Kriz Sonrası Dönem .....	80
3. Kriz Dönemlerinde İletişim Uygulamaları.....	81
3.1. Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı .....	82
3.2. Yeniden İmaj Yapılandırma Stratejileri .....	84
3.3. Kriz Anında Halkla İlişkiler Uzmanlarının Yapması Gerekenler .....	86

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

1. Sorun .....	89
2. Amaç.....	89
3. Yöntem.....	89
3.1. Araştırma Modeli .....	89
3.2. Evren ve Örneklem .....	90
3.3. Veriler ve Toplanması .....	92
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	107

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA SONUÇLARI

1. Bulgular ve Yorum .....	119
2. Sonuç ve Öneriler.....	150
3. Sınırlılıklar .....	159
KAYNAKÇA .....	161

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3-1 Kriz Yönetimi: Modellerin Bölümleri, Amaçlar, Kritik Halkla İlişkiler Sorunları ve Eldeki Pazarlama Yönetim Araçları .....	66
Tablo 4-1 Kategori Kodlama Formu.....	98
Tablo 4-2 “Araştırma Biriminin Niteliği” Scott’un Pİ Değeri.....	104
Tablo 4-3 “Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı” Scott’un Pİ Değeri .....	105
Tablo 4-4 “Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu” Scott’un Pİ Değeri .....	105
Tablo 4-5 “Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi” Scott’un Pİ Değeri.....	105
Tablo 4-6 “Mesa-Nurol Şirketi-Yolsuzluk İlişkisi” Scott’un Pİ Değeri .....	106
Tablo 4-7 “Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının Kalitesi” Scott’un Pİ Değeri.....	106
Tablo 4-8 “Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar” Scott’un Pİ Değeri.....	107
Tablo 5-1 “Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay” Frekans Tablosu.....	119
Tablo 5-2 “Haftanın Günleri” Frekans Tablosu.....	121
Tablo 5-3 “Gazetenin İsmi” Frekans Tablosu .....	122
Tablo 5-4 “Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa” Frekans Tablosu.....	123
Tablo 5-5 “Araştırma Biriminin Konumu” Frekans Tablosu.....	124

Tablo 5-6 “Araştırma Biriminin Sunumu” Frekans Tablosu.....	125
Tablo 5-7 “Araştırma Biriminin Kaynağı” Frekans Tablosu.....	125
Tablo 5-8 “Araştırma Biriminin Niteliği” Frekans Tablosu.....	127
Tablo 5-9 “Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı” Frekans Tablosu .....	128
Tablo 5-10 “Araştırma Biriminin Yazım Türü” Frekans Tablosu.....	128
Tablo 5-11 “Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi” Frekans Tablosu.....	130
Tablo 5-12 “Mesa-Nurol Şirketi Yolsuzluk İlişkisi” Frekans Tablosu .....	131
Tablo 5-13 “Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının Kalitesi” Frekans Tablosu.....	132
Tablo 5-14 “Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar ” Frekans Tablosu.....	133
Tablo 5-15 “Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu” Frekans Tablosu.....	133
Tablo 5-16 “Araştırma Biriminin yayınlandığı Ay * Gazetenin İsmi” Çapraztablo .....	135
Tablo 5-17 “Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay * Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa” Çapraztablo .....	137
Tablo 5-18 “Araştırma Biriminin Niteliği * Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu” Çapraztablo .....	139

Tablo 5-19 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay * Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi" Çapraztablo .....	141
Tablo 5-20 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay * Mesa-Nurol Şirketi Yolsuzluk İlişkisi" Çapraztablo .....	143
Tablo 5-21 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay * Araştırma Biriminin Niteliği" Çapraztablo .....	145
Tablo 5-22 "Mesa-Nurol Şirketi Yolsuzluk İlişkisi * Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar" Çapraztablo .....	146
Tablo 5-23 "Araştırma Biriminin Niteliği * Araştırma Biriminin Yazım Türü * Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu" Çapraztablo ....	147
Tablo 5-24 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay * Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi * Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar" Çapraztablo .....	149

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3-1 Kriz Planlama Aktiviteleri .....	43
Şekil 3-2 Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Prensipleri.....	45
Şekil 3-3 Kriz-İletişim Yönetimine İlişkin Bir Model.....	57
Şekil 3-4 Kriz Yönetimi Stratejik Yaklaşımlar .....	62
Şekil 3-5 Kriz Sınıflama Matrisi.....	64
Şekil 3-6 Kriz Sınıflama Matrisi (Örneklerle Birlikte).....	65
Şekil 5-1 “Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay” .....	119
Şekil 5-2 “Gazetenin İsmi” .....	122
Şekil 5-3 “Araştırma Biriminin Kaynağı” Frekans Tablosu .....	126
Şekil 5-4 “Araştırma Biriminin Yazım Türü” Frekans Tablosu.....	129
Şekil 5-5 “Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu” .....	134

## GİRİŞ

Kriz; beklenmedik bir anda meydana gelen, organizasyonların rutin faaliyetlerini etkileyen, medya ve hükümetin dikkatini çeken, zaman geçtikçe şiddeti artan, firmanın imajına zarar veren bir olgudur. Bu nedenlerle günümüzde kriz yönetimi temel Halkla İlişkiler faaliyetlerinden biri durumuna gelmiştir.

Halkla ilişkilerin özünü iki yönlü iletişim oluşturur. Özellikle de bu iletişim ağının kriz zamanında da kurulması ve geliştirilmesi oldukça önemlidir.

Kriz zamanında doğru kararlar almak, bunu uygulamak ve hedef kitleye en kısa zamanda ulaştırmak bir başarıdır. Başarının anahtarı kriz anında uygulamaya geçirebilecek bir kriz planına sahip olunmasına bağlıdır.

Kriz planları organizasyon yapısı, krizin türü, verilen mesaj ve ulaşılmak istenen hedefler bakımından farklılıklar gösterir.

Bu çalışmada Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi incelenerek, bu günkü konumu ortaya konulmakta ve kriz yönetiminin neden Halkla ilişkiler açısından önem kazandığı vurgulanmaktadır.

Ayrıca kriz kavramı analiz edilerek, Halkla İlişkilerin kriz yönetimi açısından işlevleri, planlama süreci ve kriz zamanı uygulanacak kriz iletişim süreci incelenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ VE KRİZ YÖNETİMİNİN HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEM KAZANMASI

#### 1.Halkla İlişkilerin Tanımı

Halkla ilişkiler konusunda profesyonel lider olan ve bilimsel araştırmalar yapan Dr Rex F. Harlow 472 farklı tanımı inceleyerek çözümlediği ve temel düşünceler etrafında birleştirip ortaya koyduğu kavramsal ve işlemsel tanıma göre; Halkla ilişkiler diğerlerinden farklı bir yönetim fonksiyonudur, organizasyon ile onun hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya yardımcıdır. Halkla ilişkiler kamuoyu hakkında yönetimin bilgilenmesi, yönetimin kamuya karşı sorumluluklarının neler olduğunun saptanması ve çevrede meydana gelen değişimler, halkın eğilimleri konusunda yönetimin uyarılmasını sağlayan erken ikaz sistemidir. Araştırma, derinlemesine incelemeler ve ahlaki iletişim temel araçlarıdır.<sup>1</sup>

Jefkins, şu tanımı getirmektedir: Bir örgüt ve yöneldiği kitle arasında karşılıklı anlayışa dayanan belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, işletme içine ve dışına yönelik olarak oluşturulan tüm planlı iletişim biçimleri halkla ilişkilerdir.<sup>2</sup>

Halkla ilişkiler kelimenin tam anlamını ifade etmektedir, toplumla, halkla olan ilişkiler. Yaşayan tüm toplulukların birbiri ile ilişkileri vardır ve bu firmaları, şirketleri ve insanları kapsamaktadır. İlişkiler kötü, iyi ve farklı olabilir ve zaman, zaman değişiklik gösterebilir. Bir birey veya kuruluş bağlantıya geçeceği diğer grupların farkında ise, onlarla ilişkilerini daha iyi hale getirmek için belli şekillerde davranmak isteyebilir. Bu da halkla ilişkilerin işidir.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Scott M.Cutlip, Allen H.Center, ve Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, (Altıncı basım. Amerika: Prentice Hall Inc, 1985), s.3-4.

<sup>2</sup> Frank Jefkins, **Public Relations**, (Üçüncü baskı. İngiltere: Pitman Publishing, 1988), s.2.

<sup>3</sup> Shirley Harison, **Public Relations and Introduction**, (İngiltere: International Thomson Business Press, 1996), s.1.



Halkla ilişkiler, kurum amaçlarının tanımlanmasına ve kurumsal değişimi kolaylaştırmaya yardımcı olan yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler çalışanları toplumun beklentileri ile kurumun amaçları arasında tutarlılık yaratmak için gösterilen çabalar sırasında ilgili tüm iç ve dış çevre ile iletişim kurar. Halkla ilişkiler çalışanları kurumun iç birimleri ve halk arasındaki karşılıklı anlayışı geliştirmeye ve karşılıklı etki değişimini sağlamaya çalışan kurumsal organizasyonları geliştirir, yönetir ve değerlendirir.<sup>4</sup>

Süreç araştırma ile başlar ve son bulur. Halkla ilişkilerin başlangıcı tepkisel olmaya dayansa da eğilimleri önceden kestirme yeteneği ve olaylara acil hale gelmeden tepki verebilme özelliği ile önce harekete geçen olmaya başlamıştı. Bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler bilgi toplar, planlar yapar, faaliyetleri yürütür ve sonuçları değerlendirir. İlgili gruplar halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedefleri ve değerlendirme için geri besleme kaynağıdır. Herhangi tanımlanabilir bir grup ilgili çevre olarak değerlendirilebilir; medya, tüketiciler, çalışanlar, finansal topluluk ve hükümet. Bunlar halkla ilişkiler pratiğinin hedef kitleleridir.<sup>5</sup>

Halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonudur. İdeal olarak halkla ilişkiler kurumun değişen çevreye adapte olmasına, amaçlarının ve felsefesinin oluşturulmasına yardım eder.<sup>6</sup>

Kısaca özetlemek gerekirse, Halkla İlişkiler;

- 1.Yönetimin toplumsal felsefesidir,
- 2.Bu felsefenin politik kararlara dönüştürülmesidir,
- 3.Bu politikalardan yola çıkarak ortaya konan uygulamalardır,
- 4.Ve tümünün özünde iletişimdir.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Fraser P. Seitel, **The Practice of Public Relations**, (İkinci baskı. Amerika: A Bell &Howel Company, 1984), s.8.

<sup>5</sup> Aynı, s.9.

<sup>6</sup> Dennis L.Wilcox, Philip H. Ault ve Warren K. Agee, **Public Relations Strategies and Tactics**, (Üçüncü baskı. Amerika: Harper Collins Publishers, 1992), s.7.

<sup>7</sup> A. Bülent Göksel, Füsün Kocabaş, Müge Elden **Pazarlama Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam** (İstanbul:Yayınevi Yayıncılık,1997), s.117.

## 2.Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

Halkla ilişkiler faaliyetleri insanlık tarihi kadar eskidir. Mısır'da, Mezopotamya ve İran'da yapılan arkeolojik araştırmalar sonucunda bulunan tabletlerin, sanat eserlerinin çoğu, o dönemin yöneticilerini halka tanıtmak, dinsel önderlerin ve öteki devlet büyüklerinin yaptığı olumlu işleri bildirmek amacını taşımaktadır. Roma'da ve Eski Yunan'da halkın katılımıyla yapılan forum'lar halkla ilişkiler amacıyla düzenlenen toplantılardan başka bir şey değildir. Filozof, bilgin ve politik önderlerin türlü konuları halkın önünde tartışması, varılan sonuçlar halkı büyük ölçüde etkilemekte ve verilen kararların uygulanmasının bu yolla halkın desteğini alması uygulayanların işini kolaylaştırmaktaydı.<sup>8</sup>

Başlangıcı insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın sistemleştirilmesi ve bir bilim haline getirilmesi 1900'lü yıllardan sonra olan halkla ilişkiler "20. yüzyılın altın çocuğu" olarak nitelendirilmektedir.

Halkla ilişkilerin gerçek öncüsü 1900'lü yılların başında gazeteci Lvy Lee olmuştur. 1916 yılında ilk halkla ilişkiler bürosunu kurmuştur. Lvy basın ile iş çevresini birbirine yakınlaştırmaya çalışmış, hazırlanan bültenler ile iş çevreleri ilk kez kamuoyuna seslenme fırsatı bulmuşlardır. Kamuoyu ücret politikası , arz-talep ve tekeller konusunda aydınlatılmaya başlanmıştır.<sup>9</sup>

Lvy Lee ile birlikte savunma stratejisinden saldırı stratejisine geçiş olmuştur. İşletmeler sadece para kazanma amacını güden ekonomik kuruluş olmaktan giderek çıkmakta ve sosyal kapılarını açmaya başlamaktadır.<sup>10</sup>

Lvy Lee'nin ilk büyük başarısı bir kriz ile ilişkili olması nedeniyle de önemlidir. Rockefeller büyük bir girişimcidir. Fakat kamuoyunun eleştirilerine ve

<sup>8</sup> Güngör, Onal, **Halkla İlişkiler**, (Türkiye: Türkmen Kitapevi, 1997), s.2.

<sup>9</sup> Hikmet Seçim, Alaeddin Asna, Ramazan Geylan, Haluk Gürgen, ve Nihat Karakoç, **Halkla İlişkiler**, (İkinci basım, Eskişehir: Anadolu Ün. Yayın no:898, 1996), s.26.

<sup>10</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, (Bursa: Rota Ofset, 1992), s.8.

nefretlerine hedef olmaktadır. Özellikle bu nedenle 1950 Ekonomik krizinde büyük bir sıkıntı içine düşmüştür. Lee şirket yöneticileri için hazırladığı rehberde artık kamuoyunun ihmal edilemeyeceği, kandırılmayacağı ve sık, sık bilgilendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.<sup>11</sup>

Bir kriz ile baş edebilmek için kamuoyunun destek ve güvenini almak önemlidir.

Halkla ilişkilerin rolü, özellikle de kriz durumlarında iki nedenle önemlidir. Birincisi halkla ilişkiler kamuoyunu izlediği için halkla ilişkiler çalışanları kamunun çıkarını temsil edebilir ve kurumsal kararlarda halkın tepkisini kestirebilir. İkincisi halkla ilişkiler kurumsal kararları halka iletir böylece bu kararların oluşturulmasına yardım ederek işbirliği ve anlayışın kazanılması sağlayabilir.<sup>12</sup>

Yine halkla ilişkiler yöneticileri tüm kararları kurum içinde değişime önderlik edici biçimde vermezler. Fakat sık sık kurumun çevresini gözledikleri ve etkileşimde buldukları için değişime ihtiyaç olduğunu öngören ve değişimin ne yönde olması gerektiğini belirten bilgileri ele geçirirler. Halkla ilişkiler çalışanları genellikle problemi henüz başa çıkabilir durumda iken keşfedebilir, böylece gereksiz krizleri önleyebilir.<sup>13</sup>

Harlow'un halkla ilişkiler tanımlarının tarihsel incelemesi vurgunun sürekli farklı yerlere kaydığını göstermektedir. 1940'larda PR NEWS şu tanımı ileri sürmüştür: "Halkla ilişkiler kurumun kendisini çevreye uydurmak için üretici ilişkileri kurma ve geliştirme faaliyetleridir."<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Sema Tapan, Yeşim Akiş, Perran Akan ve Ayfer Hortaçsu, **Pazarlama İletişimi**, (Eskişehir: Anadolu Ün.Yayın.No.946, 1997), s.273.

<sup>12</sup> Otis Baskin ve Craig Aranoff, **Public Relation**, (İkinci basım. Amerika: Wm.C.Publisher, 1988), s.4

<sup>13</sup> **Aynı**, s.6.

<sup>14</sup> Rex, F.Harlow, "Public Relations Defination Through the Years" **Public Relation Review** (İlkbahar 1997), s.56.

1950'lerde halkla ilişkiler çalışanı Thomas Gonser halkla ilişkilerin gerekli bir tutumu olarak değişimin kabulüne dikkat çekti. "İşletmeyi olduğu gibi sevmeleri için ilgili çevrelere sunmak yerine ilgili çevrelerin görmek istedikleri gibi bir işletme yapma çabasıdır."<sup>15</sup> biçiminde tanımlamıştır.

1960'lı yıllar daha değişik tanımları getirdi. Charles B. Coates önde gelen bir isim olarak halkla ilişkileri uzmanını şöyle tanımladı: "Kayaları, sığılık yerleri bilen, bir tercihin seçilmesinin diğerinin seçilmesine göre getireceği farklı muhtemel sonuçları ölçebilen bir tür pilottur." Diğerleri halkla ilişkiler uzmanını "Değişim mühendisi" olarak tanımladı ve "Problem veya krizler ortaya çıkmadan önce havayı değiştirmek için gereken duygular"<sup>16</sup> şeklinde açıkladılar.

1970'lerden itibaren halkla ilişkiler alanı öncülerini kendi uzmanlık alanlarını toplumun düzensizliğini yansıtma anlamında tarif ettiler. Dünyanın önde gelen halkla ilişkiler firmalarından biri olan Ruder ve Finn'in başkanı David Finn halkla ilişkilerin "ilgili bilim adamları, çevreciler, tüketiciler, azınlık liderleri, genç nesil gibi grupların yeni taleplerine tepki vermek için işletmenin müşterileri ile ilişki kurmasına yardım eden bir fonksiyon olarak tanımlamıştır ve krizin kontrol edilemez hale gelmesini engellemeye çalıştığını savunmuştur."<sup>17</sup>

Sürekli olarak ve hızla değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamını sürdürmeye çalışan örgütler bu değişimlere hızla uyum sağlayabilmek için çift yönlü işleyen bir iletişim sistemine, bilgi alışverişine gereksinim duyarlar.

Halkla ilişkiler denen görev özel ya da tüzel kişinin, yani bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması ve geliştirmesi için gösterdiği çabalarıdır.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Aynı, s.56.

<sup>16</sup> Baskın ve Aronoff. **Ön.ver.**, s.8.

<sup>17</sup> Aynı, s.8.

<sup>18</sup> Alaeddin Asna, **Halkla İlişkiler, Düünden Bugüne Bir Sanat ve Meslek Öyküsü**, (İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1997), s.208.

Çağımızda ve özellikle demokratik rejim ve yöntemlerin geçerli olduğu ülkelerde kamuoyunun önemi tartışılmayacak kadar açıktır. Bu ülkelerde halkın karşı çıktığı şeyleri yapabilmek hiç kolay değildir.<sup>19</sup>

Gerçekten de günümüzde kurumların özellikle ticaret dünyası içinde varlıklarını sürdürebilmeleri ne yalnızca yöneticilerin yetenek ve kapasitelerine ne de tamamen kurumun finansal gücüne bağlanabilir. İyi ve vasıflı yöneticilerle, gelişmiş makine ve donanımlarla en ekonomik şekilde, en kaliteli ürünü pazara sunmak mümkün olabilir. Ancak hedef tüketici ile iyi ve doğru bir iletişim kurulamamışsa, üreticinin seslendiği pazar dilimindeki tüketiciler ticari alanda ise ilişki içinde buldukları kurumu desteklemiyorlarsa, kurum kendi çalışanları tarafından benimsenmemişse işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi mümkün olamaz.<sup>20</sup>

Teknoloji ve bilginin yaygınlaşması, dünyayı artan bir şekilde Halkla ilişkiler alanına yöneltmiştir.<sup>21</sup>

Teknolojik gelişmeler beraberinde ekonomik, sosyal ve politik değişimleri de getirmiştir. Bu nedenle de halkla ilişkiler iyi niyet ve tanıtma faaliyetlerinden çok daha önemli ve karmaşık görevler üstlenmeye başlamıştır.

Organizasyonların sosyal kapılarını açık tutma zorunluluğu 1950'lerden sonra gelişen sistem yaklaşımının bir uzantısıdır. Sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda her organizasyon bir bütünün parçasıdır. Bu açıdan sistem yaklaşımı günümüz halkla ilişkiler kavramının temelini oluşturmuştur.

<sup>19</sup> Onal. **Ön.ver.**, s.10.

<sup>20</sup> Bülent Göksel, Füsün Kocabaş, Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam** (İstanbul:Yayınevi Yayıncılık, 1997), s.111.

<sup>21</sup> Rıdvan Karalar, **Halkla İlişkiler**, (Eskişehir: Metin Ofset, 1994), s.5.

### 3.Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, önce doğa bilimlerinde geliştirilmiş daha sonra diğer alanlara yayılmıştır. Sistem birbiriyle ilgili parçaların bir bütün olarak fonksiyon görmesini ifade eder. Diğer bir deyimle bütünü oluşturan parçaların birlikte hareket etmesidir.<sup>22</sup>

Örgüt sistemi çevreden dört girdi alır: Bunlar ; materyal, insan, finans ve bilgidir. Örgüt bu dört parçayı birleştirerek çevreye ürün, hizmet, kar veya zarar, çalışanların davranışları ve ilave bilgiler olarak geri sunar. Sonuçta sistemin kendisi bu sonuçlara ilişkin olarak çevreden geri bildirim alır. Böylece sistemin çalışması tamamlanır.<sup>23</sup>

Her işletme açık bir sistemi oluşturur. Dış çevreyle karşılıklı bağlar kurar, ondan etkilenir ve bir ölçüde dış çevreyi etkiler. İşletme girdilerini çevreden sağlar ve çıktılarını çevreye sunar. Bu özelliği ile işletme, açık bir sistem olarak çevrenin vazgeçilmez bir parçasıdır. İşletmelerin başarısı sadece kendi içinde alt sistemler arasında uyumlu ilişkilerin kurulmasıyla sağlanamaz. Aynı zamanda dış çevreyi oluşturan diğer sistemlerle işletme sistemi arasında uyumlu, sürekli ve düzenli ilişkilerin kurulması gerekir.<sup>24</sup>

Gerçektende halkla ilişkiler yalnızca bilgi vermek için yürütülen bir çalışma olarak alınamaz. Yönetim-halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik temelde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışmasıdır.<sup>25</sup>

Organizasyonlar, işletmeler, hükümetler ve tüm sosyal gruplar faaliyetlerinin ( direkt hedef kitle olsun ya da olmasın ) halkın üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinden sorumludur. Bu nedenle de faaliyetleri ile ilgili

<sup>22</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, Yayın No:111, 1996), s.30.

<sup>23</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994), s.8.

<sup>24</sup> Sabuncuoğlu. **Ön.ver.**, s.12.

<sup>25</sup> Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler** (Ankara: 1997), s.59.

konularda halka bilgi vermek zorundadırlar. Bu yalnızca uygulamaların onaylatılması anlamına gelmez. Karşılıklı etkileşim sonucu halkın uygulamalara destek vermesini sağlamayı da kapsar.

Sosyal bilim alanında ortaya konulan sistem yaklaşımı sosyal sorumluluk kavramının gelişmesine neden olmuştur. Medyanın etkilerinin artmasıyla birlikte sosyal sorumluluk kavramının önemi de artmıştır. Kısa bir süre öncesine kadar işletmeler yanlış ve hatalı davranışlarından ya da beklenmedik çevre etkenlerinin doğuracağı sorunlar ve ortaya çıkacak krizlerden ötürü sadece ortaklarına ve işçilerine karşı sorumlu iken günümüzde hükümet, yerel yönetimler, çeşitli çıkar ve baskı grupları, kitle iletişim araçları, bankalar, borsa şirketler, tüketiciler gibi bir çok ilgili gruba karşı sorumludur.

Bir işletmenin sosyal sorumluluğu kurum kaynaklarının topluma yarar sağlayacak şekilde kullanma yükümlülüğü olarak tanımlanır. Bir başka deyişle, sosyal sorumluluk işletme yönetiminin tercihlerini toplumun çıkarına ve refahına katkıda bulunacak yönde kullanmasıdır.<sup>26</sup>

Bir işletme ile ilgili guruplar arasında karşılıklı bir alış veriş süreci yaşanır. Müşteriler para karşılığında mal ve hizmet alır, çalışanlar ücret karşılığında iş yapar vb. Bu süreç boyunca karşılıklı bir etkileşme görülür. Örneğin, bir fabrikanın bacasından çıkan duman gerekli filtrelerden geçirilmediğinde, müşteri ürüne daha ucuza sahip olabilir. Öte yandan o çevrede yaşayan kişiler kirli havadan zarar görür, sağlıkları bozulur. Vatandaşlar yasalara başvurarak hava kirliliğini durdurmaya veya zararı işletmeye ödetmeye çalışırlar. Devreye basın girer, kamuoyu oluşur, ürünü ucuza alma şansına sahip müşteriler kampanyadan etkilenecek düşük fiyata rağmen talebi kısımlarlar. Sonuçta, ilgili grupların taleplerine zamanında cevap veren, şikayetler yükselmeden gerekli önlemleri alan bir yönetici, hissedarların çıkarlarını da daha iyi korumuş olur.

<sup>26</sup> Tapan Toduk, ve Akiş Akan Hortaçsu. *Ön.ver.*, s.357.

Medya evrimi ile küresel köy haline gelen dünyamız için ortak bir çevre bilinci gelişmiştir. Bu ortak alanın diğer herhangi birisi tarafından zarar görmesini önleyebilmek için dünya çapında çevre örgütleri oluşturulmuştur. Doğal kaynakları koruma ve geliştirme, doğaya zarar vermeme çabaları gelecek nesillerden ödünç alınarak kullanılan bu alanın zarar görmeden iletilmesini sağlamak içindir. Bu bilinç doğrultusunda işletmeler doğaya zarar vermeyen, “doğa dostu” ürünler üretmektedirler.

Devlet ve özel sektör kuruluşların “üretim, finansman, iş gücü, dağıtım, mühendislik, hammadde” gibi içe dönük idari problemlerine; üniversite, basın, sendikalar, yatırımcılar, tutucular, parlamento ve partiler, yaşlılar, çevre korumacıları, mesleki dernekler, azınlıklar, yabancı şirketler, gençlik ve kadın kuruluşları, din çevreleri, vs. gibi dış gruplardan gelebilecek reaksiyonları önceden tahmin etme ve halletme problemleri de eklenmiştir.<sup>27</sup>

Philip Lesley'nin verdiği örnek, bu konuyu daha açık biçimde ortaya koymaktadır: General Motors firması, eskiden hangi alıcı için ne tip araba üreteceğini ve fiyatını dikte ederdi. Şimdi sadece alıcıların zevklerini ve rakipleri değil, trafik kazalarını önleme cemiyetlerini, çevre korumacıları, hava kirliliğine savaş derneklerini ve öteki grupları da düşünmek zorundadır.<sup>28</sup>

Bütün bu gelişmeler görüleceği gibi organizasyonların işini daha da zorlaştırmıştır. Artık belli bir mesajı iletebilmek için önce halkın sesine kulak vermek gerekmektedir. Hedef kitlenin düşünce ve çıkarlarını ön plana çıkararak onların gözünde bir yer edinmek zorlu ve uzun bir çabanın ürünüdür. Bu nedenle organizasyonlar “kurum kültürü”, “kurum kimliği”, “kurum imajı” oluşturmaya ve bu şekilde halkın gözünde bir yer edinmeye çalışmaktadır. Çağımız halkla ilişkiler uzmanlarına bu nedenle daha uzun dönemli görevler düşmektedir.

<sup>27</sup> Rae M. Goldsmith, “A Defence of Public Relations”, **International Public Relations Review**, No.2, 1988

<sup>28</sup> William Abig, **Modern Public Opinion**, (Amerika: McGraw Hill, 1988), s.45.



## 4.Halkla İlişkiler Açısından Önem Kazanan Kavramlar

### 4.1.Kurum Kültürü:

Kurumsal Kültür bazı araştırmacılar tarafından o kurumun "iklimi", "ideolojisi" olarak tanımlanmıştır. Mitroff ve Kilmann kurumsal kültürü "güç alanı" benzetmesiyle açıklamışlardır.<sup>29</sup>

Kurum kültürü bir açıdan, bir dizi insanın zaman içinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Grup normları bir grupta tekrar, tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan, teşvik ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere doğru yönlendiriyorsa, o durum "kültürel"dir. Daha da derinlere inildiğinde kurum kültürü, neyin önemli, neyin iyi ve neyin doğru olduğu hakkında, bir grup insanın paylaştıkları gizli değerlerdir. Bu değerler genellikle, grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri ve değerler de davranış normlarını yansıtır.<sup>30</sup>

Kurum kültürü bir örgüt içinde uygun davranış ve biçimleri tanımlamakta, bireyleri motive etmede ve belirsizliğin olduğu yerde çözümleri bulmaktadır. Bilgi, beceri, değer ve tüm iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu nedenle başarılı olmak ve işlerinde yüksek performans sağlamayı amaçlayan her yönetici, bir çok araştırmacı / yazara göre kendi kurum kültürünü oluşturmak (lider) ya / ya da kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Çünkü kültür çalışanların neden o şekilde ( belirtilen, kabul edilen) davranmaları gerektiğini

<sup>29</sup> Francis J. Marra, "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relation" **Public Relation Review**, (Kış 1998), s. 464.

<sup>30</sup> Roman Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Pazarlar ve Dünya** (İstanbul: Sabah Yayınları, 1997), s.148.

açıklayarak örgütsel davranışa açıklık getirmektedir. Bu da kurumu diğerlerinden farklı kılar.<sup>31</sup>

Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan birincisi; örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanlar neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istedik veya istenmedik olduğuna ilişkin benzer değerlere sahiptir.

İkinci ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan inanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile, bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak, örgütün değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir.<sup>32</sup>

#### **4.2.Kurumsal Kimlik:**

Kurumsal kimlik, bir kurumun ( özel ya da devlete ait, kar amacı güden ya da gütmeyen, şirket ya da holding) içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan toplam iletişimidir. Söz konusu toplam iletişimin kurumsal iletişim, kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleştiği görülür.

<sup>31</sup> Peter J.Frost, Larry F.Moore, Merly Reis Louis Lundberg ve Joanne Martin, **Organizational Culture** (Amerika: Sage Publication Inc, 1985), s.59.

<sup>32</sup> Özkalp ve Kirel. **Ön.ver.**, s.143.

Bir kurum birçok bireysel kimlikten oluşan soyut bir kimliktir. Kurumun bireysel ve kolektif eylemleri o kurumun kimliğini şekillendirir. Telefona yanıt verme biçiminden ürünleri dağıtma biçimine kadar her şey, diğer insanların düşüncelerinde kuruma karşı bir imaj oluşturur.<sup>33</sup>

### 4.3.Kurumsal İmaj:

İmaj gerçeğin yaklaşık olarak bir görsel sunumu olup, fiziksel (bir fotoğraf ya da resimde olduğu gibi) veya hayali (edebiyat veya müzikte olduğu gibi) olabilir.<sup>34</sup>

Bir nesneyi doğrudan doğruya yeniden tanımaya yarayacak bir biçimde göz önüne getiren şey, duyu organları ile algılanmış olan bir şeyin somut ve düşsel kopyası<sup>35</sup> biçiminde tanımlanır.

Kurumsal imaj ise şöyle tanımlanmaktadır; kurumsal imaj kurumsal kimliğin sunumlarının ilgili guruplar üzerinde bıraktığı algıdır. Toplumun ve hedef kitlenin işletme ile ilgili düşüncelerini ve talebini etkiler. Kurumsal kimliğin yerleşmesinde ve kalıcı olmasında kurumsal kimliği görsel olarak yansıtan unsurlar etkili olacaktır. İşletme üretim kalitesini, örgüt kültürünü, topluma karşı duyarlılığını bu sembollerle iletebilmektedir.<sup>36</sup>

Kurumsal imaj hedef kitlenin işletme ile ilgili düşüncelerini ve talebini etkiler. Kurumsal imajın yerleşmesinde kurumsal kimliği görsel olarak yansıtan unsurlar etkilidir.

<sup>33</sup> Ali Atıf Bir, **Kurumsal Kimlik Konferansı Kitapçığı** (İstanbul: 1994), s.3.

<sup>34</sup> İsmet Yazıcı, **Kitle İletişiminde İmaj, Kuramsal Bir Yaklaşım** (İstanbul: Bilim Yayınları, 1997), s.3.

<sup>35</sup> Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük** (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995), s.802

<sup>36</sup> Bir. **Ön.ver.**, s.3.

## 5.Halkla İlişkilerde Özel Bir Alan; Kriz Yönetimi

Günümüzdeki serbest piyasa ekonomisi tüketici hakları ve müşteri mutluluğunu da beraberinde getirmiştir. “İmaj” kavramı da bir kurum veya kuruluşun rekabet alanındaki en güçlü silahıdır. Bugün bir kuruluş kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmadıkça rakipleriyle rekabet edemeyeceğinin farkındadır. Bir kurum ya da kuruluşun kamuoyunda hangi özellikleri ile tanındığını, hangi sıfatlar ile tanımlandığını açıklayan “imaj” çok uzun sürede ve büyük çabalarla oluşturulan bir kavramdır, fakat bunca güçlüklerle yaratılan bu kavram, çok kısa süre içinde yıkılabilen, daha doğrusu olumludan olumsuzla dönüşerek belleklere yerleşebilen bir olgudur.

Kurum ya da kuruluş bünyesinde ya da dışında meydana gelebilecek en küçük bir dikkatsizlik, bir kaza veya rakiplerin planlı bir hareketi, kamuoyundaki pozitif imajı çok kısa bir zaman diliminde, tam tersine çevirebilir. Kriz Yönetimi, böyle bir durumdan en az zararla kurtulmayı hatta durumun şirket lehine dönmesini sağlar.

Krizler, felaketler, skandal ve acil durumlar gerçekten de büyük haber hikayeleridir. Ancak kriz halkla ilişkileri sadece medya ile ilgilenmez. Beklenmeyenleri planlamak, düşünmezi düşünmek, bilinmeyeni bilmek, kriz hakkında önceden planlama yaparken kullanılan yöntemlerdir.

Günümüzde kriz yönetimi temel Halkla İlişkiler faaliyetlerinden biri durumuna gelmiştir. Var olan (meydana gelmiş) ya da potansiyel krizlerin zararını en aza indirmek için çalışır. Bhopal, Chernobil ve Zeebrugge v.b gibi kötü örnekler krizlerin neden Halkla İlişkiler açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur.<sup>37</sup>

Halkla ilişkiler, özünde iletişimin bulunduğu bir olgudur. Bu iletişim iki yönlü sağlıklı bir akış izlediği sürece halkla ilişkiler için anlamlıdır. Kurumdan çevreye ve o çevreden kuruma sürekli ve karşılıklı bilgi aktarımı etki/tepki

<sup>37</sup> Jefkins. **Ön.ver** s.231.

süreci işlevselliğini koruduğu oranda, halkla ilişkiler kendisine uygulama alanı bulabilir. Bu sağlıklı iletişim sürecinin ilk adımı ya da temel koşulu ise mesajları gönderecek olan kaynağın hedefi doğru saptaması ve yeterli olarak tanınmasıdır. Halkla ilişkiler, karşısında adı, sanı, kimliği, eğilimleri, toplumsal kesit içindeki yerleri belirlenebilmiş kitleler olduğu sürece görüntü karesine gelebilir.

Çalışma içindeki bu karmaşıklığa rağmen kriz yönetimi terimi; organizasyon ya da halkla ilişkiler personelinin dışsal etkileri yöneteceğini ifade etmez. Ne yapılacağını ve tepkilerin nasıl yönetilmesi gerektiğini ortaya koyar. Halkla İlişkiler uzmanı 3 şeyi tam / mükemmel anlamalıdır.

1. Krizin meydana geldiği kamu (halk) ve politik çevreyi,
2. Krizle yüz yüze gelen organizasyonun/işletmenin iç dahili çalışmasını işleyişini ve kültürünü,
3. İnsan doğasını.<sup>38</sup>

Kriz anında doğru kararı almak ve bunu uygulamak ve hedef kitleye zaman kaybetmeden ulaştırmak başarının anahtarıdır. Daha önceden herhangi bir krize yönelik hiçbir çalışma yapmamış kurum ya da kuruluşlar, kriz anında panik yaşarlar. Böyle anlarda eğer hemen uygulamaya geçirilecek bir kriz planına da sahip değilse yanlış kararlar almaları olağandır.<sup>39</sup>

Gerçek kriz bir dönüm noktasıdır. Şiddetli değişimlere neden olur. Organizasyonlar krizle ilgili olarak hazırlık yapmazlarsa sürekli tehlike altındadırlar. Krize karşı önceden hazırlıklı olmak ya da krizin meydana geleceğini önceden sezinlemek olasıdır. Eğer krizden kaçmak mümkün değilse; etkilerini en aza indirmek için kriz planı yapılmalıdır.

Kriz planlamaları olmayan işletmelerin krizden kurtulma süreleri, kriz planına sahip işletmelerden 2.5 kat daha uzun sürmektedir. Kriz planına sahip işletme yöneticileri karar aşamasında kendilerine güvenleri daha fazladır. Kriz

<sup>38</sup> Allen H. Center, ve Patrick Jackson **Public Relations Practices** (Amerika: Prentice Hall Inc., 1995, s.422.

<sup>39</sup> Samuel Coad Dyer, "Getting People Into The Crisis Communication Plan," **Public Relation Quarterly**, (Sonbahar 1995), s.38.

planına sahip işletmeler, bir kriz anında bu planın ne kadar işlediğini kontrol ederek planlarını test etmiş olurlar. Böylece daha sonra karşılaşılabilecekleri krizlere karşı planlarını yeniden düzenleyip, geliştirme imkanı bulurlar.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ali Atf Bir, **Kurumsal Kimlik Konferansı Kitapçığı** (İstanbul: 1994), s.3, s.69.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMININ ANALİZİ VE KRİZE HAZIRLIK

#### 1.Kriz Kavramının Analizi

##### 1.1 Kriz nedir?

Kriz sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde; Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğüne dayandığı görülmektedir.<sup>41</sup>

Krize yönelik diğer tanımlamalar şöyledir; Kriz bir kuruluşun derhal müdahale gerektiren beklenmeyen ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasıdır.<sup>42</sup>

Wester’s Encylopedic Unabridged Dictionary (1996) krizi; geleceğe yönelik tüm olayların daha iyiye ya da daha kötüye gitme eylemini belirleyen genel akış süreci içerisindeki bir basamak, dönüm noktası olarak tanımlamaktadır.

Kriz bir işletmenin işleyiş sistemini bozan, aniden ortaya çıkan, herhangi acil bir durumdur. (Pheldps, L.Norman, 1986)

Ole.R.Holsti (1978) krizi şöyle tanımlamıştır; “Kriz beklenmedik bir durum tarafından ortaya konur, önemli değerler üzerinde büyük bir tehdit’dir, karar vermek için çok az zaman vardır.”

Benzer bakış açısı Thierry C.Pauchant ve Ian I Mitrooffdan gelmiştir; kriz bir aksamadır, bu aksamada bir sistemi bütünsel olarak etkiler. En temel vaatlerini, kendi bütünsel yapısını ve özünü tehdit eder. Krizin üç temel etkisi vardır; kriz kurum ya da kuruluşun yasal düzenini tehdit eder, stratejik görevini

<sup>41</sup> Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, (İzmir: Ege Yayıncılık, 1994), s.12.

<sup>42</sup> Frank Jefkins **Public Relations**, (Üçüncü basım, İngiltre: A Division of Longman Group, 1990), s.231.

tersine çevirir ve insanların kendilerine ve dünyaya bakış açılarını değiştirir, onların endişe duymalarına neden olur.<sup>43</sup>

Uluslararası siyaset bilimci Hermann'a göre krizin 3 farklı boyutu vardır.<sup>44</sup>

- 1.İşletmenin öncelikli değerlerini tehdit eder.
- 2.Bir krize anında tepki vermek için çok sınırlı zaman vardır.
- 3.İşletme tarafından önceden tahmin edilemez.

Steven Fink, krizi uyarıcı, harekete geçirici, teşvik edici durum olarak tanımlar. Fink ayrıca krizin 4 farklı evreden meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar;

- 1.Uyarıcı,ikaz edici kriz hazırlık evresi (prodromal crisis)
- 2.Ansızın, şiddetli kriz gelişme evresi (acute crisis)
- 3.Müzmin, kronik kriz evresi (chronic crisis)
- 4.Krizin kararlılık evresi. Bu evre tam krizden temizlenme ve kararlılık evresidir. Her şey normale döndüğü zaman gerçekleşir.<sup>45</sup>

## 1.2.Krizi Oluşturan Etmenler:

Olası krizleri önleyebilmek kriz kaynaklarının doğru tespit edilmesine bağlıdır. Kurum ya da kuruluşlar açık birer sistemdir. Başka toplumsal sistemlerden etkilenir ve etkilerler. Çevrenin yapısına, sosyal, kültürel, ekonomik beklentilerine katkıda bulunarak gelişmesini sağlar ve aynı zamanda çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenirler.

Toplumun ve işletmenin sürekliliğini etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel ve fiziki koşulların toplamı çevreyi oluşturur.

<sup>43</sup> William L. Benoit "Image Repair Discourse and Crisis Communication" **Public Relation Review**, (No:2, 1997), s.45.

<sup>44</sup> Paul Winner, **Effective PR Management** (İngiltere: Kogan Page Ltd., 1990), s.93.

<sup>45</sup> Fink. **Ön.ver.**, s.20.



Kurum yada kuruluşların kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Çevrenin sürekli değişen, dinamik yapısı vardır. Dinamizm ve değişim süreçleri kurum ya da kuruluşun karşılaştacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve kriz durumuna sürüklenmesine yol açmaktadır.<sup>46</sup>

Organizasyonun dış çevresini belirlemek ve sınırlarını çizmek meydana gelen değişimleri daha çabuk görmeyi ve daha hızlı harekete geçmeyi sağlar.

### 1.2.1.Krize Neden Olan Dış Faktörler

#### **Ekonomik Durum:**

İşletmeler ekonomik sistemin bir parçasıdır. Ekonomik dalgalanmalar, arz-talep dengesinin bozulması, devletin ekonomi ile ilgili aldığı kararlar, ekonomik koşulların niteliği direk olarak işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerdir. 1970'li yıllarda OPEC'in petrol fiyatlarını varil başına 3 dolardan 12 dolara çıkarması özellikle otomobil üreticilerini ve inşaat malzemesi üreticilerini büyük oranlarda etkilemiştir. Amerikan arabaları gibi çok benzin tüketen arabalar ve General Motors gibi şirketler, büyük bir talep azalmasıyla karşılaşmışlar. Buna karşın daha az benzin tüketen Japon arabalarında ise talep patlaması yaşanmıştır.<sup>47</sup>

Bunun sonucu olarak 1974'deki Petrol krizi nedeniyle Amerika da otomobil şirketleri kendi aralarında rekabet içindeyken Japonlarla da büyük bir rekabete girmişlerdir. Çünkü Japon arabaları daha az benzin tüketmektedir.<sup>48</sup>

1990'lardan sonra dünya politikasında meydana gelen ve bir diğer ekonomik şok yaratan olay Körfez Savaşıdır. Bu hem Amerikan ekonomisini, hem petrol fiyatlarını hem de üçüncü dünya ülkelerinin ekonomik durumlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Ülkemiz açısından da büyük turizm kayıpları

<sup>46</sup> Can. **Ön.ver.**, s.300.

<sup>47</sup> Özkalp, Kirel. **Ön.ver.**, s.401.

<sup>48</sup> Akio Morita, **Bir Japon Mucizesi Sony** Çeviren: Yakut Güneri, (İstanbul: İgi Kitapevi, 1990), s.253.

gerçekleşmiş, birçok turizm yatırımcısı iflasın eşiğine gelmiştir. Ülkemiz hala bu olumsuz etkilerden kurtulmuş değildir.<sup>49</sup>

### **Teknoloji:**

Teknoloji mal ve hizmet üretmek amacıyla eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılmasıdır. Teknolojinin karmaşık oluşu, bu teknolojiyi kullanmak için gerekli beceri düzeyini ve örgütün büyüklüğünü etkiler. Özellikle elektronik devrimin getirdiği hızlı teknolojik değişikliklerin örgüt üzerinde etkileri büyüktür.

Teknolojik krizlere bir örnek vermek gerekirse, Intel; bilgisayar ve benzeri elektronik cihazlarda kullanılmak üzere bellek üreten bir firmadır. 1980'lerin başına kadar zorlu bir mücadeleyi başta götüren Intel, Japon bellek üreticilerin pazara çıkmasıyla bir kriz ile karşı karşıya kaldı. Aynı zamanda Hewlet-Packard gibi güçlü bir bilgisayar şirketinin "Japon belleklerinin kalite ve teknoloji düzeyinin Amerikan şirketlerinden daha iyi ve tutarlı olduğunu belirtmesi" yaşanan krizin tırmanmasına neden oldu. Diğer yandan Japon şirketlerinin sermaye üstünlükleri de vardı. Intel teknolojik bir şirket olduğu için sorunun çözümünde teknolojik olması gerektiğini düşündü. Daha başka bir araç üzerinde çalışmalarını sürdürdü. IBM PC' ye konulacak mikro işlemciler üretildi. Böylece krizin oluşturduğu sarsıntıya karşı konulacak güce sahip olundu.<sup>50</sup>

Teknolojinin gelişmesi yeni imkanlarla birlikte birçok tehlikeyi de beraberinde getirmiştir. Teknolojinin gelişimi ve karmaşıklığı insan iş gücü üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur. Teknolojinin kötü sonuçlarına örnek olarak uçak kazaları, enerji santralleri ve sanayinin ve hatta otomobillerin yarattığı çevre kirlenmesi de gösterilebilir. Bu tehlikelerin halk üzerinde yarattığı ve yaratabileceği olumsuz etkileri en aza indirmek ve olumsuz imajı silmek için bir çok kuruluş halkla ilişkiler faaliyetlerine girmektedir.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> **Ön.ver.**, s.402.

<sup>50</sup> Andrew S. Grove, **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır** Çeviren: Özlem Dinçkal, Ferma Lekesizalın (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), s.91.

<sup>51</sup> Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, (İzmir: Kartal Matbaası, 1990), s.184.

Medya çok hızlı bir değişimle yeni imkanlara sahip olmakta ve medya türleri çeşitlenmektedir. Bunun sonucu olarak halk birçok değişik kaynaktan haber alabilmekte, daha fazla sorgulamakta, gerektiğinde sesini duyurabilmek için daha fazla imkana sahip olabilmektedir. Bu da halkı ilgilendiren tüm konularda bir diyalog ortamının gerekliliğini ortaya koymaktadır.<sup>52</sup>

### **Hükümet:**

Hükümetler sosyal, siyasal ekonomik sistemleri düzenlerler. Tüketicileri koruma yasaları, asgari ücretler, garanti belgeleri, ithalat ve ihracat koşulları, vergiler, devlet kredilerini hükümet tarafından düzenlenir. Türkiye 5 Nisan 1994'te istikrar kararı ile büyük bir ekonomik kriz yaşamıştır. 5 Nisan kararları serbest piyasa ekonomisine geçmekte olan ekonomimizde para, döviz, sermaye, mal ve emek piyasası arasında baş gösteren dengesizlikleri gidermek amacıyla alınmıştır.<sup>53</sup>

5 Nisan kararları makro anlamda ekonomi üzerinde Cumhuriyet tarihinin en ağır etkilerine neden olmuştur. Ekonomi de genel bir talep gerilemesi, hızlı kur ayarlamaları ile ithalatın pahalılaşması, dolayısıyla üretimin düşmesi söz konusu olmuştur. Üretim gerilerken, ithalat da gerilemiş, ihracat kur artışı ile çoğalmıştır. Sonuçta dış ticaret açıkları da önemli ölçüde kapatılmıştır.<sup>54</sup>

### **Doğal Afetler:**

Doğal çevre ile ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim, çevre kirliliği yönünde ani felaketler krizlere zemin hazırlarlar.

1988'de meydana gelen aşırı sıcaklık ve kuraklık dünyanın bir çok ülkesinde örgütlerin ihtiyaç duydukları hammaddelerin fiyatlarını artırarak onların enerji tüketimini çoğaltmıştır.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Akış, Tapan, Akan, ve Hortaçsu. **Önver.**, s.277.

<sup>53</sup> İlker Parasız, **Kriz Ekonomisi, Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyon Mücadele Ünlü İstikrar Politikaları** (Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995), s.147.

<sup>54</sup> Melek Vergiliel Tüz, **İşletmelerde Kriz Yönetimi** (Bursa: Ekin Kitapevi, 1995), s.114.

<sup>55</sup> Özalp, Kirel. **Ön.ver.**, s.368.

### **Sosyal Kültürel Yapı:**

Kültür; insanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzıdır. Toplumun bireyleri tarafından paylaşılır ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulur.

Kültür, insana çevresi aracılığıyla yerleşir. İnsan içinde bulunduğu toplumun ahlak kuralları, gelenek ve göreneklere inançları, dili, sanatı konusundaki bilgileri başkaları ile ilişkileri sonucunda öğrenir.<sup>56</sup>

İletişim hangi düzeyde ya da kapsamda olursa olsun kendine özgü bir toplumsal olgudur. İyi anlaşılabilirlik için o toplumun bir parçası olmak ya da en azından onun bir parçası gibi davranmak gerekir.

Uluslararası ticaretin gelişmesi ile kurum ya da kuruluş ilişkisi içine girdikleri tüm ülkelerin sosyal ve kültürel yapısını dikkate almalı ve bu doğrultuda düzenlemeler yapmalıdırlar. Ayrıca kurum ya da kuruluşların faaliyetleri toplum tarafından ve sivil toplum örgütleri tarafından denetlenir. Eleştirinin boyutları krize neden olur.

### **1.2.2. Krize Neden Olan İç Faktörler**

Kurum ya da kuruluşlara yönelik çevre dışı faktörler, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin krize düşmelerinde örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle kurum ya da kuruluşlar iç iletişimi doğru olarak kurarlarsa, dış çevredeki değişime hızlı uyum sağlayarak krizden kurtulabilirler. Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir;

### **Yöneticilerinin Yetersizliği:**

Kurum ya da kuruluşların krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri, sezgi güçlerinin zayıf olması ya da örgütü

<sup>56</sup> Alaattin Asna, **Public Relation** (İstanbul: Der Yayınları, 1993), s.65.

krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır. Yönetici yetersizliğinin nedenleri şunlardır:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği<sup>57</sup>

Krizler genellikle erken uyarı sinyalleri verirler, tepe yöneticisinin başarısı bu sinyalleri fark ederek, gereken önlemleri almasında yatar. Eğer bu sinyalleri kendi zaafı doğrutusunda göz ardı ediyorsa kriz kaçınılmaz olur.

Bazı zamanlarda ise yönetici tamamen krize neden olur. Örneğin 1990 yılında Ratner's kuyumculuk zincirinin başı Gerald Ratner, Yöneticiler Enstitüsünde yaptığı bir konuşmada "işe yaramaz şeyler satarak" kar elde ettiklerini söyleyerek büyük bir krize neden olmuştur. Manşetlerde yer alan bu konuşma şirketin satışlarını da düşürmüştür.<sup>58</sup>

Kurum kültürü oluşturmada yüksek profilli yöneticilerin davranışları genellikle örgütün kişilik kültürü üzerinde etkilidir. Eğer örgüt kültürü bu güçlü kurucu kişilik üzerine kurulduysa bu kişiye yönelik kamuoyunda açılan tartışmalar, kabul edilemez davranışlar (seks skandalları, rüşvet ve yolsuzluk iddiaları) genellikle hedef kitlenin ilgisini çeker.<sup>59</sup>

### **İşletmenin Hayat Safhası:**

Kurum ya da kuruluşun hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Kurum ya da kuruluşlar büyüme dönemlerinde önlem almadan belli bir sınırı aşarlarsa, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaşarlar. Öte

<sup>57</sup> Vergiliel Tüz. Ön.ver., s.7.

<sup>58</sup> Green. Ön.ver., s.41.

<sup>59</sup> Fort, Moore, Louis. Ön.ver., s.67.

yandan kurum ya da kuruluşun pazar talebinde daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.<sup>60</sup>

### **Örgütsel Sorunlar:**

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık,sık yapılan önemli hatalar, işveren-iş gören iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır.

### **1.3.Kriz Biçimleri:**

Sayırsız potansiyel krizler ve bunların farklı biçimleri vardır. Hiçbir organizasyon olası her çeşit krize hazırlıklı olduğunu düşünemez. Fakat kriz çeşitlerini belli tipler altında toplamak yönetsel anlamda mümkündür. Belirli bir organizasyon ne tip krizlere hazırlıklı olmalıdır? Çalıştığı iş alanına bakmaksızın, her türlü organizasyon kriz planlarına ne tür kriz tiplerini almalıdır? Ne tür problemler görmezden gelinbilir? Bir organizasyonun hazırlıklı olması ve görmezden gelebileceği krizler arasında farklılaşmayı sağlayacak belirgin ve net farklar var mıdır?<sup>61</sup>

Bir organizasyonun kriz portföyünde hangi tür krizlere hazırlıklı olması gerektiğine dair belirleyeceği potansiyel kriz senaryoları oluşturulmasına temel olacak kriz "türleri" ve "korunma türleri" vardır. Örgütsel riski önlemek, krize yönelik hazırlıkları belirlemek ve krizin yol açacağı hasarın en aza indirilmesi için her bir kriz türlerinden seçilen bir krize veya bu kriz senaryosuna yönelik bir

<sup>60</sup> Vergiliel Tüz. **Önver.**, s.8.

<sup>61</sup> Doug Newson, Alan Scott, ve Judy Vanslyke Turk, **This Is PR, The Realities of Public Relations**, (Dördüncü baskı. Amerika: Wadsworth Publishing Company, 1989), s.9.

planlamaya gidilerek bu söz konusu krize yönelik bir korunma eylemi korunma türü içerisinde seçilerek adapte edilebilir.<sup>62</sup>

Krizleri benzer kategoriler altında toplamak benzer korunma biçimlerini uygulayabilmek açısından önemlidir. Bir krize yönelik hazırlanacak tepki planında kriz türünün doğru tanımlanması önemlidir.

Kriz ailelerinin genel kategorileri teknik ve ekonomik krizlerden (gasp etmek veya telif haklarının ihlali) sosyal veya toplumsal krizlere (terörizm veya ürünün izin almadan üzerinde değişiklik yapma) uzanabilir. Kriz türlerinin farklı biçimlerini yorumlarken söz konusu iletilen kriz türlerinin herhangi bir endüstriye veya organizasyona uygulanıp uygulanamayacağını düşünmek önem kazanmaktadır. Ürünün haksız veya yasal düzenlemeler dışında değiştirildiği düşünüldüğünde, bunun geleneksel yorumlarla sınırlandırılması gerekmektedir. Örneğin yiyecek veya tıbbi malzemelerin yabancı maddelerin enjekte edilmesi veya konması gibi. Yorumlamalar diğer endüstrilerdeki malzemeleri içerikleri kapsayacak şekilde şöyle genişletilebilir. Örneğin elektronik ürün ihlali, Britanica ansiklopedisini Cd rom versiyonu içerisine yanlış bilgilerin konması gibi. Kriz tiplerine yönelik yorumlamaların genişletilmesiyle örgüt krizlere yönelik hazırlıklı olma durumunu geliştirir ve olası bir krizin hasarını minimize etmiş olur.<sup>63</sup> Görüldüğü gibi krizin bir çok biçimi vardır. Fakat halkla ilişkiler için daha çok halk (hedef kitle ile bağlantılı) krizlerine değinilecektir.

Krizler oyunlara benzerler, bir oyun için birçok yol geliştirilebilir. Başarılı olabilmek için doğru kararı vermek ve uygulamak önemlidir. Halkla ilişkiler açısından kriz türlerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür. İlk olarak, krizler fiziksel şiddete neden olurlar ki bu krizler anında endişe vericidir. Depremler, yangınlar, fırtına ve sel felaketi, terörizm gibi. Fiziksel şiddete neden olmaya krizler ise "kara pazartesi" günü gibi krizlerdir. Bu kriz 1987 yılının Ekim ayında gerçekleşmiş ve stok (depolama) pazarlamanın çökmesine neden olmuştur. Bu

<sup>62</sup> Ian I Mitroff, ve Christine M. Pearson, **Crisis Management**, (Amerika: Jossey Bass Publisher, 1993), s.32.

<sup>63</sup> Aynı, s.33.

geniş guruplandırmanın her birini (fiziksel şiddete dayalı, şiddete dayalı olmayan krizler guruplandırması) daha belirgin olarak açıklamak gerekirse, şiddete dayalı krizler daha çok doğa olayları sonucu meydana gelirler. Örneğin şimşek düşmesi sonucu çıkan kıvılcımın orman yangınına neden olması, kasırganın kuzu ve inekleri öldürmesi gibi. Bazı şiddete dayanmayan krizlerde doğa olayları sonucu oluşabilir. Salgın hastalıklar gibi, böcek salgını, veba, kuraklık v.b. Bu gibi olaylarda da hayat kaybı olabilir ama diğerleri gibi karşı konulmaz değildir. Ayrıca anında can ve mal kaybına neden olmaz.<sup>64</sup>

İkinci bir guruplama, belli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkan krizlerdir. Belli bir grup ya da birey tarafından kasıtlı olarak meydana getirilir. Şiddete dayalı belli bir nedenle amaçlı çıkarılan krizler, kasti olarak bir insan veya bir grup tarafından meydana getirilir. Örnek terörizm hareketleridir. Sonucunda hayat kayıpları ya da özgürlük kayıpları yaşanır. Rehine olmak buna örnektir. Şiddete dayanmayan ama kasıtlı çıkarılan krizler ise ürüne zararlı maddeler enjekte etmek ya da kötü niyetli söylentiler çıkarmak sayılabilir.

Üçüncü bir alt kategori amaçsız olayları kapsar. Bunlar ne doğa tarafından meydana gelir ne de bir grup ya da bireyin kasıtlı bir davranışının sonucudur. Bu kategorideki olaylar şiddete dayalı değildir ve belli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkmamıştır. Örneğin yangınlar, patlamalar, kimyasal sızıntılar, ürün problemleri, yönetimsel problemler, endüstri problemleri gibi sonuçları ertelenebilir krizlerdir.<sup>65</sup>

Kriz yönetiminde çalışan bir çok araştırmacı krizleri farklı şekilde guruplandırmışlardır. Bunlardan bazıları;

#### **R.F. Littlejohn' a göre krizler:**

- Enerji darboğazı
- Ekonomik sarsıntı

<sup>64</sup> Newson, Scott, Turk. **Ön.ver.**, s.441.

<sup>65</sup> Aynı, s.429.



- İşletmenin soyulması
- Yangın
- Doğal felaketler

### **Miitroff'a göre krizler;**

- Ürün hataları
- İşletme binasında ya da üretim aletlerinde bozulma
- Endüstri kazaları
- Bilgisayar sisteminde önemli arızalar
- Şirketin el değiştirmesi
- Sabotaj/ürünü bozma
- Ürün taklitçiliği
- Yalanlar, dedikodular
- İftira
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Üst düzey yönetici kaçırma
- Ürün toplatılması
- Boykotlar
- Yanlış bilgi/ hatalı iletişim
- Dış ekonomik dalgalanmalar
- İşle ilgili sağlık problemleri
- Psikolojik saldırılar

### **Pincus ve Acharyo'ya göre krizler;**

- Yeniden yapılanma (şirketin el değiştirmesi, birleşmeler, örgüt içinde reorganizasyon)
- Ürün problemleri (sabotaj, toplama, sağlık problemleri, bozulma, hatalı üretim)

- Pazar dalgalanması (yabancı firma rekabeti, talebin yapısındaki değişiklikler, yasal değişiklikler)
- Çevresel felaketler (kimyasal döküntü, zehirli atık, sağlık problemlerine sebebiyet vermek- AIDS'li kan nakli gibi)
- Finansal zorluklar (büyük kayıplar, nakit akışını sağlayamamak, iflas, borsa oyunları)
- İşgücü problemleri (grev, lokavt, toplu eylemler, işyerinin kapanması)
- Kamuoyu desteğinin erozyona uğraması (yanlış algılama, hatalı davranışların sonuçları, yetkili servislerin yanlış uygulamaları)
- Suç duyuruları

Krizleri çeşitli şekillerde guruplandırmak işletmeye yönelik potansiyel krizleri belirleyebilmek için önemlidir. Ne tür krizlerin işletmenin başına gelebileceğini belirleyebilmek, krizler olmadan planlama yapılabileceğini gösterir.<sup>66</sup>

## **2.Krize Yönelik Hazırlık**

Her işletme her an ister iç etmenlerden ister dış etmenlerden kaynaklansın bir kriz ile karşı karşıya gelebilir. Krize önceden hazırlıklı olma olumsuz etkilerini en aza indirmek için oldukça önemlidir. Çünkü krizler acil önlem gerektirir. Ve krizlerde zaman sınırlaması vardır. Bu nedenle günümüzde her işletme krize yönelik hazırlıklarda bulunmalıdır. Krize yönelik hazırlık kriz planlamasının ilk basamağını oluşturur. Bu basamaktaki ilk adımda kriz ekibi kurmaktır.

### **2.1.Kriz Tepki Ekibi Oluşturmak:**

Krizi başarı ile atlatabilmek bir takım işidir. Kriz yönetimi de bir takım çalışmasıdır.

---

<sup>66</sup> Özdemir. Ö.n.ver., s.20,21

Kriz tepki ekibinin oluşturulmasında bir çok farklı çalışmanın önerilerini incelemek gerekir. Şirketin büyüklüğüne, bölümlerin biçim ve birey sayısına ve gerçek kriz anında kriz tepki ekibinde yer alacak kişinin birden daha fazla işlemi yerine getirip getiremeyeceğine bakılır.

Sınırlı personel, gittikçe azalan aktifler ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle bir çok işletme kriz tepki ekibini oluşturulmasında sayının sınırlı tutulmasını istemiştir.

Bir kriz yönetim ekibi; Yönetim Kurulu Başkanı, Halkla İlişkiler Yöneticisi, İşletme Müdürü, Güvenlik Şefi, Hukuk Danışmanı ve Personel Yöneticisinden oluşur. Bu ekibin küçük olması iletişim kolaylığı sağlar. Kriz ekibi arasında merkezi bir telefon bağlantısı kurulamayabilir. Acil bir tehlike anında kriz ekibinin bütün elamanlarının hemen toplanması mümkün olmayabilir, fakat aralarındaki bağlantı hemen kurulmalıdır. Kriz anında iletişim yönetimi ve idaresi kriz ekibinde olmalıdır, medyanın değil. Organizasyon medyayı çağırmalıdır.<sup>67</sup>

Kriz yönetiminde kriz anında tepki verebilmek için oluşturulan kriz ekibi içinden bir lider seçilir. Bu lider ekibin toplanmasını sağlar. Tartışmaları organize eder. Senaryolara dayalı krizlerde oturumları düzenler.<sup>68</sup>

Kriz ekibinin birinci görevi, acil durumlar meydana geldiğinde durumu tanımlamak ve nasıl davranacağına karar vermektir.

Kriz yönetim ekibi zaman, zaman potansiyel olası krizler üzerinde provalar yaparak, bir kriz ile karşılaşıldığı zaman nasıl davranacaklarını ortaya koyarlar. Medya ile röportajlar, basın ile görüşmelerde bu provalar içinde yer alır. Acil durumların ne şekilde kontrol edileceği kriz ekibi tarafından provalar üzerinde uygulanır.

<sup>67</sup> Frank Jefkins, **Public Relation** (Dördüncü basım, İngiltere: Pitman Publishing, 1992), s.251.

<sup>68</sup> Peter Green, **Halkla İlişkiler** Çeviren: Abdullah Ersoy (İstanbul: AD Yayıncılık, 1996), s.153.

Direk iletişim hatlarının başında olanlar ve medyaya yönelik tepkileri veren kişiler bunlarla başa çıkacak yeterlilikte olmalıdırlar.<sup>69</sup> Her işletme büyüklüğüne ve karşılaşacağı potansiyel krizlerin türüne göre kriz ekibini oluşturmalıdır.

### 2.1.1.Kriz Tepki Ekibinde Yer Alanlar

#### Yönetim Kurulu Başkanı:

Kriz tepki ekibinde yönetim kurulu başkanı en son yol gösterici (lider) ve finalde karar verici rolü üstlenir.

Yönetim Kurulu Başkanı, kıdemli yöneticiler arasındaki zincirin kurulmasına yardım eder. Gündemin oluşturulmasını sağlar.<sup>70</sup>

Kriz iletişimde krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur. Ve bu mesaj kurum kültürüne paralel geliştirilir. Mesajı iletecek bir sözcü belirlenir. Bu sözcü kriz boyunca hedef kitle ve işletme arasında iletişim köprüsünün oluşmasını sağlar. Sözcü genellikle Yönetim Kurulu Başkanıdır.<sup>71</sup>

Günümüz dünyasında bazı kurumlardaki problem Yönetim Kurulu Başkanı'nın sık, sık şirketin bünyesindeki halkla ilişkiler çalışanlarının tavsiyelerini kulak ardı etmeleri ya da onlara danışmayı ihmal etmeleridir. Böylece dışarıdan gelen halkla ilişkiler danışmanına ya da Yönetim Kurulu Başkanına göre söz konusu olay hakkında daha fazla şey bilen firma içindeki iletişim uzmanları kriz anlarında sıkça sahne dışında kalırlar. Taze fikirler, objektiflik, şirket kültürünün rahatlığının dışında olmaları veya işini korumak için "güvenli davranma" problemleri olmayışı sebeplerinden dolayı tipik bir Yönetim Kurulu Başkanı kurum ya da kuruluş bünyesindeki uzmanlar yerine dışarıdaki

<sup>69</sup> Aynı, s.252.

<sup>70</sup> Steve Albrecht, **Crisis Management for Corporate Self Defense**, (Amerika: Amacom, 1996), s.106.

<sup>71</sup> S. C. Dyer, "Getting People Into The Crisis Communication Plan," **Public Relation Quarterly**, (Sonbahar 1995), s.40.

danışmanları tercih eder. İletişim danışmanları için Yönetim Kurulu Başkanı'nın görüşünü anlamak ve ona adapte olmak önemlidir.<sup>72</sup>

### **İnsan Kaynakları Geliştirme Müdürü:**

İnsan kaynakları geliştirme bölümü insanların genel eğilimlerini ortaya çıkarmak için onların nabzına parmak basar. Şirketin karşılaştığı çalışma (emek) ile ilgili sorunlarını yakından takip eder.

Genel havanın hissedilmesi, çalışanlar, denetçiler ve en üst yöneticilerle ilişkili kurum ya da kuruluş kültürünün ortaya konulması için çalışır. Bir krizin meydana getirdiği önemli olaylar boyunca geçen zamanda şirketin insan varlığı kaynaklarının korunması ve yönetim işlevinin etkin sürdürülmesini sağlar.<sup>73</sup>

Kriz anında çalışanların gereksinimleri, işçi sayısı, tahsisatlar, kanunla ilgili sorular, sendika görüşmeleri basamaklarında yardımcı görev üstlenir.

1990 Körfez krizi döneminde çok uluslu ABD firmaları Orta Doğu'da görevli personelin tahliyesi, yeniden görevlendirilmesi, gerekiyorsa bölgede kalıp güvenlik içinde görevlerini yerine getirmesi, zararların tanzimi gibi konularda İnsan kaynakları Uzmanından yoğun bir şekilde yararlanmışlardır.<sup>74</sup>

### **Güvenlik Şefi:**

Güvenlik bölümünün birinci görevi iç ve dış tehlikelere karşı çalışanları korumaktır. İkinci görevi ise içte ve dışta kurum ya da kuruluş ile ilgili her türlü veriyi ve bilgiyi korumak içteki ve dıştaki hırsızlar tarafından çalınmasını önlemektir.

Bilginin en önemli araç olduğu günümüzde medya ve iletişiminin artan gücü gelişen teknoloji, on-line, internet hizmetleri bilginin korunmasını zorlaştırmaktadır. Bu kişilerin en önemli görevi birçok potansiyel tehlikelerde,

<sup>72</sup> Robert Marston "Ceo's are a Breed Apart," **Public Relations Quarterly**. (Sonbahar 1993), s.29-30.

<sup>73</sup> Albrecht. **Ön.ver.**, s.108.

<sup>74</sup> Özdemir. **Ön.ver.**, s.20.

zorlu, şiddetli felaket eğilimli olaylarda şirketin fiziksel, psikolojik ve insan varlıklarının korunmasını sağlamaktır.<sup>75</sup>

### **Halkla İlişkiler Uzmanları:**

Bir kriz anında Halkla İlişkiler uzmanı dışarıdan temin edilmiş bir danışman olabileceği gibi, şirket içinde sürekli genel müdüre bağlı olarak çalışan yetki ve sorumluluk sahibi kişiler olabilir.<sup>76</sup>

Danışmanlar şirket içinde sürekli çalışan halkla ilişkiler uzmanlarından olaylara daha objektif bakabilme avantajına sahiptirler. Kriz ve krize nasıl tepki vermek gerektiği konusunda uzman olabilirler. Ama unutulmamalıdır ki bir krizi başarıya dönüştürmek için en önemli adım doğru ve kapsamlı bilgiye sahip olmaktır. Danışman görevi üstlenen Halkla ilişkiler uzmanlarının bilgi eksikliği yaşamaları olağandır. Çünkü düzenli aralıklarla ayrıntılı şirket yönetiminden haberdar değillerdir.

Bir şirketin sürekli bünyesinde çalışan ve genel müdüre bağlı bir halkla ilişkiler müdürü varsa bunun bir kriz anında sorumluluk sahibi en yetkili kişi olması olağandır. Sürekli olarak şirket yönetiminden ve aldığı kararlardan haberdardır. Aksamaların önceden farkına varır. Yanlış kararlar alınmasını engeller.

Halkla ilişkiler uzmanları bir araya toplanırlar, bilgiyi alırlar bunu kendi bilgileri ile karşılaştırırlar, bu bilgilerle sonuçlara yönelik karar alırlar ve ne yapılması gerektiğine yönelik tavsiyelerde bulunurlar.<sup>77</sup>

Çeşitli halk randevularında firma için demeç verme, şirketin anahtar çalışanlarıyla görüşmeler düzenleme görevini üstlenirler. Ayrıca her zaman bilinen şirketin ana mesajını değerlerini ve politikasını bir kriz anında da ortaya çıkartılmasını sağlarlar. Bir kriz zamanı en uygun tepkinin verilmesine çalışırlar.

<sup>75</sup> Aynı, s.110.

<sup>76</sup> Aynı, s.112.

<sup>77</sup> Wilfred Howard. **Ön.ver.**, s.251.

Kurum ya da kuruluşa yönelik iyi haberlerin yayılmasını gerçekleştirecek düzenlemeler yapmak halkla ilişkiler görevlilerinin uzmanlık alanına girmektedir. Krizi önlemedeki yönetsel kararların kurum ya da kuruluş bünyesinde uygulamaya geçirilmesini sağlamak Halkla İlişkiler uzmanlarının görevidir.<sup>78</sup>

### **Hukuk Danışmanları:**

Halkla ilişkiler uzmanının görevi, kurumun ve markasının ününü korumaktır. Bir kriz zamanı diğer kriz ekibi elamanları ile şirket avukatı bir araya gelir ve karşılıklı tavsiyelerde bulunurlar. Şirket avukatı için odak noktası şirket ününden çok yasal yükümlülüklerdir.<sup>79</sup>

Avukatlar da insanlardır ve bir sorunun çözümü görüldüğünden daha basit olabilir. Kriz planlama süreci içinde şirket avukatının önceki seviyelerde de yer alması yönetimi cesaretlendirir. Planlama içinde ve oluşturulan senaryolarda önceki basamaklarda yer alırsa krizin hukuksal açıdan da değerlendirilmesi sağlanır ve etkili iletişim planı oluşturulabilir.

Şirket avukatları kriz zamanı neyin söylenmesi, neyin söylenmemesi gerektiğine kanuni bakımdan yol gösterici kılavuz rolü üstlenirler. Kriz süresince zaman oldukça önemlidir. Ve bu zamanın halkla ilişkiler uzmanları ve avukatlar arasında tartışarak boşa harcanmaması gerekir.<sup>80</sup>

Bir kriz anında nasıl davranılacağına belirlenebilmesi için öncelikle işletmenin karşılaşılabileceği tüm potansiyel krizler belirlenmeli ve bütün ayrıntılar aşama, aşama kriz el kitapçığında ortaya konmalıdır.

<sup>78</sup> Yavuz Odabaşı **Pazarlama İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.1, 1995), s.84.

<sup>79</sup> Albrecht. **Ön.ver.**, s.115.

<sup>80</sup> John Birch, "New Factor in Crisis Planning and Response" **Public Relation Quarterly**. (İlkbahar 1994), s.32.

## 2.2 Guruplandırma Listesi Hazırlamak:

Bir kriz anında başarılı olabilmek krize karşı daha önceden hazırlıklı olmayı gerektirir. Bu doğrultuda işletmenin karşılaşılabileceği potansiyel krizlerin guruplandırılması gereklidir. Bir organizasyonun ya da işletmenin çalıştığı iş türüne bağlı olarak veya genelde karşılaşılabileceği kriz türlerinin belirlenmesi ve bunların önem derecesine göre sınırlandırılmasına guruplama listesi denir. Bu liste kriz tepki ekibi tarafından oluşturulabileceği gibi halkla ilişkiler görevlisi tarafından da oluşturulabilir.

Uygun bir liste şöyle olabilir:<sup>81</sup>

**Doğal afet:** Örneğin yıldırım sonucunda uçak düşmesi, deprem sonucunda petrol kuyusunun patlaması, insan kaynaklı afet, pilot hatasından dolayı uçağın düşmesi, sistem hatası sonucunda petrol kuyusunun patlaması.

**Ürün hatası:** Tasarım, üretim ve ambalajlama hataları, genellikle ürünün yeterince ve uygun biçimde test edilmediği durumlarda görülür ve ürünün piyasaya sunulmasından yıllar sonra ortaya çıkabilir.

**Ürüne sabotaj:** Kullanıcılar ya da teröristler tarafından, hile amacıyla ya da siyasi amaçlarla yapılabilir.

**Bilgi sızması:** Bilerek ya da kaza sonucu; rakiplere veya daha geniş bir kitleye organizasyon ile ilgili bilgi sızdırma.

**Hukuk riskli:** Ürünler ve hizmetler yasaklanabilir veya satışları kısıtlanabilir; reklam ve diğer pazarlama teknikleriyle ilgili yasal düzenlemeler yaratıcı kampanyaları sekteye uğratabilir, ambalajlama düzenlemeleri tümüyle yeni bir tasarımı gerektirebilir.

**Sağlık konuları:** Yalnızca gıda sanayiinin sorunu değildir. Mevcut uygulamaları kapsar ve bir ölçüde örgütün sağlık ve güvenlik fonksiyonu ile çıkarır.

**Endüstri ilişkileri:** Grevler, diğer eylemler, kilit personelin belki de rakipler tarafından kapılması ve kaybı; ayrıca işletmeden soğumuş personel ürüne ve sisteme yönelik sabotajların önemli bir bölümden sorumludurlar.

<sup>81</sup> Green. Ön.ver., s.70.



**Yüksek profilli yöneticilerin davranışları:** Genellikle büyük örgütler için; örgütün bir kişilik kültürü üzerinden pazarlandığı durumlarda, bu kişiye ilişkin olarak kamuoyunda açılan tartışmalar, kabul edilemez davranışlar örneğinin seks skandalları.

**Kurum ya da Kuruluşun durumu/mali durum:** Örneğin mali piyasaları doğru olarak bilgilendirmemek, işletmenin bir bölümünün risk altında olması durumunda bunun büyük şirketler üzerindeki 'yıkıcı' etkisi; (yine Tylenol' ve Maxwell'in öyküsü).

**Medyadaki gerçek dışı haberler:** Kötü niyetli kişiler veya rakipler tarafından haber muhabirlerinin ayrıntılı olarak bilgi toplamaması, objektif olmaması nedeniyle medyada gerçek dışı haberler çıkabilir.

**Devletin uygulamaları:** Bir şirketin önemli ticari bağlantılarda bulunduğu ülkelerle diplomatik ilişkilerin ve ticaret anlaşmalarının sona erdirilmesi.

Her organizasyonun karşılaşılabileceği bir çok benzer potansiyel krizler vardır. Ekonomik kararlar, doğal afetlerin neden olduğu krizler gibi. Diğer yandan yalnızca belli organizasyonları etkisi altına alabilecek krizler de olabilir. Ürüne hile karışması, ham maddelerin bulunmaması gibi. Bu nedenle her organizasyon kendine yönelik karşılaşılabileceği potansiyel krizleri guruplandırılmalıdır.

### **2.3.Kriz El Kitabı Hazırlamak:**

Kriz el kitabı bir kriz anında hemen ulaşılması gereken bilgilerin yer aldığı iletişim kılavuzudur. Kriz el kitabında kriz yönetim ekibinde yer alanların listesi, telefon numaraları, adresleri, görev ve sorumlulukları belirtilmelidir.

Üründen kaynaklanan bir kriz anında, ürün ve hizmet hakkında ayrıntılara ihtiyaç vardır. Ürün içeriği ve ürün bileşenlerinin, ürün geliştirme sürecinin yada hizmet sürecinin ve genel işlemsel yöntemlerin bütünüyle tanımlanması gerekir. Organizasyon içindeki güvenlik sistemlerinin kontrolü, denetim raporları, işletim sistemlerinin yapısı oldukça önemlidir.

Patlama yada çıkan bir yangında yöntem ve içeriğin tanımlanması önemlidir. Potansiyel tehlikeli alanların belirlenmesi farkına varılması yangının büyümesini önleyici çalışmaları hızlandırır. Bu alanlara yangının sıçramasını önlemek için izolasyon yapılmasını mümkün değilse kimyasal maddelerin uzaklaştırılması sağlanır.<sup>82</sup>

Tüm iskan (yerleşim) planının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Organizasyonun çevresi, yüzölçümü mesken evlerin konumu, diğer organizasyonların ya da kar gütmeyen kuruluşların konumu, uzaklığı bu planda yer almalıdır.

Her operasyonda olduğu gibi personel listesine ihtiyaç vardır. Her bir bölümde çalışan personel sayısı, görev ve sorumlulukları bu kriz el kitabında yer almalıdır. Ayrıca tüm çalışanların adresleri her hangi bir kriz durumunda ailelerine hemen ulaşabilmek için gereklidir. Tüm İlk yardım kuruluşlarının adres, telefon numaraları ve kapasiteleri bu el kitabında yer almalıdır.<sup>83</sup>

Bir kriz anında direk iletişimi sağlamak için medya kuruluşlarının telefonları ve ilişkiye geçilecek kişilerin ad ve soyadlarına da bu kriz el kitabında yer almalıdır. Ve kriz el kitabı hemen ulaşabilecek bir konumda tutulmalıdır.

#### **2.4.Senaryo Tasarımı:**

Herhangi bir kriz anında kimin ne zaman, ne görev alacağı, iletişimin nasıl kurulacağı hangi kaynakların ne şekilde kullanılacağı daha önceden hazırlanan senaryolar üzerinde oluşturulur.

---

<sup>82</sup> Aynı, s.116.

<sup>83</sup> Aynı, s.116.

Kriz ekibi belli dönemlerde bir araya gelerek gruplama listesinde belirlenmiş potansiyel krizler üzerinde kritik sorular oluşturulur ve çözümsel tahminler üretilir.

Yönetim organizasyonu içinde krize neden olabilecek iç ve dış çevrenin incelenmesi aynı endüstride (içinde) hizmet eden diğer işletmelerin başına gelen krizlerin değerlendirilmesiyle kriz oluşmadan önce senaryolar yazılarak ön çalışmalar yapılır.

En az iki farklı görüş açısı tarafından krizler incelenir. Kötü durum senaryosu, iyi durum senaryosu. Kötü durum senaryosunda bir işletmenin karşılaştığı kriz ve sonuçları en kötü şekilde oluşması durumunda işletmenin bu krizden nasıl ve ne şekilde çıkabileceği örnekleri üzerinden çalışılır. İyi durum senaryosunda ise krizin en iyi ve en az etkili gerçekleşmesi durumu senaryolaştırılır.

## **2.5.Kriz Zamanı İletilecek Mesaj Yapısını Oluşturmak:**

Krize yönelik oluşturulan senaryolarda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta krize yönelik genel mesaj yapısının belirlenmesidir. Kurum ya da kuruluşun önem verdiği değerler, kurum kimliği, kurum imajı ile bağlantılı olarak krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur. Mesajın yapısı kurum kültürüne, kurum iletişim kültürüne bağlantılı olarak kurulur.<sup>84</sup>

Her kurum ya da kuruluşun iletişim kültürü farklıdır. Kriz zamanları iletilecek mesaj iletişim kültürüne bağlantılı olarak geliştirilmelidir. Bazı kuruluşlar iki yönlü iletişimi desteklerken bazılarında konuyla ilgili hedef kitleyi çok seyrek bilgilendirir.

Pek az halkla ilişkiler uygulamacısı iletişim kültürü ve mükemmel kriz halkla ilişkileri arasındaki önemli ilişkiyi tanımıştır. Pek çok uygulamacı da,

<sup>84</sup> Wilfred Howard, *The Practice of Public Relations*, (Üçüncü basım, İngiltere: Heinemann Professional Publishing, 1989), s.171.

teknik stratejileri kurum içinde kullanılan baskın ve kabul görmüş iletişim düşüncesiyle çeliştiği için uygulayamaz. Diğer bir deyişle, mükemmel bir kriz iletişim planı eğer kurum ya da kuruluşun iletişim kültürü ile örtüşmüyorsa kabul görmez.<sup>85</sup>

Halkla ilişkiler uygulamalarına konu olan mesajlar daima gerçekleri yansıtmalıdır. Kurum ve kuruluşlar kriz zamanları hedef kitleleriyle etkili, pozitif, tutarlı iletişimde bulunmalıdır.

Kriz iletişimde mesaj yapısı genellikle iki yönlü simetri model'e uygun düzenlenmektedir. Bu model bir amaç olarak karşılıklı anlayışının önemine değinir ve ilgili kamuoyu ile görüş ve enformasyon alış verişi yönünde çetin çaba gösterilmesi gerektiğini öne sürer. Ama etkin bir şekilde iletişim kurmanın gerekli olduğu günümüz için İki yönlü asimetric model daha geçerlidir. Bu modelde alıcı hakkında geri besleme tepkilerine sahibizdir. İki yönlü simetri model gönderen kaynak ve kamunun İnisiyatifi ve gücü daha eşit bir şekilde paylaştıkları iletişim ilişkisini açıklar. Bu Halkla İlişkiler modeli amaç, sorun çözme, çatışmaları önleme olduğu ve uzun zaman süren iletişim ilişkisi istendiği durumlarda daha uygundur. Özellikle de organizasyonun krize yönelik iletişim çabalarında bu model kullanılır.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Marra, **Ön.ver.**, s.465.

<sup>86</sup> Dennis McQuail, ve Steven Windahl, **Kitle İletişim Modelleri**, (İstanbul: İmge Yayınevi, 1997), s.227.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERDE KRİZ YÖNETİMİ, KRİZ PLANLAMASI VE İLETİŞİM SÜRECİ

#### 1.Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminde uygulanan halkla ilişkiler çalışmaları incelendiğinde deneysel araştırmaların ağırlıklı olarak politika bilimine dayandığı görülmektedir. Kriz yönetimi literatürünün düzeysel bir gözlemi üç genel yaklaşımı ortaya çıkarır. Söz konusu üç araştırma biçimi: Örgütsel krizlerin olay analizi, Krize yönelik formüller veya yöntemler ve kriz yönetim sürecinin tanımsal modelleridir. Bunlara aşağıda detaylı şekilde verilecektir.

#### 1.2.Örgütsel Krizlerin Olay Analizleri:

Kriz yönetimine yönelik literatürdeki araştırma bulgularını içeren ilk genel eğilim kriz ile karşı karşıya kalan kurum ya da kuruluşların olay çalışmaları ve belirli firmaların karşılaştıkları krizleri nasıl aştıkları ile ilgilenmektedir. Bu araştırmalardan elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

- (a) ***Bir krizin meydana gelme olasılığı ve şiddeti endüstriye, şirkete ve fonksiyona göre değişkenlik göstermektedir.*** Örneğin, bir uzmana göre, endüstriyel krizin dokuz tipi vardır: (1) halkın algılaması; (2) endüstriyel ilişkiler; (3) ani pazar kaymaları; (4) ürün hatası; (5) üst yönetim başarısı; (6) düşmanca devralmalar; (7) düzenlemeler / devlet müdahalesini kaldırma; (8) uluslar arası olumsuz olaylar; ve (9) nakit para krizleri. Bazılarının söylediği gibi krize eğilimli ve krize hazırlıklı iş sahaları vardır.
- (b) ***Krize yönelik çözümün hem kısa dönemli hem de uzun dönemli alt bölümleri veya kolları bulunmaktadır.*** Kurum ya da kuruluşlar herhangi bir krize yönelik kalıcı bir çözüm üreteceklerse alt kollara da dikkat etmek zorundadırlar.

- (c) **Krizler kazançlar ürettiği gibi kayıpları da beraberinde getirebilir.** Krizler aşağıda ki olası kazanımları üretirler: (1) kahramanlar doğar; (2) değişimler hızlanır; (3) gizli problemler ile karşı karşıya kalınır; (4) insanlar değişebilir; (5) yeni stratejiler ortaya çıkabilir; (6) erken uyarı sistemleri geliştirilir; ve (7) yeni rekabet ortamları belirir; Öte yandan Ramee'nin ortaya koyduğuna göre aşağıdaki kayıplardan herhangi birini ya da daha fazlasını üretebilir. (1) kurum karlarına yönelik kötü etki; (2) istenmeyen halk ve devlet ilgisi ve bu grupların meseleyi derinlemesine irdelemesi; (3) kurumsal bütünlüğe ve ada hasar gelmesi; (4) işçilerin, zamanın ve kapitalin üretimsel olmayan bir yöne sapması; (5) olumsuz işçi morali gibi.
- (d) **Kriz yönetimine yönelik sistematik ve geniş kitlelerce kabul görmüş bir strateji yoktur.** Uzmanların ortaya koyduğuna göre, endüstri bazlı krizlere yönelik olumsuz sonuçları sınırlamayı gösteren basamakları kapsayan etkisi fazla olmayan belli kılavuzlar veya yol göstericiler vardır.
- (e) **Krizin yönetimiyle bağlantılı belli bazı zorluklar vardır.** Bu tip zorluklara yönelik örnekler belirsizliği, zayıf veri belirleme yöntemlerini, çok az veriyi, çok fazla veriyi uygun olmayan iletişim yöntemlerini, değişkenlik gösteren değerlendirme sistemlerini, değişen yönetim amaçlarını, politik rahatsız edilmeyi, yetersiz planlamayı ve konuya hakim olmaya yönelik yeterli bilgiye ulaşmada zamanın iyi belirlememesini kapsamaktadır.
- (f) **Örgütler halen krizle bağlantılı yarar veya fayda fonksiyonlarını hesaplayamamaktadırlar.** Basitçe ifade etmek gerekirse, bir krizi çözmeye karşı onu çözümsüz bırakmanın faydaları ve maliyetleri arasındaki görece denge nedir? Bu konunun tüm çıplaklığıyla ortada olmasına karşın çok az önem verilmiştir.

Özetlemek gerekirse örgütsel krizlerin incelenmesi bu olgunun çok yönlü doğasını ortaya koymuştur. Tüm krizlere uygulanacak prensipler geliştirmek genel çözümler üretmekle eşit değildir. Buna karşın hemen hemen tüm kriz

tiplerine uygulanacağı varsayılan tavsiyeler ve formüller öneren belli bir literatür yapısı vardır.

## 1.2.Kriz Formülleri:

Kriz iletişimi yönetimine yönelik uygulanan yaklaşımlardan ikincisi kriz formülleridir. Yaklaşımında, yoğunluk krizlerin tanımlanmasına ve çözümüne yönelik detaylı formüller üzerindedir. Bu formüllere yönelik çalışmalar hem genel hem de endüstri bazında kabul görmüştür. Örneğin, bir kriz döneminde sorulması gereken 4 belli başlı soruya yönelik bir fikir birliği vardır: (1) Gerçekten bir kriz var mı? (2) Eğer bir kriz varsa nasıl hareket edilmeli? (3) Eğer belli bir harekete geçmeye karar verildiyse bunun ne zaman yapılacağı? (4) Eğer harekete geçilecekse başka kimler bu konuyla ilgilenmeli? Buna benzeyen bir yol gösterici Fines tarafından ortaya konmuştur: (1) kısa bir sürede geniş bir strateji planlayın; (2) çabuk tepki verin; (3) durumun ortaya çıktığı anda basına ve halka veya diğer çıkar gruplarına karşı konuşacak insanları veya konuşmacıları eğitin; (4) üçüncü grupların desteğini arayın; ve (5) konuşmacının fonksiyonunu merkezileştirin biçiminde kriz formülü geliştirmiştir.

McGrath ve Pendersen halkla ilişkilere yönelik çok önemli bir konuyu ortaya koymaktadırlar; ürün hatırlamaları. McGrath yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği delillere göre şu sonuca varmıştır. Öncelikle, daha yüksek güvenlik belirtileri ve bunun sonucunda gelen kanuni düzenlemeler ürün hatırlama frekansını arttıracaktır; ve, ikincil olarak ürün hatırlamaları ile bağlantılı maliyet ve risklerde aynı zamanda artacaktır. McGrath'ın 12 basamaklı süreci 5 önemli noktada yoğunlaştırılarak azaltılabilir: (1) hatırlamanın doğasını veya biçimini belirlemek; (2) hatırlama biriminin düzenlemesini veya yapılanmasını sağlamak; (3) tüm ilgili gruplara bunu bildirmek; (4) hatırlamayı uygulamak; ve (5) hatırlamanın etkinliğini değerlendirmek.

Olası kriz olaylarının tanımlanmasıyla birlikte kriz iletişim planı hazırlanmaya başlar. İşletme içinde ve dışında uygulanacak iletişim planı kriz

anında işletmenin dikkat etmesi gereken unsurları ve nasıl davranması gerektiğini yönlendirir.

Truitt ve Kelley 1989 yılında etkili bir kriz iletişim planı içinde yer alması gereken çalışmaları listelemiştir. Şekil 3-1. Bu çalışma kriz iletişimi planlamasına yönelik yapılan bir formülasyonu içerir.

Bu düzenlemeye göre; kriz iletişiminde krize yönelik tek bir mesaj oluşturulur. Ve bu mesaj kurum kültürüne paralel geliştirilir.

Mesajı iletecek bir sözcü belirlenir. Bu sözcü kriz boyunca hedef kitle ve işletme arasında iletişim köprüsünün oluşmasını sağlar. Sözcü genellikle Yönetim Kurulu Başkanı ya da Halkla İlişkiler uzmanıdır.

Sorunu meydana getiren durum ve teknoloji konusunda uzman kişilerden yararlanılır.

Merkez büroya olay ve etkileri konusunda bilgi akışı sağlanır. Bu bilgiler incelenerek hedef kitleye iletilir.

Organizasyonun geçmişinde bu ya da benzeri olaylara karşılaşıp karşılaşılmadığı, karşılaşılmışsa ne gibi tepkiler verildiği ve sonuçları araştırılır.

Krizin organizasyon bünyesinde, satışlar üzerinde, çalışanların moral seviyelerinde ve toplum üzerindeki potansiyel etkileri araştırılır.

Medya ile direk iletişim hatları kurulur. Önyargıları ve söylentileri önleyebilmek için zaman sınırlaması olduğu, hemen hareket geçilmesi gerektiği unutulmamalıdır.



**1. Sözcü**

- Malzemeler
- Eğitim
- Yedekleme

**7. Potansiyel Etkiler**

- Şirketin Yapısı Üzerine
- Satışlar Üzerine
- Çalışanların Moreelleri Üzerine
- Toplum Üzerine

**2. Uzmanlar**

- Durum Hakkında
- Teknoloji Hakkında

**8. Medya**

- Bağlantılar
- Telefonlar
- Zaman Sınırlılıkları
- Potansiyel Önyargılar
- Haber Geçmişi (Şirket Açısından)

**3. Kriz Ekibi**

- Lider
- İletişim Planı
- Danışmanlar

**9. Çalışanlar ve Toplum**

- Uyarılar/İkazlar
- Bültenler
- Genel Duruma İlişkin Bildiriler
- Sağlık

**4. Bilgi Akışı**

- Olay Hakkında
- Olayın Etkileri Hakkında
- Kurum Merkez Bürosu tarafından
- Merkeze Gelen ve Giden Bilgi Akışı
- Krize Yönelik Demeç/Onaylamalar

**10. Hükümet**

- Yasa Koyucu Kurum
- Siyasal İktidar
- Yasal Düzenlemeler

**5. Kurum Tarihi**

- Önceki Benzer Olaylar
- Geçmişteki Olay ya da Belgeleri
- Dosyalama

**11. Aracılar/Perakendeciler**

- Uyarılar
- Tüketici Bilgileri
- Açıklamalar

**6. Kararlar**

- Şirket Kültürü
- Kararalma Sürecinde İhtiyaç Duyulan İşlemler
- Kurum İlgiliği

**12. Baskı grupları (Muhalef Grupları)**

- Bunların Bileşimi (Örgütlenme Biçimleri)
- Uyguladıkları Taktikler
- Finansal Kaynakları
- Ana Söylemleri

**Şekil 3-1 Kriz Planlama Aktiviteleri**

**Kaynak:** Dyer, Samuel Coad, "Getting People Into the Crisis Communication Plan", **Public Relations Quarterly**, (Sonbahar, 1995)'dan uyarlanmıştır.

Çalışanlar hiç bir zaman unutulmamalıdır. Gerçekten şuna inanılmalıdır ki; halkla ilişkilerin en üst basamağında yer alan çalışanlar kriz zamanı en etkili şekilde kullanılmalıdır. Çalışanlar en çok inanılır, güvenilir insanlardır ve hiçbir zaman organizasyonun iletişim çerçevesi dışında bırakılmamalıdır. Organizasyon kendisi ile ilişkili hedef kitleyi belirlerken onları da dikkate almalıdır. Yalnızca tüketiciler, araçlar, hisse sahipleri hedef kitleyi oluşturmaz. İnsanlar, çalışanların tepkileri ve onların sorulara verdikleri cevap ve davranışları yönünde algı geliştirirler. Ne yazık ki; kriz içindeki birçok organizasyon çalışanlarını ihmal eder. Bu çalışanlar için incitici olmaktan çok organizasyon için oldukça kötüdür. Çalışanlar kriz boyunca depresyondadır, sıkıntılıdır. Kendileri ve organizasyon için üzülür ve endişelenirler. Aşırı derecede içsel iletişim ağına bağlı duruma gelirler ki bu ağ söylenti ve haber medyası tarafından beslenir. Çalışanlar kötü giden şeyler hemen meydana gelmedikçe (yangın çıkması gibi) kendi organizasyonları, işletmeleri hakkında ki şeyleri ilk kez haber medyalarından öğrenmemelidirler<sup>87</sup>

Hükümet ile siyasi iktidar ile iyi ilişki içine girilir. Böyle bir anda destekleri sağlanır. Hatta yasa çıkarılması yönünde çalışmalar yapılır.

Aracı kurum ve toptancılar da bir kriz anında işletme için önemli topluluklardır. Konu hakkında yarınları bilgilendirilmeleri ve uyarılmaları gerekir. Aynı zamanda bunlar toptancı ve aracı kuruluşlar tüketicileri de bilgilendiren kişilerdir. Kriz anında konuyla ilişkili baskı gurupları unutulmamalıdır. Örgütlenme biçimleri ve uyguladıkları taktikler incelenmeli, bu doğrultuda söylemler hazırlanmalıdır.

Diğer bir düzenleme Shirley Harrison tarafından formüle edilmiştir. Krize yönelik uygulanacak halkla ilişkiler çalışmalarını basamaklar haline getirdiği bir kriz iletişim formülü oluşturmuştur. Şekil 3-2'de bu modelin akış şeması yer almaktadır.

<sup>87</sup> Newsom, Scott, Turk. **Ön.ver.**, s.451.



Şekil 3-2 Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Prensipleri

Kaynak: Shirley Harrison, *Public Relation*, (Amerika: Routledge, 1995)'den uyarlanmıştır

Kriz genellikle kötü yönde olan dramatik bir değişimdir. İçinde hayat kaybı ya da çok büyük mali zarar gibi felaketleri barındırabilir. Veya bir şirketin kendisinin ya da çalışanların davranışlarından kaynaklanan zor duruma düşme hali olabilir. Kriz bir kaza ya da kadere ait bir nedenden meydana gelebilir. Krize bir kişinin ya da şirketin ihmaller veya suç unsuru teşkil eden hareketleri sebep olabilir. Kriz şirketin ürünlerinin bozulması veya diğer başka bir arıza nedeniyle başlayabilir. Çok aniden veya sonradan büyük bir patlama halinde ortaya çıkacak, yerel engellerle beslenen yavaşça büyüyen bir süreç biçiminde ortaya çıkabilir.<sup>88</sup>

Bu modelin ilk basamağı; hazırlıklı olunmasıdır. Bu basamakta işletmenin karşılaşılabileceği krizlerin çeşitlerini belirlemek için düşünsel bir geliştirilir, bu kriz yönetimi planı oluşturmak için iyi bir başlangıçtır.<sup>89</sup>

### **Hazırlıklı olunması:**

Hazırlık basamağının içinde senaryo planlama ilk adımdır. Başarılı bir senaryo planlaması için şirket içindeki değişik bölümlerden ve değişik düzeylerden personeli bir araya getirerek, olabildiğince çok bakış açısını bir araya toplamak gereklidir. Bu işlemin etkili yürütülmesi için bir Halkla İlişkiler ya da yönetim danışmanı rehberlik etmelidir. Beyin fırtınası yaparak ters gidebilecek her şey listelenebilir. İyi bir danışmanlık hizmetiyle ortaya çıkan konulara "eğer?" sorusu sorularak daha iyi bir düzenleme yapılabilir. Örneğin, şirketin merkezinde bir yangın olursa; Yönetici Müdür ve Halkla İlişkiler Müdürü tatilde ya da hastayken; bilgisayar sistemi çökerse ne olabilir gibi.

Olanaksız gibi gözükse de ortaya çıkan tüm konuları değerlendirmek gerekir. Geçmişteki birkaç olay olanaksız gibi görünen krizlerin de gerçekleşebileceğini gösterir. En iyisi her açıdan hazırlıklı olmaktır.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Harrison, **Ön.ver.**, s.82.

<sup>89</sup> Frank Jefkins, **Public Relation Techniques**, (İkinci basım, İngiltere: British Library Cataloguing in Publication Data, 1995), s.296.

<sup>90</sup> Harrison. **Ön.ver.**, s.84.

Senaryo planlaması sadece neler olabileceğini tanımlamaya yardımcı olmaz. Bir kriz sırasında önemli olabilecek şahısların kimler olabileceğini de ortaya çıkarır. Bu noktadan sonra yapılacak bir sonra ki aşama bir kriz yönetimi takımı oluşturmaktır. Bu takımın hem planlama, hem de kriz anındaki sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmelidir. Bu takım, yönetici müdür ya da ona eş değer bir pozisyon, Halkla ilişkiler müdürü veya iletişimden sorumlu kişi, bir iki basın sorumlusu, finans bölümünden birisi ve şirket binaların koruması ve güvenlikle ilgili birisinden oluşmalıdır. Her şirket kendi kriz yönetimi takımını oluşturmalıdır. Örneğin, bilgisayar bölümünden, personelden, hukuk bölümünden insanlar gerekiyorsa katılabilir. Bu takım, daha önceden tahmin edilen bir kriz oluştuğunda neler yapılması gerektiğini planlayan ve kriz anında bunu uygulayan bir gruptur.

Plan herkesin anlayabileceği bir şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca plan oluşabilecek benzer krizlere de uygulanabilecek kadar esnek olmalıdır. Kriz anında bir basın merkezi oluşturulması gereklidir. Basın merkezinde ne kadar telefon hattının gerektiği önceden bildirilmelidir. Kriz planı yapıldıktan sonra takım belirli analizleri yapmak için toplanmalıdır. Burada hayati olan şey kriz planını tekrar gözden geçirmektir. Ayrıca teknolojideki gelişmeler ve medya bağlantıları da gözden geçirilmelidir.

Hazırlık basamağında yer alan en son adım provadır. Bir kriz yönetimi planı oluşturulduktan sonra en önemli olan bu planın zayıf ve güçlü noktalarını görebilmek için prova yapmaktır. Ayrıca prova herkesi muhtemel bir krize karşı hazırlıklı tutar.

### **Geçmiş Bilgilerin Toplanması:**

Bir kriz oluştuğunda her şey bir kez olur ve çok hızlı gelişir. Kriz anında medya konuya müthiş bir ilgi gösterdiğinde Halkla ilişkiler müdürü konu hakkında tam bilgi edinememiş olabilir. Bu yüzden yanlış bilgilendirme ya da açıklama yapabilir. Ama susmak daha da yanlıştır. Susunca medya şirketin olaylara hakim olmadığı ve suçlu olduğu izlenimi çıkarabilir. Bu yüzden her

muhtemel krizle ilgili yapılan yönetim planında bir arka plan bilgisi hazırlamalıdır. En azından bu bilgi bazı başlıkları doldurabilecektir.

Bir kriz oluştuktan sonra, eğer önceden hazırlanan bilgiler varsa bu ilk basın görüşmesinde kullanılabilir. Böylece konu ile ilgili gerçek haberler arasında oluşan boşlukları kontrollü olarak doldurabilme olanağını sağlanabilir. İki basın toplantısı arasında kriz konusu ile ilgili haber değeri taşıyan bir olayın gerçekleşme olasılığı azdır. Felaket bölgesine yapılan giyecek, yiyecek yardımı, önemli bir şahsın bölgeyi ziyaret etmesi gibi haberler söz konusu boşluğu dolduracaklardır.

Eğer kriz kanuni soruşturmalara konu olmuşsa ve kurum konu ile ilgili olarak sorumlu olup olmadığına karar verememişse sorumluluğu hemen kabul etmek yerine kriz konusu hakkında konuşulacak çok fazla değişik şeylerin olduğu izlenimini verebilmek önemlidir.

### **Bilgi Akışını Kontrol Edilmesi**

Bir kriz çok hızlı ve aniden oluşur. Bazı zamanlarda kurum kriz hakkında sadece bir muhabir telefonla aradığında ya da kapı zilini çalıp neler olduğunun teyit edilmesini istediğinde haberdar olmaktadır. Bu şartlar altında kurumun bilgi akışını yönetmesi ve düzenlemesi önemlidir. Bilgi akışı üç soruya cevap verecek biçimde düzenlenir.

#### **1.Neden?**

Bu soruya yönelik verilecek cevap krizin tüm boyutlarıyla tanımlanmasını içerir. Eğer kurum kriz hakkında bilgisiz görünürse, bencil, yetersiz ve hatta ihmalkar bulunabilir. Bilgili ama sessiz olursa , sağı solu belli olmayan, geçiştirici ve güvensiz bulunabilir. Dikkatler üzerinizdeyken, görünmemeye çalışmak imkansızdır. Açıklayıcı bilgi vermemek için direnilen ve "Hayır, yorum yok" denilen durumlarda içine spekülasyonların, söylentinin dolacağı ve tamamen şirketin denetimi dışında oluşan bir süreç gelişecektir.

Kriz sırasında kurumun tek bir ağızdan konuşması çok önemlidir. Kurum için konuşan birden fazla uzman olabilir, ancak medya ve genel kamu kurumlarıyla ilgili herhangi bir tutarsızlık ve farklı yorumlar hakkında duyarlı olunmalıdır. Daha da önemlisi iyi disiplinli ve düzenli oluşturulmuş iç iletişim ortamı kriz zamanlarında değerini gösterir. Personel böyle zamanlarda, endişeli ve heyecanlı olmadığından çalışma inisiyatiflerini de kaybetmezler.

Bilginin akışını uygun bir biçimde düzenleme, bir açıklık ve netlik sağlayacaktır. Personel ne konuda kimin konuşup, ne söyleyeceğini bilir, gazeteciler nasıl ve ne zaman, kime yönelmeleri gerektiğini bilirler. Bazen bir krize güzel ve iyi düzenlenmiş bir tepki vermek bile olayın kendisini haber yapmaya değer bir hale getirir.

## **2.Nasıl?**

Daha önceden hazırlanan kriz planı, mükemmelleştirilip, prova edilip, güncellenmiş olmalıdır. Muhtemel krizlerin bir sınıflandırılmasını yapıp, her birine ayrı bir tepki verme planını hazırlanmalıdır. Unocal UK, Kuzey Denizi petrol platform işletmeciliği bu sistemi kullanmıştır. A tipi olaylar (tesislere olabilecek ciddi muhtemel zarar veya yaralanmalar) B tipi olaylar (kapatılması gerekecek kadar bir tesise ciddi zarar gelmesi ve/veya ölümcül olaylar) C tipi olaylar (muhtemel felaketler) gibi. Her bir olay tipi için medya tepki takımı hazırlanmalıdır. Örneğin A tipi bir olay için dışarıdan bir medya takımı ya da Halkla ilişkiler danışmanı getirmek uygun olmaz ancak medya ilişkileri için şirket içinden bir şahsın görevlendirilmesi ve çevre ilişkileri içinde personel bölümünden birisinin atanması yararlı olur. C tipi bir olay için tam bir medya tepki takımının çağrılarak, Halkla ilişkiler bölümüyle eşgüdümlü olarak çalışması sağlanabilir.

Bazı krizlerin hazırlanan planları için sadece tek bir şahsın konuşmacı olarak belirlenmesi de uygun olabilir. Bu kişi istenilen her zaman görev başında olmalı ve bir halkla ilişkiler uzmanınca yakından desteklenmelidir. Kurum ya da kuruluş eğer bilgi akışını denetimde tutmak istiyorsa, kurum yerine konuşacak

kişinin uygun bir şekilde eğitilmesi gereklidir. Kamera ile muhabir flaşlarıyla serin kanlılıkla uğraşma yeteneği zor öğrenilebilir ve uygulama gerektirir.

### **Temel Kurallar Üzerinde Fikir Birliğine Varılması:**

Kurum ya da kuruluşun muhtemel bir krizle ilgili önceden planlama yapması, öncelikle kendisinin etkileneceği bir krizin oluşması durumunda nasıl davranması gerektiğini ortaya koyduğu gibi diğer ilgili taraflarında tanımlamasına ve fikirlerinin alınmasına olanak verir. İlgili taraflar, şirketin sürekli ilişkide bulunduğu sigorta şirketi, kanuni danışmanları, alt kurumları ve kurumun yerel bölgesinde görevli hizmet kurumları olabilir.

Kriz oluştuğunda, bu ilgili taraflarla kurumun belirli temel kurallar üzerinde önceden anlaşmış olması çok yararlıdır. Bu anlaşma kamuoyunda kurumun neleri söyleyip, neleri söylemeyeceği üzerinde fikir birliği sağlar ve böylece kriz anında çeşitli konuşmacıların birbirlerinin yolunu kesmeden, sınırlarını aşmadan ve suçlamadan demeç vermesini sağlar.

Temel kurallar üzerinde anlaşma yaparken en önemli nokta kurumun sözcüsünün kim olacağına belirlenmesidir. Medya'nın tercihi her zaman yüksek statülü, üst kademedeki birisi, başkan ya da bir ileri gelen olacaktır. Ancak bir Halkla ilişkiler görevlisi ya da basın memuru konuyla ilgili olarak, üst kademelerden birisine göre, basınla ya da televizyonla görüşme yapma ve kurumun bakış açısını iletme açısından daha iyi sonuç verecek bir uzmanlığa sahiptir. Bu işi bir yöneticiye vermek için onu bu konuda, işlerinin arasında bir de konuyla ilgili bir eğitime sokmayı gerektirir.

Bir kriz oluştuğunda, ilgili basın çevrelerinin önceden üzerinde anlaşılan şartlar içerisinde kriz konusunu izlemesi sağlanabilir. Sadece anlaşılan basın çevrelerinden muhabirlere kriz ile ilgili yerlere ve olaylara girişi, düzenlenen giriş kartları sayesinde sağlanabilir. Ancak bu karta sahip olmayan kişilerin kendilerini başka bir pozisyonda gösterip, bilgi almaya çalışması durumuyla ya



**Kriz:** Tüm sorun yönetimi ve planlama-önleme basamaklarının etkin şekilde uygulanmasına rağmen eğer kriz meydana gelmişse; bu basamakta yönetim şunları tayin eder;

- Problemin boyutları belirlenir.
- İşletmenin krizin üzerindeki kontrol derecesi ve zaman sınırlaması belirlenir.
- Geliştirilen spesifik kriz planı tarafından şirket krize yönelik iletişim çalışmaları yapar.

Bu basamakta araştırma çok önemli rol oynar. Daha fazla tehlike ortaya çıkmadan, krizin boyutlarının büyümesine neden olabilecek sorunlar önceden sezilir. Bu doğrultuda bilgi-uyarı sistemleri oluşturulur. Eğer kriz hiçbir sinyal (belirti) vermeden meydana gelmişse bu basamak krizin gelişiminin ilk basamağıdır. Krize hemen cevap vermeye yönelik kriz ekibi oluşturulur. Kriz sözcüsü seçilir. Negatif sonuçlarının en aza indirilmesine çalışılır.

Bu noktada şirket önceden müdahale ve inisiyatif hakkını kaybetmiştir. Önemli olan meydana gelen krizin etkilerini en aza indirmektir. Bu nedenle etkin bir iletişim planı uygulamaya konulur.

**Kriz Sonrası Dönem:** Bu basamakta kurum ya da kuruluşa yönelik oluşan olumsuz kriz etkilerinin en aza indirilmesine çalışılır. Bu basamağın temeli güven inşa etmeye yönelik etkin bir iletişim oluşturmaya ve bunu hedef kitleye iletmeye dayanır. Bu basamak şunlar yer alır;

- Şirketin krize yönelik tepkilerini değerlendirmek.
- Negatif duyuruları engellemek, problemin çözümüne yönelik organizasyonun iletişim materyallerini geliştirmek.
- İç ve dış hedef kitleye yönelik uygun şirket mesajını iletmek, söylenti ve olumsuz söylemlere sebebiyet vermemek.
- Günlük faaliyetlere devam etmek.
- Medya planını uygulamak.

Bu dönemde; iletişim stratejisi, şirketin ününün (itibarının) yeniden yapılanmasıdır. Zedelenen şirket imajı yeniden oluşturulur. Bir krizin sona ermesi genellikle diğerlerinin başlangıcıdır. Bu basamakta organizasyon,

- Çok yönlü hedef kitle ile ilgilenmeyi sürdürür.
- Medyayı bilgilendirmeye devam eder.
- Uygulanan kriz planını değerlendirir.
- Gelecekte meydana gelebilecek krizlere yönelik geribildirim bilgilerini düzenler.
- Uzun dönemli iletişim stratejisi geliştirir.
- Krizin neden olduğu zararı en aza indirmek görevlerini üstlenir.

Bu basamak bir bakıma değerlendirme basamağıdır. Daha ilerde oluşabilecek krizlerin planlanmasında yön göstericidir. Hedef kitleler ile olan ilişki yeniden gözden geçirilir. Kriz ile ilgili kayıtlar tutulur. Yapılan müdahaleler incelenir.

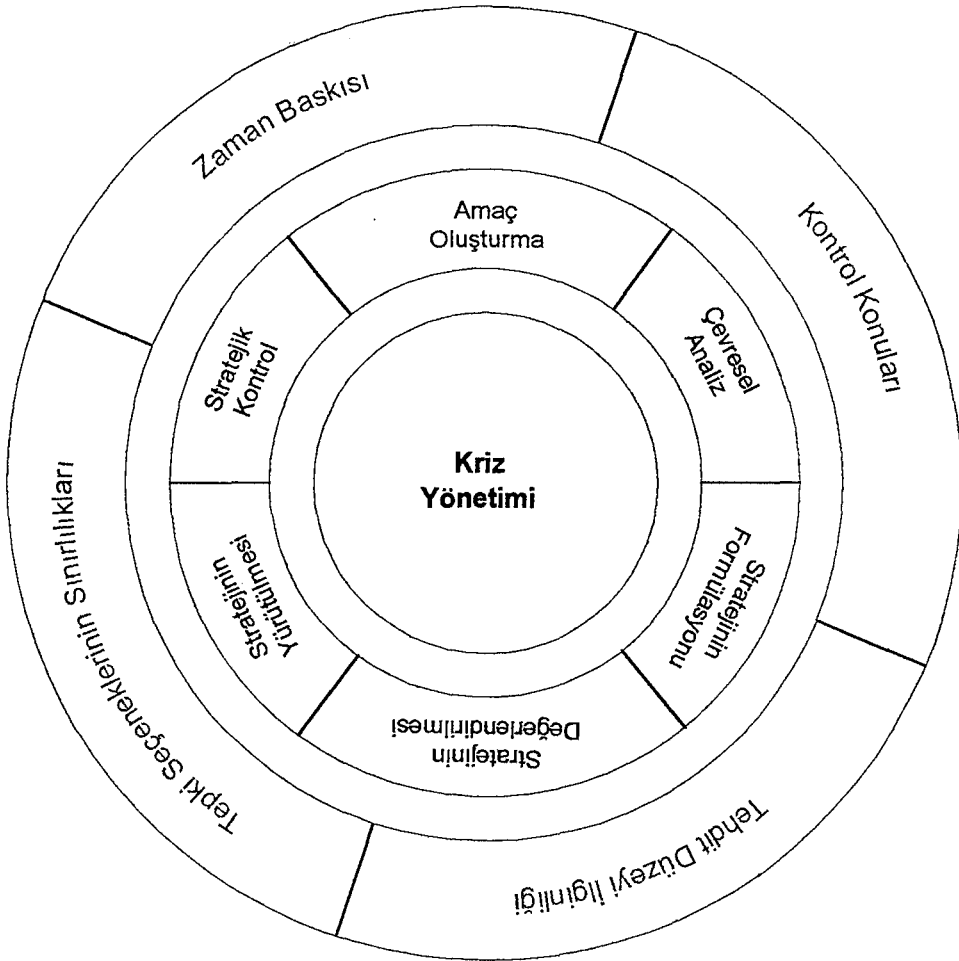
Sonuç olarak bu modellerin kriz yönetimi metodunun iç yüzünü kavramaya önemli bir katkıda bulunduğunu görülmektedir. En önemlisi, kriz yönetimi metodunun beş temel madde içerdığı konusunda genel bir anlaşma (ve bununla ilgili bir takım deneysel desteğin) sağlanmıştır. Bunlar: (1) kurumun, kriz konusundaki hassaslığının yanı sıra kendi çevresinin üzerindeki kontrolünün derecesini belirleyen bir dizi öncül (dahili/harici) şartlar, (2) ilk anda devreye giren bir kriz-ikaz sistemi gibi hizmet veren (hassaslığa, kontrole, pozitif ve negatif sonuçlara ve yapısal benzerliklere dayanan) bir kriz tipolojisi, (3) aşağıdaki kriterleri göz önünde bulunduran bir kriz değerlendirme mekanizması; a) göreceli tehdit seviyesi, b) zaman sınırlamaları, c) konu ile ilgili karar mercileri, d) bilginin kalitesi ve miktarı, e) eğer bir harekette bulunulduysa/ya da bulunulmadıysa bunun kısa ve uzun vadede etkileri; (4) kriz yönetimi için bir organizasyon yapısı kurulması ve bu yapının hem kurumsal hem de kişisel seviyede bir tepki örneği önermesi, (5) çözümlerin başarılı olması için bir

mekanizma. Ayrıca, bütün krizlerde genel olarak görülen dört özellik vardır: (1) krizler, objektif gerçeklerden daha çok kişisel algılar tarafından belirlenir, (2) krizlere yönelik tepki çoğunlukla kısa dönemdeki bir çalışma sürecinde hazırlanır. (3) krizlerin yönetimi, çevre üzerindeki kontrolün sınırlı olması dolayısıyla zordur, (4) bir kurumun, bir bölümündeki krizin kurumun diğer bütün kısımlarında da etkileri görülür.

Kriz yönetimi halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik son yıllarda geliştirilmiş dördüncü bir yaklaşım vardır. Bu yaklaşım J. John Burnett tarafından ortaya konulmuştur ve Birleştirilmiş Model Ve Sınıflandırma Matrisi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım tüm önceki çalışmaların bilgileri ve gücü üzerine kurulmuş stratejik bir kriz modeli geliştirmeyi ve halkla ilişkiler konusunda yararlı olabilecek bir kriz sınıflandırma önermektedir. Model krizin halkla ilişkiler uzmanlarına karşı takındığı benzersiz meydan okuma tavrının tanımlanması üzerine kurulmuştur. Esas itibarıyla, halkla ilişkiler yöneticileri böyle yol göstericilerin rehberliğinde daha zeki kararlar alabilirler. Halkla ilişkilerin kriz karşısındaki uygun tepkisinin nasıl olması gerektiğini anlatan birçok halkla ilişkilerle ilgili eser olmasına rağmen, ne örnek olay çalışmaları ne de formüller, hiç bir model krize tepki stratejisi oluşturmaz. Bu nedenle, bu tartışma ilktir. Başka alanlardaki araştırmacılar tarafından kriz yönetiminin alternatif tanımları, modelleri ve tipolojilerinin önerilmiş olmasına rağmen, krizin yaratmış olduğu halkla ilişkiler sorunlarının açıkça bir tanımlaması yapılamamıştır.

Krizi oluşturan şeylerin ne olduğu ile ilgili çok çeşitli tanımlamaların yapılmış olmasına rağmen, bu model krizin beraberindeki zaman baskısı, kontrol konuları, tehdit düzeyi ilginliği ve tepki seçenekleri sınırlılıkları ile daha rutin stratejik kararlardan nasıl ayrıldığını anlatmaktadır. Şekil 3-4'de gösterildiği üzere, kriz yönetimi öncelikle unutulmamalıdır ki stratejik bir problemdir. Çözüm, yöneticilerin stratejik yönetim oluşumu olarak tanımlanan altı ana görevle aktif bir şekilde yüzleşmelerini gerektirmektedir: (1) amaç oluşturma; (2) çevresel analiz; (3) stratejinin formülasyonu; (4) stratejinin değerlendirmesi; (5) stratejinin

yürütülmesi; (6) stratejik kontrol. Maalesef, Şekil 3-4'ün dış halkasında da işaret edildiği gibi, kriz stratejik yönetim süreci belirli dört şekilde engellemektedir.



Şekil 3-4 Kriz Yönetimi: Stratejik Yaklaşımlar

**Kaynak:** John J. Burnett, "A Strategic Approach to Managing Crises", *Public Relations Review*, 24, 4 (1998) s.481'den uyarlanmıştır.

Bir ya da iki yıllık periyotlar içerisinde güncelleştirilebilen normal işletme planlarının aksine, krizler çoğunlukla anında harekete geçmeyi gerektirirler. Böyle bir zaman baskısı, yöneticilerin, altı ana stratejik yönetim görevlerinin her birine verebileceği dikkati şiddetle sınırlar. Örneğin, 1982'deki Tylenol zehirlenmesinde olduğu gibi, Johnson & Johnson çabuk ve kararlı bir şekilde hareket etmek durumunda kalmıştı. Johnson & Johnson yönetimi, normal koşullar altında araştırması aylarca sürebilecek olan, ürün hatırlamasına ilişkin

da bunun basının haber yapma özgürlüğünü sınırladığı eleştirileriyle karşılaşılabilir.

Temel kuralların medyayı dışarıda bırakması ve bunun kontrol altında tutulabilmesi ile ilgili yöntemlerden birisi de havuz yöntemidir. Bu durumda kurumun halkla ilişkiler müdürü medyaya kendi temsilcilerini seçmelerini rica eder. Seçilen fotoğrafçılar ve muhabirler, kriz bölgesine ya da felaketin olduğu yere kurum tarafından götürülürler ve gerekli haber materyalini toplarlar. Daha sonra bu kişiler ellerindeki tüm malzemeyi diğer basın mensuplarına iletirler.

### **Yetki sahibi ve Otorite Olunması:**

En başta inisiyatifi ele alarak, kurumun basın takımını krizle ilgili olarak, ne olduğu ve kurumun olanlarla ilgili neler yaptığı konusunda otorite yani en güvenilir haber kaynağı haline getirmek mümkündür. Eğer gazeteciler bir şey öğrenmek istiyorlarsa, kurumun basın takımına bir şeyler sormak durumunda olmalıdır. Tabii ki muhabirler kurumla ilgili başka bilgiler toplamak, hikayeye yeni bir bakış açısı getirmek ve ya şahit ve kurbanlarla konuşmak isteyecektir. Ancak kurum kriz anında ve sonrasında tek açık ve net haber kaynağı olarak hareket etmeye istekli, arzulu olduğunu göstermelidir.

Güvenilirlik ve otorite, diğer kaynakların kurumun elde edebileceği ve ulaşacağı malzeme, kayıt ve personele erişme olasılığı az olduğu için elde edilebilir. Ayrıca kurumun, sözcüsünün kim olduğu , hangi statüye sahip olduğu ve uzmanlığının güvenilirliği de otorite ve güvenilirliği sağlayabilir.

Otorite olarak algılanabilecek bir sözcü, tecrübeli ve eğitimli kurumdan basın görevlilerinin rehberliğinde medyanın haber açıklığını ve kamuoyunun isteklerini, önceden uygun bir planlama yapıldığı sürece giderebilecektir.

### **Medya ve Diğer İlgili Guruplarla Konuşmaya İstekli Gözükme:**

Bu madde bir önceki " arka plan bilgisi sağlayın" noktasıyla paraleldir. Çünkü sessizlik, sanki bir şey sakladığını ve bu saklanan şeyin şirket aleyhinize olduğu izlenimini verir. Bu basamakta önemli olan ne söyleneceğinin belirlenmesidir. Bu konuda en iyi seçim, eldeki konu ile ilgili sorulara neden cevap verilemeyeceği açıklanarak, daha önceden hazırlanan arka plan bilgilerini basına sunmaktır. Böylece gazeteciler elleri boş dönmeyeceklerdir.

Tabii bu "sürekli konuşma" her şeye rağmen her şeyi söylemek anlamında alınmamalıdır. Eğer söylenecek bir şey yoksa, bunu net bir biçimde açıklayarak en yakın zamanda konu ile ilgili bilgilerin verileceği umudunu vermek daha iyidir.

Ayrıca yine bu madde kurumun yararına işlemeyecek ek bilgilerin de basına sunulması anlamına gelmemektedir. Medyada, kurum ya da kuruluşa yönelik ilgisiz çağrışımların ve bağdaştırmaların yapılması önlenmelidir.

### **Bilgilerin Doğruluğunun Kontrol Edilmesi:**

Bu konuda iki nokta vardır. Kurum ilk önce kamuya verdiği bilgilerin doğruluğunu daha sonra da basında çıkan haberlerin doğruluğunu gözetmelidir.

Bu nokta Halkla ilişkiler uzmanının kişisel ve kurumunda kurumsal ahlak anlayışının bir parçası olmalıdır. Ancak burada hatırlanması gereken şey gerçeği söylemenin ahlaki davranışın tek başına bir parçası olmamasıdır. Uygulaması kolay olması ve karmaşık yalanların ortaya çıkmasını önlemesi açısından yararlıdır. Söylenenlerin doğru çıkması imajı kuvvetlendirir. Yanlış bilgi vermek kurumun güvenirliliğini ve saygınlığını yitirmesine sebep olur. Ayrıca medya elde ettiği haberlerin doğruluğu konusunda hassasiyet gösterecektir.

Kurum dürüstlüğü ve doğruluğu kendisine temel edinse de bazen bu özelliklere sahip mesaj, mesajı söyleme anında bilerek ya da bilmeyerek bozulabilir. Bazı medya çalışanları dürüstlük konusunda kötü üne sahip

olmalarına rağmen, muhabirlerin büyük bir kısmı kendi yazılarını oluştururken doğruluğu merkez edinirler. Eğer kurum kötü temsil edildiğini düşünürse, bu konuda mutlaka bir şeyler yapmak zorundadır. Bunu başarabilmek için de tüm ilgili basın kapsamının düzgün bir şekilde takip edebilmesi gereklidir. Halkla ilişkiler uzmanları bu konuda basında yer alan bütün yazıları biriktirmeli ve bunları sürekli incelemelidir.

Eğer yanlış temsil söz konusuysa, bunu önlemenin bir kaç yolu vardır. Bu yollardan birinin seçimi yanlış temsil edilme olayının yol açacağı ciddiyetle ilişkilidir. Bunlar bir telefon ya da faks ile radyo istasyonuna veya gazeteye ulaşmak, editöre bir mektup (bu mektubun özellikle yayınlanıp, yayınlanmasının nedenlerini açıkça belirtmek gerekir), gazetelerin şikayetlerden sorumlu amirine (eğer varsa) yazılı bir şikayet, yayıncılık kanun düzenleyicilerine ya da konuyla ilgili Şikayet Komisyonuna bir şikayet mektubu, kurum ya da kuruluşun imajını zedelemeye yönelik yanlış ve abartılı yayınları yasaklayan, durduran bir kanuni belge edinmek. Bunları yaparken önemli olan amacın unutulmamasıdır. Amaç bilgi akışının doğruluğunu sağlamaktır.

### **Duyarlı Olunması:**

İyi bir halkla ilişkiler görevlisinin temsil ettiği şirketin organizasyon yapısını ve dış çevresini iyi bilmesi gereklidir. Halkla ilişkiler görevlisi kullandığı dil ve kurumun mesajlarının biçim ve tasarımında duyarlı olmalıdır. Kriz zamanı kriz yönetimi takımının da hatırlaması gereken duyarlı olmandır. Bu kurumun dış çevresiyle ilgili olarak kurduğu iletişimde tona ve içeriğe ve içerdeki çevresiyle, yani çalışanlarıyla kurduğu iletişimde duyarlı olması anlamındadır.

Krizin oluşmasıyla doğrudan etkilenen bazı çevreler üzüntü, korku, suçluluk ya da hiddet içinde olabilirler. Bununla birlikte genel kamuoyu ise meraklı, yardım etmek için endişeli, dikkatli ya da acıma duygusu içinde olabilir. Duygusuzca hazırlanan haberler, bilgiler bu insanların hissettiklerini olumsuz hale getirebilir. Duygulu bir şekilde hazırlanan kurumun kriz yönetimi mesajları bu duyguları kurumun ve kamunun lehine çevirebilir.

### **Deneyimlerden Yeni Kazanımlar Sağlanması:**

Kriz takımı, yaşanan olaylardan sonra bir defa daha aynı şeylerle karşılaşabilme olasılığına karşı tecrübesinden yararlanmalıdır. Kriz anında olan her şeyin günü gününe raporlanması yararlı olabilir. Ne olmuş, ne yapılmış ve sonuçta ne olmuştur? Bu sorular ayrıntılı olarak incelenerek dersler alınabilir. Bu noktada önemli, hem kurumun kendisinin hem de diğer kurumların yaşananlardan elde edecekleri dersler olup olmadığı ve bunu etkili biçimde kullanıp, kullanamayacağıdır. Genellikle kötü örnekler iyi bir iş uygulaması değildir. Ama sonuçlarının görülmesi açısından önemlidir. İyi örnekler kurum ya da kuruluşun başarısını göstermesi için fırsattır.<sup>91</sup> Değerlendirme sonuçları kuruma yönelik imajın iyi yönde gelişmesine ve diğer kurum ya da kuruluşlar tarafından takdir edilmesine olanak verir.

Yukarıda belirtilen bu tip formül listeleri halkla ilişkiler stratejistlerine krizleri yönetme anlamında çok az yeni bilgi önermektedir. Bunlara ayrıntılı incelendiğinde bu formül listelerinin yönetimin temel fonksiyonlarının (örneğin planlama, örgütlenme, personel, kontrol) basit uzantıları olduğu görülecek ve anlamlı stratejilerin oluşmasına öncülük etmediği anlaşılacaktır. Bu ihtiyaca yönelik belirli sayıda stratejik model mevcuttur. Kriz halkla ilişkilerine yönelik yapılan literatür taramasının ortaya koyduğu üçüncü yaklaşım stratejik oluşturulmuş modelleri kapsar. Bu stratejik modeller şunlardır.

### **1.3.Kriz Yönetimi Modelleri:**

Tanımlayıcı modeller, kriz yönetimi çalışmalarına ilişkin üçüncü bir yaklaşımı da içerirler. Değişkenin tanımlanması ve strateji tespiti için gerekli olan bu çalışmalar, kriz yönetimi ile ilk araştırmalarda elde edilen durum analizlerinden ya da krize karşı kurumun gösterdiği yönetim kabiliyetinden ve kuralcı çalışmalardan çok daha fazla potansiyel ve hareket imkanı sunar. Bu yaklaşımı tarif etmek üzere Milburn, Schuler ve Watman; Mitroff, Shrivistana ve

---

<sup>91</sup> Aynı, s.82.



Udwadia; Mitroff, Paunchant, Finney ve Pearson tarafından modeller geliştirilmiştir.

Gonzales-Herres ve Pratt özellikle halkla ilişkiler için bir yöntem önerirler. McDonald'ın sıcak kahve skandalını ve Intel'in Pentium'undaki işlemci hatalarını örnek olay olarak kullanarak, dört aşamanın kriz yönetimi sürecini diğerlerinden ayrıldığını belirtmişlerdir: (1) Konu yönetimi-çevreyi tarama, bilgi toplama ve bir iletişim stratejisi geliştirmek de buna dahildir; (2) Önlem Planlama-çevreyi gözlemek, bilgi/uyarı sistemleri oluşturmak ve dahili iletişim prosedürü geliştirmeyi kapsar; (3) Kriz-şirketin tepkisini değerlendirmek, önceden negatif reklamları önceden ayırmak ve hedef mesajlar da buna dahildir; 4)Kriz-sonrası dönem-İlgili kitlelerle ilgilenmek, konuları gözlemek, medyayı bilgilendirmeye devam etmek ve kriz planını değerlendirmeyi kapsar. Bu model Şekil 3-3'de görülmektedir.<sup>92</sup>

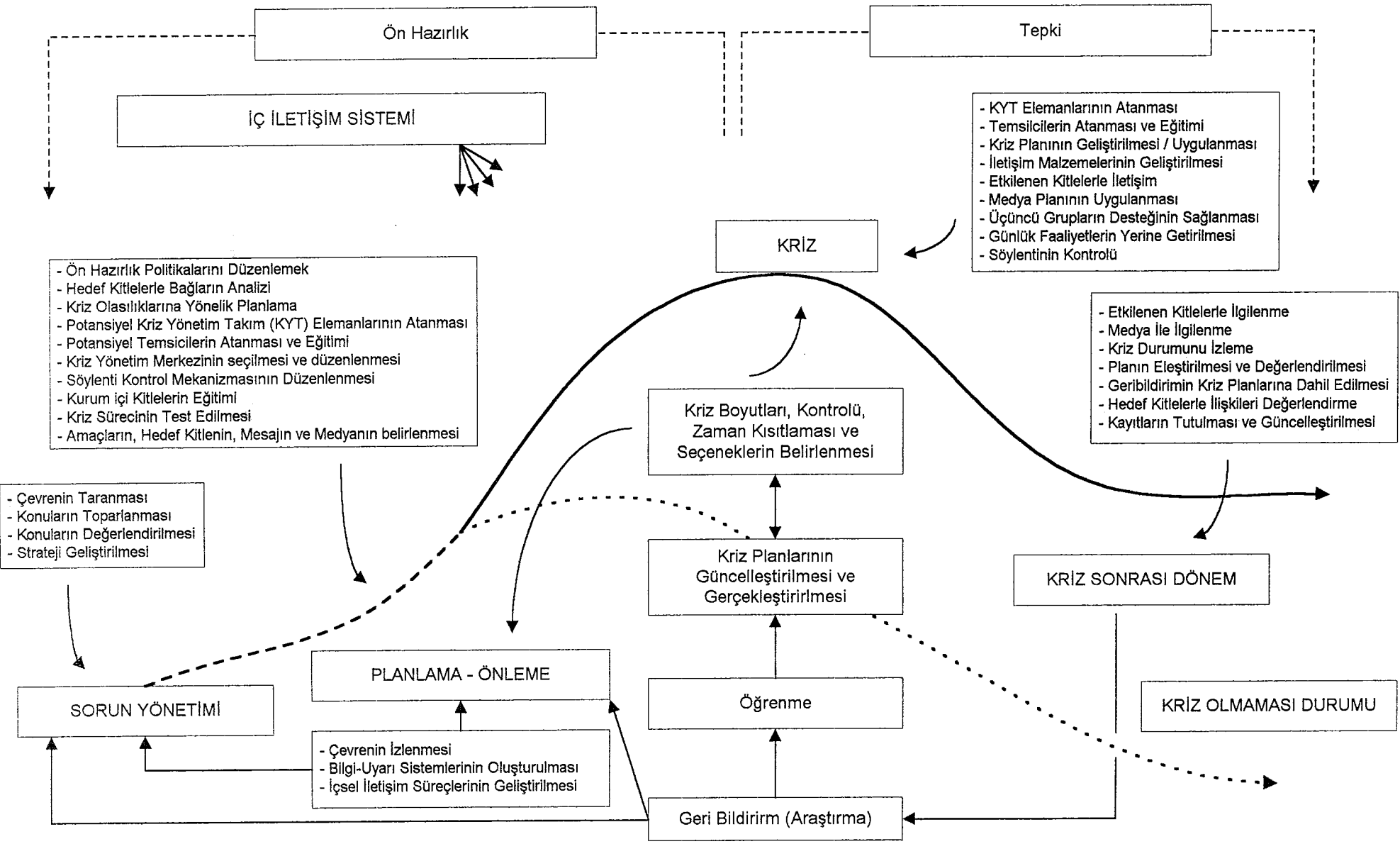
Bu modele göre krizler organizmalar gibi doğar, gelişir, olgunlaşır ve sona erer. Krize her hangi bir müdahalede bulunulmazsa krizle karşı karşıya gelen kurum ya da kuruluşlar bu dört aşamayı da birden yaşarlar. Kriz yönetimi, krizin doğumdan gelişme ve olgunlaşma aşamalarına ulaşmadan sönmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler biçiminde tanımlanabilir.<sup>93</sup>

Pratt ve Gonzalez'in dört aşamalı kriz yönetimi modeline göre;

**Sorun yönetimi:** Sorun yönetimi basamağı; daha ileride işletmeyi tehdit edebilecek risklerin analiz edilmesi ve uygulanacak iletişim stratejileri ile krize dönüşümünü engellemektir. Etkili sorun yönetimi kriz basamağına ulaşmadan sorunların çözülmesi yani "kriz olmaması" durumuna ulaşılmasıdır. Bu süreç çizelgede kesik kesik çizgilerle belirtilmiştir.

<sup>92</sup> Alfonso Gonzales Herrero, Cornelius Pratt "How to Manage a Crisis Before or Whenever It Hits," *Public Relations Quarterly*, (İlkbahar 1995), s.26.

<sup>93</sup> Aynı, s.25



Şekil 3-3 Kriz-İletişim Yönetimine İlişkin Bir Model

**Kaynak:** Herrero, Augustine ve Cornelius B. Pratt, "How to Manage a Crisis Before or Whenever it hits", *Public Relations Quarterly*, (İlkbahar, 1995)'dan uyarlanmıştır

Bu basamağın görevi; sorunun ortaya konması, durumun kısa ve öz tanımlanmasıdır. Diğer bir deyişle durum analizi, durum hakkında bütün bilinenlerin kısaltılmadan, orijinal biriktirilmesi ve idarenin üzerindeki baskıları ortaya çıkarılmasıdır. Bunlar içsel ve dışsal etkileri de kapsar.<sup>94</sup>

Kriz iletişim yöneticisinin sorun yönetimi sınıflandırılması altında yapması gerekenler şunlardır;

- Çevreyi taramak; yakın gelecekte işletmeyi etkileyecek toplum eğilimlerini belirleyebilmek için çevrenin incelenmesi gerekir.
- Potansiyel sorular üzerinde veri toplama ve bunları değerlendirmek.
- iletişim stratejisi geliştirme ve krizin meydana gelmemesi için gayret gösterme ya da krizi istenilen doğrultuda yönlendirmek.

**Planlama–Önleme:** Bu basamakta daha ilerideki ihbarlar için ikazlara yönelik araştırmalar yapılır. Sorun yönetimi basamağı ile birlikte çevrenin incelenmesini kapsar. Bilgilendirme, ikaz, içsel iletişimde kullanılır.

Önleme basamağında sorun önceden sezilmiştir. Kriz gelişmeden sorunun çözümüne yönelik çalışmalar yapılır. Planlama ve önleme basamağı kriz yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır. Bu basamakta yapılması gerekenler;

- Sorun üzerinde müdahale politikaları oluşturmak.
- Organizasyonun bağlantısı olduğu hedef kitlelerin yeniden analiz edilmesi.
- Genel ya da spesifik ihtimal planlarını hazırlamak.
- Kriz yönetim takımının potansiyel üyelerini tayin etmek.
- Medya ile ilişkileri kuracak şirket temsilcisinin belirlenmesi.
- Kriz iletişim planında kullanılacak amaç, hedef kitle, mesaj ve medyanın belirlenmesi.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Cutlip, Center ve Broom, **Ön.ver.**, s.205.

<sup>95</sup> Herrero,Pratt. **Ön.ver.**, s.27.

veya buna bağlı karmaşık uygulamaların değerlendirmesini birkaç gün içinde yapmak zorunda kaldı.

Bir krizin ikinci engelleyici özelliği de kontrolle ilişkilidir. Krizler kurum ya da kuruluşun kontrolü dışında gelişirler.

Krizler aynı zamanda büyüklüklerine ve Őiddetlerine göre farklılıklar gösteren tehditler de yaratırlar. Bir stratejik yönetim açısından, tehdit seviyesi ile ilgili meseleler stratejinin oluşturulması, stratejinin değerlendirmesi ve stratejinin yürütülme görevleri açısından benzersiz ve genellikle başa çıkılması zor problemleri ortaya koyar.

Krizin dördüncü engelleyici özelliği de tepki seçeneklerinin sınırlılıkları ile ilgilidir. 1986'da Johnson & Johnson'ın karşılaştığı durum ele alınırsa. 1982'deki ilk zehirlenmeden bu yana bütün Tylenol rnleri üzerindeki paket güvenliğinin geliştirilmesine rağmen, 1986'daki kapsüllerle ilgili ikinci bir olay Johnson & Johnson'ı çok az tepki seçeneği bırakmıştır. Tüketicinin güvenindeki bir azalmayla dört yıl içerisinde ikinci kez karşı karşıya gelmek, Johnson & Johnson Şirketine Tylenol'n kapsül Şeklindeki üretimini durdurmak dışında çok az bir seçenek bırakmıştır.

zet olarak, kriz yönetimi stratejik yönetim temellerine karşı bir duyarlılık gerektirir. Krizin uygun tanımı ilk adım için çok önemlidir ve çevresel analizi ve amaç oluőturulma görevlerini gerektirir. Yönetim, kendi stratejik seçeneklerini (Şekil 3-4'deki merkezdeki  ve dördüncü görevler) formüle ederken ve değerlendirirken aktif olarak krizle yüz yüze gelir. Son olarak, strateji yürütülmesi ve stratejik kontrol görevleri, kurumun kaynaklarının (hem insan hem de mali olarak) planlanması sırasında kendisini yeniden Őekillendirmesini gerekmektedir. Stratejik yönetim metodunun; pekiőtirilmıőt bu bakıőı-tanımlama, yüzleőtirme, yeniden Şekillendirme, zaman baskısı, kontrol konuları, tehdit seviyesi ilginliği ve tepki seçeneklerin sınırlılıkları tarafından Őekillendirilmesini zorlaőtırır. Karmaşıklığı azaltabilmek için kriz sınırlama matrisi geliştirilmiştir.

Kriz sınıflama matrisi, karmaşık yapıları birleştirir, bilginin toplanmasını organize eder, tanısal algıyı ortaya çıkartır ve stratejik planlamada ki gelişmeleri ortaya koyacak potansiyele sahiptir. Aynı zamanda bu tip bir sınıflama bir kriz bütününe veya sürecinin ortaya çıkarılmasına destek verir.

Şekil 3-4 de ortaya konan krizin 4 ayırıcı özelliği stratejik problemlerin sınıflamasında eksiksiz bir temel sağlar. Şekil 3-5 de gözüktüğü gibi problemler tehdit düzeyine (düşük-yüksek), tepki seçeneklerini çok fazla – birkaç tane, zaman baskısını (yoğun-az) ve kontrol düzeyine (düşük-yüksek) temel alan 16 hücreli bir matrisle sınıflandırılabilir. Başa çıkılması en zor problemlerin “düzey 4” hücresinde (yani bu hücrede zaman baskısı yoğun, kontrol düzeyi düşük, tehdit düzeyi yüksek ve tepki seçenekleri sayısı açısından birkaç tanedir) olmasına rağmen, kriz olarak sınıflanan problemler aynı zamanda “düzey 2” ve “düzey 3” hücrelerinde de bulunabilir. Bu hücrelerde krizleri daha rutin stratejik kararlardan farklılaştıran iki ve üç özellik stratejik yönetim sürecini engellemektedir. “düzey 1” hücresinde ve aynı zamanda “düzey 0” hücresinde bulunan problemler kriz olarak sınıflanamaz. Düzey 0, Düzey 1, Düzey 2, Düzey 3 ve Düzey 4 problemlerinin birbirinden nasıl farklılaştığını göstermek için, bazı hücrelerde çeşitli stratejik problemlere örnek verilmiştir. (Şekil 3-6)

	Zaman Baskısı	Yoğun		Az	
		Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Tehdit Düzeyi	Kontrol Düzeyi Tepki Seçenekleri				
Düşük	Çok Fazla	(4) Düzey 2	(3) Düzey 1	(2) Düzey 1	(1) Düzey 0
	Bir Kaç Tane	(8) Düzey 3	(7) Düzey 2	(6) Düzey 2	(5) Düzey 1
Yüksek	Çok Fazla	(12) Düzey 3	(11) Düzey 2	(10) Düzey 2	(9) Düzey 1
	Bir Kaç Tane	(16) Düzey 4	(15) Düzey 3	(14) Düzey 3	(13) Düzey 2

Şekil 3-5 Kriz Sınıflama Matrisi

**Kaynak:** John J. Burnett, "A Strategic Approach to Managing Crises", **Public Relations Review**, 24, 4 (1998) s.483'den uyarlanmıştır.

	Zaman Baskısı	Yoğun		Az	
Tehdit Düzeyi	Kontrol Düzeyi Tepki Seçenekleri	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Çok Fazla		Memur Skandalı		Müşteri Şikayeti
	Bir Kaç Tane	Grev	Stokların Tükenmesi		
Yüksek	Çok Fazla	Seller	İntel Pentium İşlemci Hatası	Şirket Başkanın İstafa Etmesi	
	Bir Kaç Tane		Tylenol		

Şekil 3-6 Kriz Sınıflama Matrisi (Örneklerle Birlikte)

**Kaynak:** John J. Burnett, "A Strategic Approach to Managing Crises", **Public Relations Review**, 24, 4 (1998) s.483'den uyarlanmıştır.

Kriz sınıflama matrisinin kullanımı, örgütlere çeşitli stratejik kararlar alabilmelerinde yardımcı olur. Stratejik problemleri, aynı zamanda tehdit düzeyleri, zaman baskısı, kontrol yüzeyleri ve tepki seçeneklerinin sınırlılıklarına göre 4 boyutlu bir matris de eş zamanlı olarak sınıflama işlemi de sayısız yararı beraberinde getirir.<sup>96</sup>

Maksimum etkinlik bir örgütün çok sayıda üyesinden halihazırda varolan ve/veya ortaya çıkmaya potansiyeli olan daha belirgin stratejik problemleri kişisel olarak tanımlamaları ve belirlemeleri istendiği zaman ortaya çıkar. Bulguların grup tartışmaları, katılımcıların kendi görevlerini açıklamasına, bir fikir birliği geliştirilmesine ve çözümlerin önerilmesine imkan tanır. Çıktılar (örneğin, problemlerin tanımlanması, alternatif çözümlerin geliştirilmesi gibi) kurum ya da kuruluşun kendini devamlı değişen çevreye daha iyi adapte edebilmesine imkan tanırken, sınıflama çalışmasının veya denemelerinin önemli bir ikincil yararı yöneticilerin sorunların çözümüne nasıl yaklaştıkları konusu üzerinde etkili olmasıdır. Sınıflama süreci, şu unsurları gerektirmektedir; Analiz

<sup>96</sup> John J. Burnett, "A Strategic Approach To Managing Crises" **Public Relations Review**, 24, 4 (1998), s.482.

sınıflamanın önünde yer almaktadır; arka plandaki mantık sınıflamayı destekler, ve alternatif çözümler doğrudan tanımlanan problem ile bağlantılıdır. Bütün bu görevler, problem çözme yeteneklerini geliştirir ve halkla ilişkiler yöneticilerinin buldukları ortamın daha stratejik bir hale gelmesine yardımcı olurlar.

Yönetimsel bir süreç olarak stratejik yönetimin ve stratejik halkla ilişkilerin pek çok ortak noktası olmasına karşın, ortaya çıkan krizler halkla ilişkiler yöneticilerini benzersiz ve alışılmadık sorunlarla yüz yüze bırakırlar. Tablo3-1'de gösterildiği gibi, kriz yönetiminin "tanımlama basamağında" öncelikli amaç anlamaktır.<sup>97</sup> (Örneğin, krize ne yol açtı, müşteriler, çıkar grupları ve çalışanlar açısından bu krizin sonuçları ne olacaktır?) kritik halkla ilişkiler uygulamaları, krize duyarlı bilgi sistemlerinin geliştirilmesi etrafında dönmektedir. Fakat bilgi sisteminin krize duyarlı hale getirmek zorlu bir görevdir.

Kriz Yönetimi Modelin Bölümleri	Amaç(lar)	Kritik Halkla İlişkiler Sorunları	Eldeki Pazarlama Yönetim Araç(ları)
Tanımlama (amaç oluşturulması, çevresel analiz)	Anlama	Krize-duyarlı pazarlama bilgi sistemi	Temel pazarlama araştırması, Tehdit denetlemeleri
Yüzleşme (stratejinin oluşturulması, stratejinin değerlendirilmesi)	Risklerin minimum düzeye çekilmesi ve olasılık planlarının geliştirilmesi	Stratejik halkla ilişkiler esaslarına bağlılık	Bölümleme ve hedef pazarlama, Halkla İlişkiler karması ve olasılık planlaması
Yeniden Şekillendirme (stratejinin yürütülmesi, stratejik kontrol)	Çözümleme, öğrenme ve kontrol	İçsel İletişim, Çevresel Yönetim	İçsel eğilimli temel pazarlama araştırması

Tablo 3-1 Kriz Yönetimi: Modelin Bölümleri, Amaçlar, Kritik Halkla İlişkiler Sorunları ve Eldeki Pazarlama Yönetim Araçları

**Kaynak:** John J. Burnett, "A Strategic Approach to Managing Crises", *Public Relations Review*, 24, 4 (1998) s.485'den uyarlanmıştır.

Halihazırda var olan bir dizi pazarlama yönetim aracını krize daha duyarlı hale getirmek amacıyla kurum ya da kuruluşun bilgi sistemine kolayca adapte edilebilir. En önemlisi, Tablo 3-1 de ki üçüncü kolonun gösterdiği gibi, temel pazar araştırmasının amaç ve kapsamı geliştirilebilir. Ürün geliştirme

<sup>97</sup> Aynı, s.483.

sürecinde, belirli kesişme noktalarına, olasılıklı kriz soruları eklenebilir. (örneğin, fikrin ortaya çıkartılması, kavram testi, pazar testleri gibi) Buna benzer olarak, tüketicilerin rutin bir şekilde gözlemlenmesi sağlanabilir. “Bu ürünle ilgili olarak herhangi bir sorunları veya düşünceleri olup, olmadığı”, “Ürünün güvenliğini nasıl değerlendirdikleri?” gibi soruların tüketicilere, kanal temsilcileri aracılığıyla düzenli bir şekilde sorulmasıyla potansiyel krizleri daha etkili tanımlama olanağı sağlanabilir.

Bir bilgi sisteminin duyarlılığı biçimsel olarak “tehdit denetlemelerinin” devreye sokulmasıyla arttırılabilir. Bu tip bir çalışma ya da kurgusal olay ürün veya müşteri bazında organize edilebilir ve potansiyel tehditlerin periyodik şekilde tanımlanmasını içerir. “Tehdit denetlemeleri” kapsamında “söz konusu krizin meydana gelme olasılığı” ve “krizin yol açtığı sonuçtaki hasarın yoğunluğu” gibi tehditlerde belirlenir. Sonradan yapılan bu değerlendirmeler ya niteliksel (örneğin, beyin fırtınası) ya da sayısal (örneğin, krizin olma olasılığını ve yoğunluğunu Likert – tipi ölçeklerde ölçmeye çalışan anketlerin kullanılması gibi) olarak yapılabilir. “Tehdit denetlemeleri” pek çok faydayı beraberinde getirmektedir. Bu tip çalışmalar, yöneticileri çevreye daha duyarlı kılar ve “eğer” sorusunun geliştirilmesini destekleyerek kritik düşünme yeteneklerini arttırır. Daha da önemlisi, bilgi toplama süreci, halkla ilişkiler bölümünün girdisinin yardımına ihtiyaç duyar ve birlikte çalışmalarını gerektirir. Bunun anlamı söz konusu an geldiği zaman yani kurum ya da kuruluş krizle karşılaştığı zaman, halkla ilişkilerde çalışanların kriz hakkında çok daha fazla bilgiye sahip olacaklarıdır. Sonuç olarak, bu bilgi daha önceden değinilen sınıflama matrisinin yaratılmasına yardım etmektedir. (Şekil 3-5)

Sınıflama matrisi aynı zamanda krizi tanımlama ile krizle yüzleşme arasında bir köprü görevi görür. Bunun anlamı şudur; gerçek veya potansiyel krizin 16 tane hücreden bir tanesine yerleştirilmesi sadece krizin şiddetini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda standart karar alma kriterlerini (örneğin, zaman baskısı, kontrol düzeyi, tehdit düzeyi ve tepki seçenekleri) ortaya koyar. Bu sonuç konuyu krizle yüzleşme basamağına taşır.



Yönetimsel amaçlar ve kritik hakla ilişkiler uygulamaları, kriz yönetiminin “yüzleşme basamağında” değişmektedir. Burada odak nokta, belirli durumlara yönelik, özel olarak yapılandırılan alternatif çözümler şeklinde karşımıza çıkan olasılık planlarının formülasyonuna yoğunlaşmaktadır. Her biri stratejik alternatif değerlendirilirken, krizden etkilenebilecek kurum ya da kuruluş hem de belirli çıkar gruplarına yönelik riskin minimum düzeye indirilmesine önem verilir.

Bu ikinci basamak sürecinde halkla ilişkiler yöneticilerinin yüzyüze kaldığı asıl, kritik mesele stratejik temellere bağlı kalınmasıdır. Böylece, ilk olarak pazar ayrı bir dikkat ayırmaya değer, açıkça tanımlanmış gruplara göre bölümlenmelidir. Örneğin tüketicilere yönelik ambalajlı ürünler satan bir firma, ambalajlama ile ilgili bir sorundan sonra pazarı şu şekilde bölümlenmeye uygun bulabilir: Son kullanıcılar, araçlar, yasal topluluğun üyeleri ve gazeteciler.

Halkla ilişkiler yöneticisinin perspektifinden bakıldığı zaman olasılık planları aynı zamanda, her biri öncelik arz eden bölümlenmeye göre de geliştirilmelidir. Sınırları belirleme (kapsama) rolleri ve ürün, fiyat, dağıtım ve sundurmadaki deneyimleriyle pazarlama yöneticilerinden genellikle stratejinin formülasyonunda ve stratejinin değerlendirme sürecinde bir liderlik rolü üstlenmeleri istenir. Halkla ilişkilerin rolü aynı zamanda bu dönem içinde de belirlenmelidir. Stratejinin içsel ve dışsal iletişiminden genellikle halkla ilişkiler sorumludur. Örneğin, hedeflenen bir bölümlenmenin karmaşık sinyaller veya iletiler alacağı bir risk vardır. Bu olay, pazardan potansiyel olarak güvensiz olan bir ürünün çekilmesini planlayan ama rekabetçi bir şekilde ürünü tutundurmaya çalışan bir firma için söz konusu olabilir.

Krizi çözme amacıyla yönlendirilen seçilmiş strateji “tekrardan şekillendirme” devamlı bir şekilde izlenip uygulanır. Uygulama ile bağlantılı operasyonel konuların yönetimsel dikkati ve ilgiyi gerektirmelerine rağmen, kurum tekrardan basamağının yarattığı harekete yönelik öğrenme fırsatlarındaki genel görüşünü kaybetmemelidir. Krizler kahramanlar yaratır. Bunlar aynı

zamanda kuruma yönelik sayısız öğrenme fırsatını beraberlerinde getirirler. (Örneğin, tahmin edilmeyen tehditlere karşı ne kadar iyi tepki verilebilir, eğer mümkün olursa, kurum ya da kuruluş yapısındaki ve politikasındaki ne gibi değişiklikler kriz durumlarına yönelik duyarlılığı ve tepki verme düzeyini artırır?)

Tekrardan şekillendirmenin ortaya koyduğu en önemli halkla ilişkiler konusu içsel iletişimdir. (İçsel iletişimin anlamı şudur; temel iletişim kavramları aracılığıyla, çalışanların seçilen stratejinin nasıl eyleme konulacağına ilişkin bilgilendirilmesi, motive edilmesi, bu konuların onlara detaylı bir şekilde gösterilmesidir.) Etkili içsel iletişim esnek ve eyleme dönük bir kurum kültürünün değiştirilmesine ihtiyaç duyar. Böyle bir esnekliğin geliştirilmesi yıllar alır ve çalışanların ortaya tüm yeteneklerini ve uzmanlıklarını koymalarını gerektirir. Halkla ilişkiler yöneticisinin sahip olduğu temel iletişim kaynaklarına yönelik bilgisinden dolayı, kendisinden, içsel iletişim programlarının yapılandırılmasında ve yürütülmesinde liderlik rolünü üstlenmesi istenir. Bir kriz esnasında, içsel iletişim programları, stratejinin yürütülmesinde çok önemli bir rol oynar. Çalışanlar hedef kitlesi bölümlenmeli, stratejik açıdan anlamlı olan her bir grup için uygun iletişim yolları belirlenmeli ve söz konusu görevleri yerine getirme anlamında çalışanların uygulamaya dönük ihtiyaçlarını tanımlamak için bir sistem geliştirilmelidir. (Örneğin, eğitim, ek personel gibi)<sup>98</sup>

İçsel iletişim programları bazen günlerle tanımlanan zaman dilimlerinde faydalarını veya yararlarını ortaya koyarken, çevresel yönetim stratejileri daha uzun dönemli bir perspektife ihtiyaç duyarlar. Fakat çevre hakkında daha fazla kontrol elde etmek, bir çok kurum yada kuruluşun kriz durumlarında deneyim kazandığı bir uygulamadır ve ancak kriz zamanlarında gündeme gelir. Çevresel yönetim stratejilerine yönelik olarak üzerinde durulan örnekler veya uygulamalar şunlardır; İyi niyet oluşturacak örgüt imajının sağlanması için kurumsal reklam kampanyalarının kullanımı, düzgün olmayan pazar talebini belli bir düzene sokmak için fiyat indirimlerinin önerilmesi ve rekabetçi ilişkileri

---

<sup>98</sup> Aynı, s.485.

geliştirmek için rakip konumundaki gruplara hammadde bulmada yardım edilmesi.

## 2.Kriz Planlaması Nedir? Neden Önemlidir?

Yönetimsel açıdan son yıllarda Halkla İlişkilerin belirgin bir ilgi gösterdiği ve gerçek bir uzmanlık geliştirdiği alan kriz yönetimidir.<sup>99</sup> Bunun için bazı geçerli sebepler vardır; bir kriz acil bir durum veya felaket genellikle toplumu yakından ilgilendiren bir konudur. Kriz içinde bulunan her hangi bir kurum ya da kuruluş kriz durumunun getirdiği bir çok sonuçla baş etmeye çalışırken, kitleler ve toplum tarafından da incelemeye alınır. Gerektiğinden fazla dikkati üzerlerinde toplarlar. Bu gibi durumlarda gösterilen düşük veya zayıf performans şöyle ve ya böyle bir şekilde örgütün varlığını etkiler hale gelecektir ve her zaman hatırlanacaktır.<sup>100</sup>

Herhangi bir kurum ya da kuruluşa yönelik kriz kurum ya da kuruluşun varlığı ile, ilgili olduğu diğer bağlantılar için de ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Bu nedenle krizin getireceği kötü sonuçları en aza indirebilmek için hemen çözüm yolları aranmalıdır. Bir kriz dönemi içindeki görev yapan karar alıcı durumundaki yöneticiler yüksek stres ve baskı altında karar almaya zorlanırlar. Bunun nedeni kriz anında yetersiz bilgi elde edilmesi ve zaman darlığıdır. Kriz hayati bir durum ile bağlantılı meydana gelebildiği gibi, (Örneğin bir maden kazasında, mahsur kalmış kişileri kurtarmak için sınırlı bir zamanın olması, Zeebrugge Feribotunun Belgian limanına bırakılmasından kısa bir süre sonra batması, çok fazla insanın ölmesi) tam olarak tanınmayan bir firmanın çok düşük bir fiyatla ihaleye katılması gibi tehdit edici bir durum biçiminde olabilir.

Halkla ilişkiler kriz dönemlerinde iletişimle ve krizle başa çıkmada kullanılan bilginin elde edilme yollarıyla yakından ilgilidir. Halkla ilişkilerin etkili özellikleri kriz boyunca, sonrasında önemli ilişkileri geliştirip sağlamak,

<sup>99</sup> Wilcox, Ault, Warren ve Agee, **Ön.ver.**, s.432.

<sup>100</sup> David K. Hurst, **Crisis Renewal** (Amerika: Harvard Business Scholl Press, 1995), s.63.

(Örneğin çalışan ve aileleri arasında veya medya ile toplum arasındaki ilişkiler gibi) ve örgütün olduğu kadar toplumunda genel isteklerine karşılamaktır.

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler örgütün ününü korumak ve bunu devamlı kılmak için çalışır. Bu da kısmen örgütün topluma ve belirgin çıkar guruplarına tepki verme ve bunlarla ilişkiye girmesiyle başarılır.

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler önemli bir rol üstlenmiştir. Halkla ilişkilerin bir kriz ile başa çıkmada izlediği süreç üç basamaktan oluşmaktadır. İlk basamak kriz öncesi yönetimi içerir ve tahminsel bir uygulamadır. Kurum ya da kuruluşun karşılaşması olası kriz durumları önceden tahmin edilerek bu durumlara hazırlığı içerir. İkinci basamak kriz meydana geldiğinde yani kriz dönemlerinde gerçekleştirilen yönetim görevlerinin önemli bir parçasını oluşturmak ve etkin bir iletişim planı uygulamaya içerir. Son olarak kriz sonrasında özellikle kurum imajına yönelik zararın onarılması ve krizin ortaya çıkardığı yeni fırsatların doğru ve etkin değerlendirilmesini içerir. Bu basamakların ayrıntılı olarak incelenmesi şöyledir;

### **2.1.Kriz Öncesi Dönem:**

Krizlerin tanımlanmasından da anlaşılacağı gibi, önceden tahmin edilmesi güçtür. Örgütler tahmin edilmeyen tehditler, acil durumlar veya felaketler sonucunda kriz ortamlarına girerler. Japonların 1941'de Pearl Harbor'a yaptığı sürpriz saldırı üzerine kapsamlı bir çalışma yapan Roberto Wohistetter Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin geniş kaynaklara sahip silahlı kuvvetleri, olası tüm olayları ve tahmin edilmeyenleri planlamaya çalışırken bile sürprizlerin veya düşünülmemen olasılıkların varolabileceğini belirtmiştir. Olası kriz durumlarını önceden düşünüp, planlamak önemli bir hazırlıktır. Ve olaylar önceden planladığı şekilde gelişirse örgüt söz konusu kriz durumuna daha yeterli ve etkin tepki verebilir.

Krizlere yönelik planlama, düşünülme, tahmin edilmeyeni düşünmektir. Örgütün başına gelebilecek en kötü olay nedir? Bazı örgütler için eğer yeterli yönetimsel çaba ve zaman ayrılırsa kötü gidebilecek olayların listesini çıkarmak göreceli olarak kolay bir görev gibi görülebilir.

Buna rağmen son zamanlarda yaşanan felaketler, tahmin edilebilir olayların ve buna karşın yapılan planlamaların kurum ya da kuruluşların karşılaşılabileceği krizleri en az zarar ile atlatılmasında etkili olduğunu göstermiştir. Zeebrugge Feribot kazası feribot şirketini sürpriz bir şekilde yakalamıştır. Şirket, bazı haber kanallarında konu ile ilgili yazı yazan bir gazetenin haberlerinde yer verdiği sorulardan yararlanarak krize cevap verdiği görülmektedir. Televizyon kanalları bunu haber yapmıştır. Çünkü şirketin bu konuda herhangi bir ön hazırlığı yoktur. Roberta Wohlstetter Amerikan ordusunun Pearl Harbor saldırısına yönelik reaksiyonunu değerlendirmesinde belirttiği gibi bir kriz karşısında örgüt elemanlarının yaptığı eylemler sonucunda söz konusu örgütün hangi ölçüye kadar olaya veya krize beklenmedik bir şekilde yakalandığı belirlenebilir. Bir örgütün herhangi bir krize beklenmedik bir anda yakalanmasının göstergelerinden bir tanesi örgütte çalışan elemanların söz konusu krize günlük normal işlerini ve görevlerini yaparken yakalanmasıdır.

Halkla ilişkilerin kriz planlamasına katkısı örgüte ve örgütün üst düzey yöneticilerine neyin yanlış gidebileceğini düşünmede ve ortaya çıkarmada yardım etmektir. Halkla ilişkiler belirli çıkar gurupları arasındaki önemli ilişkileri bozabilecek, bu ilişkileri rahatsız edebilecek eğilimleri, olayları ve diğer ilgili konuları öngörmeye, önceden belirlemeye çalışan tahminsel (İlerisi düşünülerek yapılan) bir uygulamadır. Halkla ilişkilerin olayları izlemesi, biçimsel olmayan ve geniş yelpazeye dağılmış bağlantıları kurabilmesi kriz planlamasının önemli unsurlarıdır. Örneğin; Ürünlerini canlı hayvan üzerinde test eden bir eczacılık firması için çalışan halkla ilişkiler uygulamacısı, hayvan haklarını savunan gurupların bildirimlerinin ve etkinliklerini takip eder. Bu gurupların firmanın elemanlarına veya tesislerine yönelik meydana ettirebileceği aşırı hareketlerine karşı firmanın hazırlanmasında ve planlamasında etkin görev alır.

Yiyecek üreten bir firmanın halkla ilişkiler bölümü yiyecek güvenliğine veya sağlığına yönelik kaygıları izler ve böylece firmanın ürettiği ürünlere yönelik talebin yiyecek sağlığı (güvenliği) yönünden kaynaklanan sorunlar yüzünden önemli bir şekilde azalmasına şirketin hazırlıklı olunmasını ve gereken önlemi almasını sağlar. (Örneğin son zamanlarda İngiltere’de yumurtalardaki Salmoreli (gıda zehirlenmesine neden olan bir tür bakteri) yol açtığı güçlü toplum reaksiyonu ve toplumdaki et tüketimi açısından önemli bir korku yaratan Deli Dana hastalığının olası etkileri)

Kriz planlamasına yönelik uygulamadaki engeller şunlardır; çok zaman alması, işin yürütülmesinin getirdiği günlük, anı gelişen gereksinimler ile yakından bağlantılı olması ve ya bir kriz meydana gelmeden örgütün tam olarak krizi tanımlanamaması. Halkla ilişkilerin rutin görevi de örgütün herhangi bir krize yönelik hazırlıklı olmasını sağlamak için krize yönelik sorular sormasıdır.

Kriz planları bir kere yapıldıktan sonra devamlı güncel tutulması gerekmekte ve bunlarla ilgili olarak kriz anında yerine getirilecek eylemlerin prova edilmesi, denenmesi gerekmektedir. Örneğin Kanada’nın batısında faaliyet gösteren bir firma söz konusu bölgede sıkça rastlanan orman yangını ve sel gibi doğal afetler için eksiksiz planlar ve bunların alternatiflerini geliştirmiştir. Kriz planının geliştirildiği dönemde söz konusu firmanın müdürüne bu planlar bağlanmıştır. Bu kişi her hangi bir kriz anında kriz iletişimi kuracak en etkin kişi olarak belirlenmiştir. Fakat bu kişinin anı ölümü ile firmaya yeni bir müdür atanmıştır. Planlar kriz anlarında önemli roller oynarlar. Planlar değişen personel ile güncelleştirilmemiştir. Ve meydana gelen büyük yangında örgüt gerekli eylemleri gerçekleştirirmeden önce, söz konusu planları yeniden yapmak zorunda kalmıştır. Geliştirilen planların güncellenmemesi firmanın yerine getireceği eylemleri veya hareketleri yavaşlatmış ve felaket dönemlerinde alınan acele kararların yanlış elemanların önemli rollere verilmesine sebep olduğunu, bununda kötü sonuçlar doğurduğunu göstermiştir.

Planlarda öngörülen krize yönelik uygulamaların prova edilmesi kriz dönemlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle söz konusu provalarda kullanılan olayların gerçekte meydana gelen olaylarla bir benzerlik göstermesi bu durumu daha da anlamlı kılmaktadır. Şu anda acil servisler ya da acil durumlarda hizmet veren diğer kurumlar uçak veya tren kazası gibi tahin edilebilir felaketlerin gerçek benzetimleri üzerinde düzenli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu provalar sırasında halkla ilişkiler uzmanları veya elemanları toplumun bilgi gereksinmelerini belirlemeye çalışırlar ve iletişim kanallarını test etme, deneme imkânını bulurlar.

Kriz planlaması eğer kriz meydana gelirse ne olur? Nasıl tepki verilmelidir? sorusunun sorulması ve bu sorulara verilen farklı cevaplardan hayalı olarak ortaya çıkabilecek belli eylemlerin düşünülmesiyle başlar.

Örneğin; yaşlı insanlar için yerleşim ve bakım olanağı sağlayan bir sosyal hizmet kurumunda veya ticari bir kurumda verilen hizmetin kalitesi düşerse veya bu konuda bir şeyler hatalı yapılırsa ne olur? sorusuyla planlama başlar. İkinci adım bu soru doğrultusunda senaryo planlamaktır. Yemek hazırlama standardı düştüğü için huzur evinde dağıtılan yemeklerden huzur evinde yaşayan tüm insanlar etkilenebilir. En kötü durumda huzur evinde yaşanların bazıları besin zehirlenmesi nedeniyle ölebilir. Söz konusu kurum böyle bir gelişmeden kaçınmak için ne yapabilir? Ve eğer böyle bir olay meydana gelirse nasıl hareket etmesi gerekir? Diğer bir soru tesis donanımı ile ilgili olabilir. Eğer tesis içi yönetim standardı düşer ve kurum içinde bazı tesisler güvensiz hale gelir veya en kötüsü yangın tehlikesi ortaya çıkarsa ne olur? Eğer tesislerin birinde hayat kaybına sebep olabilecek bir yangın çıkarsa ne olur?

Bu sorgulama süreci örgütün karşısına çıkabilecek potansiyel kritik olayların veya gelişmelerin bir listesini oluşturur. Ardından örgütün söz konusu oluşabilecek krize karşı yerine getireceği olası hareketler üzerinde çalışılarak, bu hareketlerin neler olabileceği ve hareket planının çeşitli bölümlerinde kimlerin sorumluluk alabileceği ortaya çıkartılabilir. Bu hayal gücüne dayalı, yaratıcı

düşünmeye yönelik bir çalışmadır. Gelişebilecek olayların belli bir sırada geleceğe yansıtılarak neler olabileceği veya hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini tahmin etme sürecidir. Yukarıda huzur evine ilişkin verilen örneğe yeniden değinmek gerekirse, yaşlı insanlar için yerleşim ve bakım hizmeti veren sosyal veya ticari kurum güvenlik kuralları ve halihazırdaki yangın tedbirlerini tekrar gözden geçirdikten sonra, yangın olasılığının hala varolduğuna karar verebilir. Ardından meydana gelebilecek bir yangının çeşitlerini ve şiddetini tahmin etmeye çalışır ve bir yangın meydana geldiğinde kurumun bunun sonuçları ile nasıl baş etmesi gerektiğini inceler. Bu tahmin etme veya meydana gelebilecek olayları düzenleme süreci, varolan detayları yakından ele almak ile çok ilgilidir. Yangının çıktığı nasıl anlaşılabilir? Yangın alarmını kim devreye sokabilir? Yangın çıkan tesisin güvenli bir şekilde boşaltılabilmesi için ne tür düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç vardır? Acil durum bilimleri olay yerine en hızlı şekilde nasıl ulaşabilir ve ne şekilde en etkin müdahaleyi yapabilirler? Ortaya çıkan durumla uğraşabilmek veya başa çıkabilmek için kurum ne tür düzenlemelere gitmeli ve kurum içinde konu ile kim ilgilenmelidir? Kurum, huzurevinde kalan kişilerin yakınlarından medyada ve diğer kaynaklardan gelen taleplerle, bilgi istemleri ile nasıl uğraşacaklardır? Örgütü bu olay karşısında kim temsil edecek ve konuyla ilgili olarak hangi noktada ne tür bilgiler verilecektir? Örgüt gerektiğinde ihtiyaç duyulan iletişim kanallarını yerinde kullanabilecek mi? Örneğin tesisdeki telefon hatları söz konusu yangından sonra kısmen veya tamamen hasarsız kalabilecek ve yapılacak görüşmelerde sayısal açıdan yeterli olabilecekler mi? Veya ek hatlara ve bazı alternatif bilgi noktaları kurulmasına ihtiyaç duyulacak mı?

Meydana gelebilecek krizlere yönelik potansiyel hareketleri veya eylemleri düşünme süreci ileri sürülen fikirlerin tersine yönetimin boşa harcadığı bir zaman değil, aynı zamanda olası krizlerle baş edebilmek için hazırlanan planlara temel oluşturan bir çalışmadır. Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, yangın olasılığını düşünmek, halihazırdaki tahliye planları hakkında yeni ve önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.



Halkla ilişkilerin bu örnekteki kriz planlamasına katkısı, ilk aşamada en önemli olan soruyu (veya sorunu) ortaya çıkarmasıdır. Söz konusu kurumun tesislerinden bir tanesinde yangın çıkması durumunda, bunun kurum ve kurumun ünü açısından sonuçları ne olur? Kurum yaşlı insanlar için güvenilir, emniyetli bakımın sağladığını ve iyi bir hizmet sunulduğunu göstererek varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle ilgili guruplara hizmet ve bakımın her zaman en üst düzeyde sağlandığını devamlı olarak hatırlatmalıdır ve göstermelidir. Eğer bir kimsenin yakını huzurevinde yaşıyorsa, orada en iyi şekilde bakıldığını, en iyi hizmetin verildiğini bilmek ister ve ya zaman zaman bunun kendisine gösterilmesini, anlatılmasını ister. Yukarıda sözü edilen ilgili guruplar şunlardır; huzur evinde kalanlar, orada yaşayanlar ve potansiyel anlamda bir huzurevinde kalmayı düşünenler, bu insanların aileleri, söz konusu kuruma ve ilgili tesislere destek veren guruplar ve bireyler. Tesisin emniyetine ve güvenirliliğine gölge düşürecek herhangi bir şey bu gurupla olan ilişkiye zarar verecektir. Bütün önlemlere karşın eğer bir yangın çıkarsa, halkla ilişkiler yukarıda sözü edilen gurupların hepsine durum hakkında bilgi sağlamakla ilgilenir ve sorulan tüm sorulara cevap vererek, bilgi istemleri ile başa çıkmada önemli bir rol oynar. Bu görevlerin, olaydan önce en ufak ayrıntısına kadar düşünülmüş olması gerekmektedir. Böylece medyaya yönelik demeçlerdeki görev dağılımı ve huzur evinde yaşayan yakınlarının ve diğer ilgili gurupların doğru bir biçimde bilgilendirilmeleri sağlanmış olur.<sup>101</sup>

## 2.2.Kriz Dönemi:

Kriz dönemlerindeki yönetim, stresli durumlar ve baskı altındaki bir yönetimi, karar alma mekanizmasını gerektirmektedir. Kriz durumu bir örgütteki rutin karar alma mekanizmasını bozacak ve olumsuz etkileyecektir. Kriz dönemlerinde iletişim, örgüte giren ve örgütten dışarıya verilen daha fazla bilgi ile artmasına rağmen, kararlar ufak bir insan gurubu tarafından hızlı bir şekilde alınır ve bu kararlar alınırken yetersiz ve eksik bilgilere dayanılır. Elde edilen

<sup>101</sup> Jon White, *How to Understand and Manage Public Relations* (İngiltere: Business Books Limited, 1991), s.110.

bilgiler kısmen yetersiz ve eksiktir. Çünkü daha fazla veya eksiksiz bilgi ele ulaşırsa bile bunun üzerinde çalışacak ve yorumlayacak zaman yeteri kadar yoktur. Gelen bilgiyi doğru bir şekilde inceleyip, bundan doğru yorumlar yapmak ve buna bağlı doğru kararların alınması oldukça zordur. Koşullar normale döndüğü zaman bile karar alma gurubunun yakasını bırakmayan hatalar olacaktır.<sup>102</sup>

Kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilerde hissedilen yoğun stres ve baskıya örnek olarak Sotteby'ın yönetim kurulu başkanının reaksiyonu gösterebilir. Sotteby firması 1983 yılında merkezi Amerika da bir örgüt tarafından düşmanca bir tavırla ele geçirilmeye çalışılmıştır. Hisse senetlerinin ele geçirilmesi süretiyle devralmaya yönelik böyle bir fiyat teklifinin yapılacağı veya söz konusu Amerika kaynaklı firmanın böyle bir çaba içerisine gireceği söylentisi bir kaç ay önceden çıkmasına rağmen, devralma teklifi yapıldığı zaman Sotteby'ın üst düzey yöneticileri hazırlıksız bir şekilde yakalanmışlardı. Sonuçta devralma çabası başarısız olmuştu ama yönetim kurulu başkanı çok stresli geçen bir kaç günden sonra The Sunday Times'a yaptığı röportajda "devralma çabasının" gerçekleşmesi durumunda kendisini öldüreceğini söylemiştir. Verilen haberde firmada soğuk kanlılığını kaybedenin yalnızca yönetim kurulu başkanı olmadığı firmadaki diğer üst düzey yöneticilerinin de soğuk kanlılıklarını kaybettikleri bildirilmişti. Bunun nedeni firmanın kriz erken uyarı sinyalleri vermesine karşın hazırlıksız yakalanmasıdır.

Etkili kriz yönetiminin en önemli gereksinmelerinden bir tanesi kriz dönemlerinde karar alma mekanizmasının karşısına çıkan sınırlılıkların bilinmesidir. Karar verme noktasında bulunan insanların (yöneticilerin) üzerindeki baskının ve stresin azaltılması ve örgüte giren çıkan tüm bilginin kontrol altına alınması için çaba sarf edilmesi gerekmektedir.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Ayn, s.113.

<sup>103</sup> Hurst. Ön.ver., s.60.

İngiltere' de kendilerini kriz yönetimi konusunda uzman olarak kanıtlamış halkla ilişkiler uygulamacılarından biri olan Michael Regester kriz yönetimine yönelik kitabında kriz dönemlerinde etkili bir karar alma biriminin oluşturulması için uygulamaya yönelik bir takım göstergeleri ortaya koymuştur. Regester karar verme durumundaki insanlar üzerinde varolan baskının ve stresin onlara kriz ile baş edebilecekleri, kriz hakkında doğru karar verebilecekleri belli sayıda boş oda (kriz masası) sağlayarak azaltılması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu söz konusu odalar kriz hakkında bilginin aktığı merkezler haline getirilmelidir. Kriz açısından durumu yorumlamaya ve karar vermeye yönelik tüm bilgi bu odalarda çalışan insanlarca toplanabilir. Aynı zamanda bu noktalardan dışarıya bilgi verilmesi de düzenlenebilir ve grup elemanları içinden seçilen bay veya bayan konuşmacılar uygun bir ortamda medyayı aydınlatabilir ve gerekli bilgileri dışarıya verebilirler. Bu odalar yeterli iletişim olanakları ile donatılmış olmalıdır; telefon, faks, teleks ve diğer iletişim araçları gibi.

Bir kriz durumunda yerine getirilmesi gereken en önemli görev ortaya çıkan durumun gereksinmelerine tepki vermek, gerekli eylemleri, hareketleri gerçekleştirmektir. Örneğin kısa bir süre içerisinde tahliye edilmesi veya kurtarılması gereken yaralılar olabilir; ortaya çıkan durumun sonuçlarına yönelik tehlikeler hakkında acilen uyarılması ve bilgi verilmesi gereken belirli gruplar olabilir; kriz durumunun üstesinden gelmek için kaynakların organize edilmesine ihtiyaç duyulabilir veya bu görevlerin hepsi veya daha fazlasının en kısa sürede yerine getirilmesi gerekebilir. Halkla ilişkilerin bir kriz durumunun yönetimine bu noktadaki katkısı;

1. Bir kriz durumunda karar verme süreci ile karşı karşıya olan üst düzey yönetimin yaşadığı stresi azaltmaya ve olay esnasında karşılarına gelen gereksiz talepleri en aza indirmeye yardımcı olmak. Bu medya, çalışanlar ve ilgili kişilerin yakınları gibi önemli grupların bilgi isteklerine yönelik kısa fakat doğru raporlar sağlayan halkla ilişkiler elemanları tarafından gerçekleştirilebilir.

2. Medya ile olan ilişkilerde ve medyadan gelen bilgi isteklerine yönelik nasıl hareket edileceğine ilişkin örnekler ortaya koymaya yetenekli, eğitilmiş halkla ilişkiler uzmanları ile kriz merkezinin donatılmasına, düzenlenmesine yardımcı olmak .

3. Medya ve diğer ilgili guruplara dağıtmak için örgütün önceden hazırlanmış geçmiş bilgilerini toplamaya başlamak. Bu kriz zamanı etkin iletişimde bulunmak için gereklidir. Michael Register bu tip belgelerin mümkün olan en kısa zamanda hazırlanarak, iletişime geçmeye istekli görünmenin ve aynı zamanda kriz ile ilgili olarak daha fazla detayın elde edilene kadar medyadan kaynaklanan ilk andaki bilgi taleplerinin karşılanmaya başlatılmasının önemi üzerinde durmaktadır.

4. Yapılan tüm iletişim çalışmalarında, kurum ya da kuruluşun mümkün olan en iyi şartlarda durumu kontrol altında tuttuğu izlenimi yaratmak.

5. Ortaya çıkan durumun insani boyutları ve bunların sonuçları üzerinde durulmasını sağlamak ve kurum ya da kuruluşun bu şekilde gösterilmesini garanti altına almak.

Halkla ilişkiler kriz durumlarına yönelik yönetimin ilk aşamalarında kritik rol oynarlar. Örneğin; 1989'da bir British Midland Boeing 737 uçağı İngiltre'nin ortalarında bulunan M1 karayoluna düştüğü zaman, şirketin yönetim kurulu başkanı Michael Bishop'ın hem firması için konuşmaya hem de uçuş esnasında neler olduğuna ilişkin bilgi sağlamaya istekli olması, firmanın kazaya gösterdiği duyarlılık açısından taktir toplamasına sebep olmuştur. Michael Bistop firmanın bir temsilcisi biçiminde hareket ederek bir halkla ilişkiler rolünü üstlenmiş, firmanın ilgili guruplarla bağlantısını doğrudan ve medya aracılığıyla sağlayarak, firmanın krizle ilgili duyarlılığını göstermiştir.

Kriz dönemlerinde doğru bir şekilde yönetilen halkla ilişkiler etkinlikleri Amerika'da bulunan Johnson ve Johnson firmasına ilişkin örnekte de görüldüğü

gibi, önemli guruplara kurum ya da kuruluşun krizin üstesinden geldiğini ve toplumun desteğini ve sempatisini hak ettiğini göstermesine olanak sağlar. Firma en önemli ürünlerinden bir tanesi olan Tylenol'un üretim aşamasında içine siyanür karıştırılması sonucunda bazı ölüm haberleri ile karşı karşıya kaldığı zaman öncelikle tüm ürünün pazardan geri çekilmesi yönünde hareket etti . Tylenol'un piyasadan geri çekilmesi ve düzeltilmiş hali ile tekrardan pazara sunulmasına, doktorlar, hastaneler ve dağıtıcılar ile kurulan kesin ve doğru iletişim çabaları eşlik etti. Firma ürünün düzeltilmiş halini piyasaya sürdükten kısa bir süre sonra kriz öncesinde sahip olduğu pazar payının büyük bir bölümünü yeniden elde etmeyi başardı. Firmanın başarısı yapmış olduğu hareketlerle toplum güvenliğini garanti altına almak için finansal açıdan önemli kayıplar vermeye hazırlıklı olduğunu göstermekte yatıyordu. Sonuçta da toplumun desteğini ve sempatisini kazandı.<sup>104</sup>

### **2.3.Kriz Sonrası Dönem:**

Kriz sonrası dönemlerde kurum ya da kuruluşlar halkla ilişkiler ve yönetsel açıdan krizin uzun dönemli kötü sonuçları ile uğraşmak zorunda kalabilirler. Eğer kriz toplumu ilgilendiren ve ilgili guruplar tarafından sebepleri üzerinde durulması gereken bir şekilde sonuçlanırsa, kriz ileride hatırlanır ve firmaya karşı delil olarak bile kullanılabilir. Kurum ya da kuruluş kriz ile uğraşırken kanıtlar tam olarak ağırlık kazanmadan, bu söz konusu krizin getirdiği sonuçların sorumluluğunu inkar eder bir durum sergilerse, durumun tekrarında toplumdaki destek veya sempati bulması çok zor olabilir.

Kriz bittiğinde, gerekli kararlar alınıp, sorunu çözecek eylemler yerine getirdiğinde geriye kriz sonrası uğraşılması gereken sorunlar kalır. Kriz sonrası kurum ya da kuruluş yaptığı çalışmalarda kaybettiği güveni veya inanırılığı yeniden kazanmaya çalışabilir. Bazı durumlarda bu gerçekleştirilemez. Krizin doğurduğu sonuçlar yüzünden çok fazla zarar görmüş veya kriz esnasında çok

<sup>104</sup> Thomas I. Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (Amerika: John Willey & Sons Inc, 1991), s.179

Bu noktada sadece iyi eğitilmiş bir sözcünün kullandığı dil tek başına etkili değildir. Aynı zamanda kurumun davranışları ve diğer hedef kitlenin gözü önüne sunulacak malzemelerde de aynı tema korumalıdır. Kurumun kriz yönetimi planı tüm çalışanların kriz sırasında kendilerini rahatsız hissetmeyecekleri ve herhangi bir içsel engelin bilgi akışında zorluk çıkarmayacağı bir biçimde hazırlanmalıdır. Duyarlılık basamağı kurum içine yönelik halkla ilişkiler çalışmalarında çalışanlara duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarının gözetileceğinin iletilmesini de kapsar. Çalışanların bu zor günlerde insan üstü ya da kahramanca çalışması beklenilmemelidir.

Büyük can ve mal kaybına yol açan krizlerde, "uzmanların" bile duygusal çöküntü altında olabileceği unutulmamalıdır. Bu gibi durumlarda sorumluluk alanlarını değiştirmek, hatta gönüllülük sistemini uygulamak gerekli olabilir. Yüksek stres ve duygusal çöküntü altında çalışabilecek kişiler o sırada görev başında olan isimler olmayabilir. Krizlerin asıl kahramanları, kurumun her zaman ki döngüsü içerisinde işlerin yürümesini sağlayan ancak kamuoyunun gözlerinden uzakta kalan kişilerdir. Halkla ilişkiler sorumlusu normal zamanlarda olduğu gibi, krizlerde de iç ve dış iletişimin iyi bir biçimde yürütülmesi konusunda sorumludur ve bu işi özellikle kriz anı ve sonrasında duyarlı bir biçimde yürütmelidir.

### **Hatanın Kabul Edilip, Gerekirse Özür Dilenmesi:**

Bazı uzmanlar "üzgün olmayı" söylemeyi kriz yönetimi kavramı içinde yararlı bulmalarına karşın, bu konuda çok fazla erken davranmak, hatayı hemen kabul etmek kurum ya da kuruluş için zararlı olabilir. Kurum ya da kuruluş gerçekten kriz konusunda sorumlu ise ve elden bir şey gelmediği şartlar altında olay gerçekleşmiş ise özür dileme daha doğrusu "üzgün olma" durumu açıklanmalıdır. Üzgün olduğunu bildirme özellikle felaket içeren krizlerde duyulan acıyı belirtmenin uygun bir yoludur.

zayıf kalıp toplumun güvenini kurum ya da kuruluş toplumun desteğini yeniden kazanmada gerekli yeterliliği göstermeyip yok olmaya zorlanabilir.

Krizler iyi planlanıp, kontrol edilebilirse Johnson & Johnson veya Perrier'in örneğinde olduğu gibi kriz sonrasında kuruluşa pozisyonunu sağlamlaştırmak için bazı fırsatlar sunabilir. Johnson & Johnson tüketicilerin güvenlik ihtiyaçlarını veya duyarlılıklarını karşılayabilecek dış etmenlerden koruyucu yeni bir kapsüle sahip aynı içerikli ürünü yeniden piyasaya sürebilmişlerdir. Perrier ürettiği sodaları yeniden pazara sunabilmiştir. Çünkü firmanın üründe varolan kirlenme ile başa çıkma veya bunu giderme yöntemi toplumda yeterli taktiri ve sempatiyi kazanmıştır.

Kriz sonrası dönemde, örgüte gelen zararın onarılması veya krizin ortaya çıkardığı yeni fırsatları finansal anlamda değerlendirmek için halkla ilişkiler çalışmaları uygulanıp yönlendire bilinir. Kriz sonucu zararın çok olduğu yerlerde, halkla ilişkilerin görevi kurum yada kuruluşun çevre ile ilişkilerini yeniden düzenlemek ve ürünü yeniden yapılandırmak olacaktır. Bu çok uzun dönemli bir görevdir ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Zeebrugge örneğine değinmek gerekirse bu feribotu işleten firma "The Herald of Free Enterprise" adıyla varlığını sürdürememiş ve şirket ana şirket içinde emilmiştir. Uzun döneme yayılmış tekrardan yapılanma görevi, şirket işleyişindeki aksaklıkların belirlenmesi ve ardından önem taşıyan ilgili guruplara her fırsatta krize veya felakete neden olan problemlerin doğru bir şekilde saplandığının bildirilmesiyle yakından ilişkilidir.

### **3.Kriz Dönemlerinde İletişim Uygulamaları**

Bu bölümde kriz dönemlerindeki kriz planlamasında uygulanan iletişim sürecine ve mesaj yapılarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Özellikle kriz anında kurum ya da kuruluş doğrudan ilk haber kaynağı olarak görev yapmalıdır. Eğer bunu gerçekleştiremezse kontrolü elinde tutamaz ve kriz istenmeyen yönde yani kurum ya da kuruluşun imajını sarsacak doğrultuda ilerler. Kurum ya da

kuruluşların karşılaştığı krizler ortaya koydukları davranışlar ve ilettikleri mesajlar araştırmacılar tarafından incelenerek doğru, etkili bir kriz mesajının nasıl olması gerektiğine dahil ip uçları ele geçirilmiştir. Ayrıca bir kriz ile karşılaşan kurum ya da kuruluşların zedelene kurum imajını yeniden yapılandırılması yönünde uygulayabilecekleri stratejilere de bu bölümde yer verilmiştir. En son olarak da bir kriz anında halkla ilişkiler uzmanının kriz iletişimi sürecinde dikkat etmesi gereken noktalar aktarılacaktır.

### 3.1.Kaçınılması Gereken Davranış ve Mesaj Yapısı:

Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşların davranışları, uyguladıkları iletişim stratejileri hedef kitle tarafından incelenir. Kriz zamanlarında halkla ilişkiler uzmanları için karşı karşıya kalınan sorundan daha çok bunun hedef kitle tarafından nasıl algılandığı önem taşır. Hedef kitle firmanın yanlış bir durum içinde olduğunu düşünüyorsa imaj risk altına girmiştir. Kriz zamanlarında kurum ya da kuruluşun davranışları ve mesajlarında kullandığı dil olumlu ya da olumsuz düşüncenin hedef kitle üzerinde gelişmesine neden olur. Bu bölümde olumsuz imajın gelişmesine neden olabilecek, güven kırıcı davranış, düşünce ve kaçınılması gereken mesaj yapısına yer verilmektedir. James E. Lukaszewski örnek olaylar üzerinde yaptığı incelemeler sonucunda bunları aşağıdaki kategorilere ayırmıştır.<sup>105</sup>

#### 1- Uzak Durmak:

- Cevap vermek için beklemek. Altında yatan düşünce "Belki kimse fark etmez"
- Krizin şirket dışında geliştiği düşünmek ve tehdit olarak algılamamak.

#### 2- Üzerine Almamak:

- Konuşmayı red etmek.
- "Nasıl isterlerse öyle yapsınlar, ne yazmak isterlerse onu yazsınlar".
- "Yorum yok" açıklamaları.

<sup>105</sup> James E. Lukaszewski, Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standarts: The Principles and Protocols, **Public Relations Quarterly**, (Sonbahar, 1997) s.12



### 3- Gecikme:

- Yanıt vermeyi durdurmak.
- Bazı şeyleri gelecek sene rapor etmek.
- “Tüm gerçekleri bilmeden konuşamayız” gibi açıklamalar. Asıl neden yanlış tepki vermekten korkulmasıdır.

### 4- Küçümseme:

- “Rakiplerimiz bizimle baş edemez”
- “Bunun neden önemli olduğunu anlamazsınız”
- “Sadece doğru sorulmuş sorulara cevap verebiliriz” şeklindeki açıklamalar.

### 5- Kızgınlık:

- “Bu konu kimseyi ilgilendirmez”
- “Bu işe duyguları karıştırmayalım...; gerçeklere bağlı kalalım”
- “Burada haber yok, neden ilgileniyorlar?”
- “Haksız iddialar yöneltiyor”
- “Bu sadece, politik...”

### 6- Sorulara Cevap Vermemek:

- Avukatların “Yorum yok” açıklamaları.
- “Bilgim dahilinde değil”.
- “Avukatlarla görüşün” türünden beyanlar.

### 7- Kibir:

- “Kabul etmiyoruz”
- “Size Kalmış” gibi açıklamalar.

### 8- Ağzı Sıkı Olmak:

- Bir gelenek oluşturmak zorunda değiliz.
- Duygusal olmaya gerek yok. Gerçeklere bağlı kalalım.
- Büyük olasılıkla kendiliğinden geçecektir şeklindeki düşünceler.

### 9- Kaçınma:

- “Onlara ihtiyaçları olandan % 10 daha azını önerelim; böylece fiyatı tekrar düşüneceklerdir”
- “Bırakın dava açsınlar. Soruşturma açar, durdurur ve mümkün olduğunca geç ve mümkün olduğunca az öderiz”

- “Bu kadar dikkat çekmeyi hak etmiyorlar”

#### 10- Çekimsizlik:

- “Hatalarımız işimizin bir sonucudur. Kazalar olabilir, hayatta her şeyin riski vardır”,
- “Sıfır imkansızdır”,
- “Elimizden gelenin en iyisini yaparız ama bu yine olabilir”.

#### 11- Savunma ve Tehdit

- “Bununla ilgili standartlar bile yok, nasıl boyun eğmemizi beklersiniz?”
- “Veriler tamamlanana dek bir karar vermemiz olanaksız”
- “Bunun neden önemli olduğunu anlamıyorsunuz”
- “Bu iş sadece bu şekilde yapılabilir”
- “Eğer bizi desteklemezseniz iş olanaklarını ve maaş bordroları beraberimizde götürürüz”

Kriz zamanlarında eninde sonunda sorun yaratan problemlerin yöneticiler tarafından ele alınması gereklidir. Eğer onların davranışları, tutumları ve dili bu prensipleri yansıtmıyorsa, kurum ya da kuruluşun ilkeli bir iletişim programına sahip olması olanaksızdır.

Bu kavramlar sorun, soru ve durumlar hakkında önceden hazırlıklı olmadıkları için ciddi problemler yaşayan kurum ya da kuruluşların davranışları incelenerek ortaya çıkartılmıştır. Bunlar ciddi sorunlardır. Yöneticilerin kariyerlerini, kurumların ve markaların imajını ve yönetim iletişimde görevlilerin profesyonel yetkilerini etkileyebilir. Bu nedenle bu gibi davranışlarda bulunmamak ve bu doğrultularda mesaj yapısı geliştirmemek gerekir.

### **3.2.Yeniden İmaj Yapılandırma Stratejileri:**

Kriz durumlarında ya da kriz aşamalarında imaj yapılandırması daha çok mesaj yapısıyla ilgilidir. Bir başka deyişle, firma krizle karşılaştığında ne söylemelidir. Beş temel imaj tazeleme stratejisi vardır.

## **İnkâr- Yalanlama**

Bu strateji İki değişik biçimde uygulanabilir. Birincisi doğrudan imaja yöneltilmiş iddiayı kabul etmemek, yalanlamaktır. Örneğin, Pepsi Cola, Coca Cola için fiyat konusunda müşterilerine farklı davranıyor diye bir iddia ortaya atmıştı. Coca Cola ise “hayır, fiyat arttırdık ve bunu tüm müşterilerimize uyguladık” diye yalanlayarak Pepsi'nin çıkışının yanlış olduğunu belirtmiştir.

İkinci yol ise üçüncü bir firmayı ya da kişiyi olaydan asıl sorumlu gösterip dikkatin o noktaya kaymasını sağlamaktır. İnkâr- Yalanlama stratejisi bir imaj tazeleme stratejisidir. Uygulandığında özellikle kısa dönemde başarı sağlar. Kriz zamanında kurum ya da kuruluşun nefes almasını sağlar. Uzun dönemde başarı için inkâr edilen konu ispatlanarak, belgelerle ortaya konmalıdır.

## **Sorumlulukları Dağıtma**

Bu genel stratejinin dört çeşidi vardır. İlki, herhangi bir şeyin, bir başkasının davranışına tepki olarak yapılmış olduğunun söylemesidir. Böylece davranış mantığına büründürülmüş olur. İkincisi, eksik bilgilendirilmiş olduğunu söylemektir. “Eksik bilgilendirildiğim için bilmiyordum, bundan haberim yok” denebilir. Bu durumda eğer doğru olan bu ise hata telafi edilmiş olur. Üçüncüsü ise hatayı yanlışlıkla, bir kaza eseri yaptığını söylemektir. Böylece telafi yoluna gidilir. Son olarak iyi niyet gösterisidir. Yapılan hareket iyi niyetli ve olumlu bir sonuç bekleyerek yapıldı ama farklı biçimde sonuçlandı.

## **Saldırıların Etkisini Azaltmak**

Şirket hatalı davranışın algılanışını değiştirmeye çalışır. Kurum ya da kuruluşun iyi yönleri ön plana çıkartılır. Amaç Hedef kitleye iyi bir kurum ya da kuruluş olunduğunun kanıtlanmasıdır. Bu alt basamakta uygulanabilen bir diğer yöntem fayda aktarımı yoludur. Hayvanlar üzerinde deneyler yapan bir firma hayvanlara verdiği zararı kapatmak için insanlığa olan faydalarından bahsedebilir.

## **Düzeltelemeye Yönelik Hareketler**

Düzelteleme yoluyla imaj tazeleme stratejisidir. Hata sonucu verilen zararın karşılanacağı söylenir ve yapılır. Bu basın ilanı ile duyurulur. Bu pahalı olmasına karşın en etkili stratejilerden biridir. Kurum veya kuruluş hedef kitle gözünde duyarlı ve sözünde duran bir şirket biçimde resmedilir.

## **Özür Dileme**

Son yol her şeyi kabullenip, dürüstçe af dilemektir. Bunun da bir erdem olduğu söylenebilir. Kurum yada kuruluş istenmeden ortaya çıkan kriz nedeniyle mahçup olduğunu söyler. Hukuki sınırlamalar dışında etkili bir yöntemdir. <sup>106</sup>

### **3.3.Kriz Anında Halkla İlişkiler Uzmanlarının Yapması Gerekenler:**

Halkla ilişkiler uzmanları kriz zamanlarında yol gösterici ve etkin bir rol oynarlar. Norman B. Sigband ve Arthur H. Bell kriz zamanlarında halkla ilişkiler uzmanlarının yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

- Halkla ilişkiler uzmanı bir kriz anında iletişim önceliğini belirlemelidir. Şöyle bir sıralama yapılabilir;  
Öncelik 1: Direk olarak etkilenenler (kurbanlar)  
Öncelik 2: İşverenler  
Öncelik 3: Dolaylı etkilenenler (aileler, hükümet, üçüncü partiler, sosyal baskı örgütleri, dernekler)  
Öncelik 4: Haber medyası  
Her krizin yapısına göre bu sıralama farklılık gösterir.
- Krize yönelik basın bültenlerini en etkin şekilde hazırlamak. Konunun özüne verilmesi gereken önemin, görsel malzemelere kurban edilmesini önlemek.
- Medya'nın yayın politikalarını incelemek. Bütün konuyla ilgili yayınlanan yazıların bir araya getirilerek dikkatle incelenmesi.
- Kriz ve nedenleriyle ilgili önceden sorulabilecek soruların listesinin hazırlamak.

<sup>106</sup> Benoit, Ö.n.ver., s.177-186.

- Görüşmecilerle İyi İlişkiler Kurmak: Görüşmecilere saygılı ve samimi davranmak. Her zaman kamuoyunun bakış açısını önem vermek ve basın mensuplarının halkın öğrenme özgür iradesini temsil ettiklerini unutmamak.
- Sorularla Cevap Vermek Ve Hazırlıklı Olmak: Sorulara açık ve doğrudan cevaplar hazırlanmasına yardımcı olmak. Başka noktalara taşıyacak tartışmalara engel olacak bir iletişim yapısı oluşturmak. Muhabirler tarafından yapılan yanlış açıklamaları, ifadeleri tekrar etmemek, unutulmamalıdır ki söylenenler bağlam içerisinde çıkartılıp, aleyhte kullanılabilir. Bu yüzden "Bu tamamen yanlış (asılsız). Gerçek olan şudur" biçiminde ifadeler kullanmak.
- Gerçekleri, verileri ve sayıları hazır bulundurarak, kanıtlara dayanarak cevap verilmesini sağlamak.
- Yapılan açıklamaların sonunda konuyla ilgili olarak, kurumun güvenilirliği vurgulayan bir yoruma yer vermek.
- Olumsuz bir noktayı, olumlu hale çevirecek biçimde düzenlemeler yapmak. Olumsuz bir soruyu, cevaplarken cevabın olumlu bir yapıda kurulmasını sağlamak.

Örneğin; Soru: Çalışanların ölme olasılığı var mıydı?

Cevap: Kesinlikle hayır. Güvenlik anlayışımız kusursuzdur.

- Zamanı Sınırlamasını Kurum ya da Kuruluşun Lehine Çevirmek: En kısa zamanda en etkin ve doğru tepkileri vererek ilk haber kaynağı durumuna gelinmesini sağlamak.
- Görüşmenin Sözsüz Yönlerine de Dikkat Etmek: Sözsüz iletişim kriz sözcülüğünün önemli bir parçasıdır. Eğer kriz sözcüsü halkla ilişkiler uzmanı değilse kriz sözcüsünün yapacağı açıklamalardan önce görünüş olarak da hazırlanmasını sağlamak. Mimik ve jestlerin nasıl kullanılacağına dikkat etmek. Özellikle TV ve fotoğraf çekimi için bu daha da önemlidir. Kriz sözcüsünü soruyu soran kişiyle göz ilişkinde bulunması konusunda uyarmak.
- Etkili bir açılış yapılmasını sağlamak.
- Görüşme öncesinde en iyi yer ve zamanı belirlemek ve bu alanı hazırlamak.

- Çok güçlü ve akılda kalıcı bir kapanış hazırlamak.

Francis J. Marra mükemmel kriz iletişiminin kurumun ilgili kitlelere mümkün olduğunca çabuk bilgi sağlaması olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Marra, kurum ya da kuruluşların kendi halkla ilişkiler departmanlarına kriz anında bu kitlelerle konuşmaları için gerekli özerkliği vermesi gerektiğini savunmuştur. Kurumlar halkla ilişkiler çalışanlarının az otorite sahibi olduğu ya da hiç otorite sahibi olmadığı gibi sık rastlanan durumlarda kendileri bilgi dağıtımını yaparak bu konudaki gecikmeleri engellemelidirler.<sup>107</sup>

Marra'nın iletişim özerliği olarak vurguladığı nokta kurum ya da kuruluşun bir kriz anında halkla ilişkiler bölümüne güç ve sorumluluk vermesidir. Yeterli gücü olmayan halkla ilişkiler bölümü krizin etkilerini azaltabilecek iletişim tekniklerini en kısa zamanda uygulayabilmek yerine onay aşamalarında vakit kaybedecektir.

---

<sup>107</sup> Marra, **Ön.ver.**, s.464.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

#### 1. Sorun

Araştırma sorunu veya araştırmanın çıkış noktası, genel anlamda bir krizin çıkış nedeni, evreleri, yazılı basına nasıl yansıdığı ve krize yönelik uygulanan kriz iletişimi etkinliğinin örnek olay üzerinden incelenmesidir. Bu soruna bağlı olarak yukarıda sözü edilen tüm bu unsurların, literatür taramasında ileri sürülen krize ve kriz iletişimine yönelik teorik modeller açısından irdelenmesi söz konusudur.

#### 2. Amaç

Araştırmanın amacı;

- 1) Kriz nedir ve krizi oluşturan unsurlar nelerdir?
- 2) Krizin evreleri nelerdir, medyadaki seyri nasıl olmuştur? (Başlangıç, gelişme, sonuç)
- 3) Krizden çıkış amacıyla yapılan kriz iletişimi çabaları medyada nasıl yansımıştır? Sorularının örnek olay üzerinden varolan durum ortaya konarak incelenmesidir.

Örnek olay, TBMM Genel Kurulu inşaatını yapan Mesa-Nurol şirketinin karşılaştığı yolsuzluk, rüşvet ve inşaat kalitesine yönelik ulusal gazetelerde yansıtılan iddiaların kurum imajına yönelik kısa ve uzun vadedeki olumsuz etkilerinin oluşturduğu krizdir.

#### 3. Yöntem

##### 3.1. Araştırma Modeli:

Bu araştırma tanımlayıcı ve sayısal bir araştırmadır. Ağırlıklı olarak basına yansıyan durumu ortaya çıkarmak, kriz haritasını çizmek

amaçlanmaktadır. Kriz, krizin evreleri, nasıl ve ne şekilde basılı medyada yer aldığı, kaynağı ve sebepleri araştırmanın örnek olay açısından temelini oluşturmaktadır. Mesa-Nurol şirketi örnek olayı üzerinden karşılaşılan krize yönelik kriz iletişim planının uygulanıp, uygulanmadığı ve gazetelere nasıl yansıdığı yani etkinliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

### 3.2 Evren ve Örneklem:

Araştırma evreni, 01.01.1998 - 31.12.1998 tarihleri arasında basılı medyada yer alan Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği tüm kúpürlerdir. Basılı medya içinden yalnızca ulusal gazeteler incelenmiştir. Bunun nedeni krizin evrelerinin daha net ve sürekli olarak inceleyebilmektir. Ulusal gazeteler yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu gazeteler; Hürriyet, Milliyet, Sabah, Radikal, Yeniüzyıl, Cumhuriyet ve Türkiye'dir. Bu gazetelerde tam sayım yapılmıştır. Yani Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği tüm kúpürlere ulaşılmıştır. Yargısal örnekleme tesadüfi olmayan bir örnekleme türü olup, kolayda örneklemenin bir diğer biçimidir ve evrende varolan birimler araştırmacının kendi fikir ve yargıları sonucunda seçilirler.<sup>108</sup> Başka bir deyişle örnekleme dahil edilecek belirli bir örnekleme biriminin seçilme şansı araştırmacının taraflı yargısına bağlıdır.<sup>109</sup> Bu örnekleme yönteminde araştırmacı yargıya veya deneyimlerine dayalı olarak örnekleme dahil olacak birimleri seçer, çünkü bunların ilgilenilen evreni temsil ettiğine veya uygun olduğuna inanır.

Araştırma kapsamına ulusal çapta yayın yapan Hürriyet, Milliyet, Sabah, Yeniüzyıl, Radikal, Cumhuriyet, Türkiye gazeteleri alınmıştır. Bu gazetelerin seçimindeki ölçüt tiraj durumları ve Türkiye'nin büyük gazeteleri olmalarının yanısıra bu gazetelerin siyasal yelpazedeki görüşlerini, yayınlarıyla bir ölçüde

<sup>108</sup> Naresh K. Malhotra, **Marketing Research an Applied Orientation** (Amerika: Prentice-Hall International Inc., 1993), s.359.

<sup>109</sup> David Nachmias ve Chava Frankfort-Nachmias, **Research Methods In Social Sciences** (Besinci basım. Amerika: St. Martin's Press Inc., 1996), s.184.



yansıtmaları ve diğer gazetelerden çok daha fazla krizin başlamasında, gelişmesinde etkili olmalarıdır.

Araştırma bir yıllık bir dönemi kapsamaktadır ve 1998 yılı itibarıyla araştırmaya dahil edilen gazetelerin günlük fiili satış ortalamaları şöyledir;<sup>110</sup>

Hürriyet Gazetesi	537.873
Milliyet Gazetesi	393.406
Sabah Gazetesi	505.609
Yeniyüzyıl Gazetesi	107.382
Radikal Gazetesi	94.424
Cumhuriyet Gazetesi	49.814
Türkiye Gazetesi	427.346

Araştırmaya dahil edilen gazetelerin yayın politikaları ise şöyledir;

**Hürriyet Gazetesi:** Bir kitle gazetesidir. Toplumun hemen hemen her kesiminden insana ulaşmayı amaç edinmiştir. Bol fotoğraf kullanımı ve üçüncü sayfasında toplumsal olaylara yer vermesiyle dikkati çeker. Politika, ekonomi, gündem, para-finans, dünya, spor sayfaları vardır.

**Milliyet Gazetesi:** 1950 yılında Ali Naci Karacan tarafından kurulmuştur. Abdi İpekçi yönetimi sırasında "sosyal demokrat bir eğilimin" sözcüsü olmuştur. İpekçi'nin ölümünden sonra gazete Aydın Doğan'ın sahipliğiyle sosyal demokrat eğilimini kitle gazeteciliğini birleştirmeye çalışan bir yayın politikası izlemeye başlamıştır. Günlük siyaset, ekonomi, spor haberlerinin yanında magazin ve kültür haberlerine yer vermektedir.

**Yeniyüzyıl Gazetesi:** Cumhuriyet light denilebilecek türden gazetedir. Cumhuriyet gazetesinin izlediği yolu izler ama sayfaları renklidir.

<sup>110</sup> Basın ilan kurumu, 1999.

Radikal Gazetesi: Haberi ele alış ve sunuşu ile yeni bir gazetedir. Hedef kitlesi daha çok üniversite gençliğidir.

Cumhuriyet Gazetesi: 1960'lardan itibaren sola açılmış bir gazetedir. Gazetede günlük olaylar, politika, ekonomi, toplumsal-kültürel yaşama ilişkin yazılar yer almaktadır.

Türkiye Gazetesi: 1985 yılında Enver Ören tarafından kurulmuştur. Gazetenin liberal sağ görüşü temsil ettiği söylenebilir.<sup>111</sup>

### 3.3 Veriler ve Toplanması:

Bu araştırmada veriler sayısal bir araştırma tekniği olan İçerik Çözümlemesi (Content Analysis) ile toplanmıştır. İçerik analizi medyanın tüm alanlarında sıkça kullanılan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda insanları davranışlarını doğrudan gözleme veya onlara sormak yerine, araştırmacı insanların ürettiği iletişim unsurlarını kullanır ve söz konusu iletişim unsurlarının taşıdığı mesajlar hakkında sorular sorar.<sup>112</sup> Bu metot kitlesel medya araştırmacıları açısından çok popülerdir çünkü medya içeriğinin incelenmesinde çok etkili bir yol sağlamaktadır.<sup>113</sup>

Bernard Berelson içerik çözümlemesinin sistematik bir tanımlamasını yapan ve bu yöntemin bilimsel olarak kullanılmaya başlanmasında yoğun katkıları olan ilk bilim adamıdır.<sup>114</sup> Berelson İçerik Çözümlemesi kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "İçerik çözümlemesi, iletişimin yazılı/açık içeriğinin objektif, sistematik (dizgeli) ve sayısal (kantitatif) tanımlarını yapan bir araştırma

<sup>111</sup> Filiz Seçim, "Ulusal İletişim Bağlamında Türk Basımında Yer Alan Dış Haberlerin İncelenmesi (Bir Dış Haber Olarak Körfez Savaş Haberlerinin İçerik Çözümlemesi)" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.4-5.

<sup>112</sup> Nachmias ve Frankfort-Nachmias, **Ön.ver.**, s.330.

<sup>113</sup> Roger D. Wimmer ve Joseph R. Dominick, **Mass Media Research, An Introduction** (Beşinci basım. Amerika: Wadsworth Publishing Company, 1997), s.111.

<sup>114</sup> Orhan Gökçe, **İçerik Çözümlemesi** (Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1995), s.15.

teknikidir"<sup>115</sup> Berelson'un bu tanımında yer verdiği kavramlar üzerinde durmakta fayda vardır.

Berelson objektiflik kavramı üzerinde önemle durmaktadır. Çünkü İçerik Çözümlemesi ancak objektiflik, eş deyişle araştırmacının herkesle paylaşılabilir bir şekilde olması şartını yerine getirirse bilimsel konuma sahip olabilir. Objektiflik şartının yerine getirilebilmesi için çözümleme sınıflarının benzer içeriklere uygulanabilecek ve benzer sonuçlar elde edilebilecek şekilde kesin olarak tanımlanmaları gerekmektedir. Bu koşul bilimsel dayanak sağlamak için gereklidir. Objektiflik kavramı yöntemin paylaşılabilirliği üzerinde yoğunlaşmıştır.

Berelson'a göre sistematik kavramı iki değişik anlamı içermektedir. Sistematik bir yandan araştırma sorusunu araştırma stratejisine dönüştürülmesinde yöntemin açık ve düzenli bir şekilde uygulanmasına, diğer yandan ise araştırma malzemesine hiç kesintisiz uygulanması gerektiğine işaret etmektedir. Araştırma sorusunun, araştırma stratejisine dönüştürülmesi varsayımların formüle edilmesi, araştırma evreninin belirlenmesi çözümleme ölçeğinin ve ölçme biriminin belirlenmesi, sınıflama sisteminin oluşturulması araştırmacının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin kontrolü konularını kapsamaktadır. Sistematik değerlendirmenin anlamı kısaca tüm çalışma boyunca tek bir kurallar bütünü kullanılması anlamına gelmektedir. Farklı sistematikleri devreye sokmak çalışmanın sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Usul ve kuralları sıradan bir metin yorumundan farklı kılan İçerik Analizinin sayısallaştırma özelliğidir. İçerik Çözümlemesinin önemli yönü içerik içindeki sınıflamaların sınırlarının ne olduğu, hangi noktaların görece olarak vurgulandığı veya ihmal edildiğidir. Sayısallaştırma kavramı bilgileri yoğunlaştırmak ve böylece karşılaştırılabilirliğinin sağlanmasında düzenleyici bir işleve sahiptir. İçerik analizinin en temel amacı bir mesajlar bütünü en doğru şekilde temsil edilmesidir. Sayısallaştırma bu amacın yerine getirilmesinde oldukça önemlidir, çünkü bu süreç kesinlik konusunda araştırmacılara yardım

---

<sup>115</sup> Aynı, s.16.

etmektedir. Buna ek olarak sayısallaştırma araştırmacıların sonuçları özetlemesine ve raporlamasına yardımcı olmaktadır. Eğer ölçümler belirli zaman dilimleri üzerinden yapılacaksa, belli bir zaman diliminden diğerine yapılan sayısal verilerin karşılaştırılması değerlendirme sürecini basitleştirip, özet halinde aktarılmasına yardımcı olabilir.

İçerik çözümlemesi iletişimin yazılı/açık içeriği ile basit şekilde sınırlandırılmıştır ve normalde içeriğin gösterebileceği gizli amaçlar açısından ve ortaya çıkabilecek gizli tepkilerden etkilenmez. Kesin olarak İçerik Çözümlemesi ne söylendiği ile ilgili olup içeriğin neden bu şekilde olduğu veya insanlar nasıl davranır (örneğin istekler veya tepkiler) ile ilgili değildir.

Öte yandan, Walizer ve Wiener İçerik Çözümlemesini kayıt edilen bilgi içeriğinin incelenmesinde kullanılan sistematik bir süreç olarak tanımlamaktadır.<sup>116</sup> Krippendorf'a göre İçerik Analizi, içeriklere bağlı olarak ortaya konan verilerden geçerli ve örnek olacak göndermeler veya referanslar elde etmede kullanılan bir araştırma yöntemidir.<sup>117</sup> Kerlinger'ın Berelson'a benzeyen tanımında, İçerik Analizi, değişkenleri ölçme amacına yönelik olarak iletişimin sistematik, tarafsız ve sayısal bir anlamda analizini ve çalışılmasını içeren bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.<sup>118</sup>

İçerik çözümlemesi çeşitli amaçlarla kullanılabilir, bunlar iletişim içeriğinin tanımlanması, mesaj özelliklerine ilişkin hipotezlerin test edilmesi, medya içeriğinin gerçek dünya ortamı ile karşılaştırılması, toplumdaki belirli grupların imajının değerlendirilmesi gibi konular olabilir. Öte yandan bunu detaylandırmak gerekirse, içerik analizi, popüler şarkılardaki temaların üzerinde çalışmada, ilahilerdeki dinsel sembollerini ortaya çıkarmada, gazetelerin kapsamına aldığı konulardaki eğilimleri incelemeye ve sözkonusu gazetede çıkan yazıların ideolojik tonunu belirlemede, kitaplarda veya filmlerdeki cinsiyete yönelik yanlışlıkları ortaya çıkarmada, televizyon reklamlarında veya programlarında

<sup>116</sup> Wimmer ve Dominick., 1997, **Ön.ver.**, s.112.

<sup>117</sup> **Aynı**, s.112.

<sup>118</sup> **Aynı**, s.112.

farklı ırklara mensup insanların hangi sıklıkta gözüktüğünü belirlemede, savaş esnasında yapılan düşmana yönelik propaganda içeriklerinin araştırılmasında, intihar notlarından hareketle karakter tahlillerinin yapılmasında, reklam mesajlarındaki temaların incelenmesinde, halkla ilişkiler faaliyetlerinin değerlendirilmesinde vb. konularda kullanılmaktadır.<sup>119</sup>

Genelde, bir İçerik Çalışması, birkaç farklı biçimde uygulanabilir. Bu basamaklar aşağıda belli bir sıra içinde verilmesine rağmen, bu verilen sıra içersinde izlenmesine gerek yoktur. Gerçekte analizin başlangıç basamakları kolayca birleştirilebilir. Aşağıda verilen İçerik Analizine yönelik basamaklar genellikle izlenen yoldur.<sup>120</sup>

- 1) Araştırma sorusunun veya hipotezinin oluşturulması
- 2) İnceleme altındaki evrenin tanımı
- 3) Sözkonusu evrenden uygun bir örneklemin seçilmesi
- 4) Araştırma Biriminin seçilmesi ve tanımlanması
- 5) Analiz edilecek içeriğe yönelik kategorilerin oluşturulması
- 6) Bir sayılaştırma sisteminin oluşturulması
- 7) Kodlayıcıların eğitilmesi ve bir pilot çalışmanın uygulanması
- 8) Belirlenen tanımlar doğrultusunda içeriğin kodlanması
- 9) Toplanan verilerin analiz edilmesi
- 10) Sonuçların ortaya konması ve yeni bağlantıların aranması

Bu noktaya kadar gelindiğinde, yukarıdaki bölümlerde çalışmaya ilişkin araştırma soruları, evrenin tanımı ve örneklemin seçilmesi konuları aktarılmış ve açıklanmıştır.

Bundan sonraki aşama yukarıda da görüldüğü gibi Araştırma Biriminin seçilmesi ve tanımlanmasıdır. Araştırma Birimi (Unit of Analysis) İçerik Analizinin en ufak parçası olmakla birlikte en önemli noktadır. Yazılı içerikte, araştırma birimi tek bir sözcük veya sembol, bir tema (bir konu üzerindeki tek bir

<sup>119</sup> W. Lawrence Neuman, **Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches** (Üçüncü Basım. Amerika: Allyn and Bacon, 1997), s.273.

<sup>120</sup> Wimmer ve Dominick., 1997, **Ön.ver.**, s.116.

iddia), veya tüm bir makale veya hikaye olabilir. Televizyon ve film analizlerinde, araştırma birimi karakterler, aktörler veya tüm bir program olabilir. Bu birimlerin belirlenmesinde, kodlayıcılar arası yakın fikir birliğini sağlamak ve kendi yargısal süreçlerini devreye sokmayı minimum düzeyde tutmak için belirli kurallar ve tanımlamalar gerekmektedir. Araştırma biriminin operasyonel tanımı açık ve kesin olmalıdır; belirlenecek kapsamlara yönelik kriter anlamlı ve kolay anlaşılır olmalıdır. Bu amaçlar belli bir çaba ve deneme yanılma olmadan gerçekleştirilemez. Bu bağlamda bakıldığında söz konusu çalışmada araştırma birimi olarak belirlenen 7 gazetede yayınlanan Mesa-Nurol adının geçtiği bütün haber küpürleri tanımlanmıştır. Bunun nedeni örnek olay Mesa-Nurol şirketini TBMM Genel Kurul İnşaatına yönelik karşılaştığı krizin basında nasıl resmedildiğini belirlemektir. Krizin politik boyutları incelenmemiş, doğrudan Mesa-Nurol şirketinin adının karıştığı haberler araştırma birimi olarak nitelendirilmiştir. Doğrudan Mesa-Nurol şirketinin adının geçmediği “üstlenici firma” gibi dolaylı ifadelerin yer aldığı, “TBMM Genel Kurul Salonu ihalesindeki yolsuzluk iddiaları”, “Meclise Boykotlu açılış”, “Kalemli istifa et” gibi yalnızca TBMM ve TBMM eski Başkanı Mustafa Kalemli’nin yer aldığı haberler araştırmaya dahil edilmemiş ve araştırma birimi olarak nitelendirilmemiştir. Bunun nedeni Mesa-Nurol şirketinin kurum imajına yönelik saldırılar ele alındığı için diğer haber küpürleri araştırma birimi olarak incelenmemiştir.

İçerik Çözümlemesinin bir sonraki aşaması analiz edilecek içeriğe yönelik kategorilerin oluşturulmasıdır. Herhangi bir içerik analizi çalışmasının kalbi medya içeriğini sınıflamada kullanılan kategori sistemidir. Doğal olarak bu sistemin kurulması inceleme altındaki konuya bağlıdır. Berelson’un ifade ettiğine göre, belirli çalışmalar, kategorilerin açık bir şekilde oluşturulduğu, probleme ve içeriğe doğru adapte edildiği noktada üretken olmaktadır.<sup>121</sup> Çalışmanın doğru yolda ilerlemesi için, tüm kategori sistemlerinin karşılıklı olarak birbirini kapsamayan aynı zamanda her şeyi kapsayan bir özelliğe sahip olmalıdır. Bir kategori sistemi, gözlem altındaki bir araştırma biriminin ancak tek bir kategoriye yerleştirilmesi durumunda, birbirini kapsamayan bir özelliğe

<sup>121</sup> Aynı, s.120.

sahiptir. Eğer araştırmacı belirli birimlerin aynı anda 2 kategoriye düştüğünü görürse, bu kategoriler ilişkin tanımların gözden geçirilmesi gerekmektedir. Birbirini kapsamama özelliğinin yanı sıra içerik analizine yönelik kategorilerin herşeyi kapsama özelliğine de sahip olması gerekmektedir; her bir araştırma biriminin yerleştirilebileceği bir alan olması gerekmektedir. Eğer araştırmacı, bir araştırma biriminin önceden tanımlanmış bir kategoriye mantıklı bir şekilde oturmadığını görürse, kategori sisteminde bir sorun vardır. Bütün olarak ele alındığında, kategori sistemi tüm araştırma birimlerini kapsamına alabilecek genişlikte olmalıdır. Bunun yanında kategori sistemi aynı zamanda güvenilir olmalıdır; bunun anlamı, farklı kodlayıcılar her bir araştırma biriminin uygun kategoriye yerleştirilmesinde çoğunlukla fikir birliğinde olmaları gerekmektedir. İçerik Analizindeki bu fikir birliği genellikle sayısallaştırılmakta ve Kodlayıcılar arası güvenilirlik adını almaktadır.<sup>122</sup> Kategori sisteminin oluşturulmasında kaç kategorinin araştırmaya dahil edileceği ortaya çıkan önemli bir sorudur. Genel bir kural olarak, bir çok araştırmacı başlangıçta çok fazla kategoriye azına tercih eder çünkü kodlama işlemi ardından bu kategorileri birleştirmek, geniş kategorilerin alt dallara ayrılmasından daha kolaydır. Bu açıklamaların ardından çalışmada kullanılan kategori kodlama formu Tablo 4-1'de verilmektedir. İçerik Analizindeki sayısallaştırma veri ölçmede kullanılan 4 ölçek türünü içerebilmektedir. Ağırlıklı olarak sınıflamalı (nominal), aralıklı (interval) ve oranlı (ratio) ölçekler kullanılmaktadır. Nominal düzeyde araştırmacılar sadece her bir kategorideki birimlerin meydana gelişlerinin frekansını sayarlar. Gündüz yayınları esnasındaki televizyonda yer alan ikili konuşmalar, gazete haberlerinin temaları, prime time'da televizyonda yer alan dizilerdeki karakterlerin meslekleri ve benzerleri sınıflamalı ölçüm anlamında sayısallaştırılabilir. Yapılan çalışmada Kategori Kod Formunda (Tablo 4-1) da görüldüğü gibi kullanılan sayısallaştırma yöntemi veya kullanılan ölçek tipi sınıflamalı (nominal) ölçek tipidir. Bu bağlamda verilerin çözümü ve yorumlanmasında ağırlıklı olarak frekans tabloları ve çapraz tablolar kullanılmıştır. Tablo 4-1'de yer alan kategorilerin tanımlamaları ve açıklamaları bir sonraki bölüm olan Verilerin Çözümü ve Yorumlanması kısmında yapılacaktır.

<sup>122</sup> Aynı, s.121.

## KATEGORİ KODLAMA FORMU

Değişken Numarası	Kod	Kategori	Kod
1		<b>Araştırma Biriminin Numarası</b>	1-252
2		<b>Araştırma Biriminin Yayınlandığı Tarih (Gün Olarak)</b>	1-31
		<b>Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay</b>	1-12
3	1 Ocak 2 Şubat 3 Mart 4 Nisan 5 Mayıs 6 Haziran 7 Temmuz 8 Ağustos 9 Eylül 10 Ekim 11 Kasım 12 Aralık		
		<b>Haftanın Günleri</b>	1-7
4	1 Pazartesi 2 Salı 3 Çarşamba 4 Perşembe 5 Cuma 6 Cumartesi 7 Pazar		
		<b>Gazetenin ismi</b>	1-7
5	1 Hürriyet 2 Milliyet 3 Sabah 4 Yeniüzyıl 5 Radikal 6 Cumhuriyet 7 Türkiye		
		<b>Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa</b>	1-10
6	1 Manşet 2 İlk Sayfadan Başlayıp Devamı Diğer Sayfalarda 3 İkinci Sayfada 4 Arka Kapak Sayfasında 5 Ekonomi 6 Kültür ve Sanat 7 Politika 8 Gündem - Günün İçinden 9 Para - Finans 10 Diğer Sayfalarda		
		<b>Araştırma Biriminin Konumu</b>	1-10
7	1 Sayfanın Sağ Üst Kısımında 2 Sayfanın Sol Üst kısmında 3 Sayfanın Sağ Alt Kısımında 4 Sayfanın Sol Alt Kısımında 5 Sayfanın Tam Ortasında 6 Sayfayı Komple İşgal Ediyor 7 Üst Yarım Sayfa 8 Alt Yarım Sayfa 9 Alt Orta 10 Üst Orta		



Değişken Numarası	Kod	Kategori	Kod
8	<b>Araştırma Biriminin Sunumu</b>		1-2
	1	Yalnız Metin	
	2	Metin ve resim	
9	<b>Araştırma Biriminin Kaynağı</b>		1-7
	1	Muhabir	
	2	Köşe Yazarı	
	3	MESA NUROL Şirketi	
	4	Kalemli	
	5	Partiler, Politikacılar	
	7	Araştırma Komisyonu - Alt Üyeler	
10	<b>Araştırma Biriminin Niteliği</b>		1-10
	1	Açıklama	
	2	İddia	
	3	Eleştiri	
	4	Korku	
	5	Beklenti	
	6	Destek	
	7	Tehdit	
	8	Yorum	
	9	Araştırma	
10	Diğer		
11	<b>Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı</b>		1-6
	1	Duyurum	
	2	Kurumsal İlan	
	3	Basın Toplantısı	
	4	Gazetenin kendi muhabiri	
	5	Köşe Yazarı	
12	<b>Araştırma Biriminin Yazım Türü</b>		1-5
	1	Makale	
	2	Fıkra	
	3	Röportaj - Söyleşi	
	4	Haber	
13	<b>Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu</b>		1-3
	1	Olumlu	
	2	Olumsuz	
14	<b>Mesa-Nurol Şirketi-Rüşvet İlişkisi</b>		1-7
	1	Meclis Dönem Başkanı M. Kalemli İle Mesa Patronu İlişkisi	
	2	Kalemli'nin Kızına/Kayınbiraderine Mesa'dan Daire	
	4	Kalemli'nin Çeşme'deki Yazlığına Mesa'dan Restorasyon	
	5	Mesa'nın Kalemli'ye Ait Olan Daireleri Satması	
	6	Mesa'nın Meclis Bürokratlarını Yurt Dışına Göndermesi	
	7	Veri Yok	

Değişken Numarası	Kod	Kategori	Kod
		<b>Mesa-NuroI Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi</b>	1-6
15	1	Koltu Vurgunu	
	2	T.B.M.M.'nin Yeni Binasının Kabul Süresinin Ertelenmesi - Ek süre	
	3	Haksız Kazanç - Fiyatlarda Şişirme Yapılması	
	4	Meclis İhalesi - İnşaatı Yolsuzluğu	
	5	Meclis Lojmanları Yolsuzluğu	
	6	Veri Yok	
		<b>Mesa-NuroI Şirketi - Meclis İnşaatının Kalitesi</b>	1-4
16	1	Meclis İnşaatının Biçimsel Özelliklerine Olumlu Eleştiriler	
	2	Meclis İnşaatının Biçimsel Özelliklerine Olumsuz Eleştiriler	
	3	Meclis İnşaatının Teknik Özelliklerine Olumlu Eleştiriler	
	4	Meclis İnşaatının Teknik Özelliklerine Olumsuz Eleştiriler	
		<b>Mesa-NuroI Şirketinin Yaptığı Açıklamalar</b>	1-7
17	1	Rüşvet Vermedik	
	2	Fiyat Makuldür	
	3	Yaptığımız İnşaat Kalitelidir	
	4	Haksız ve Nedensiz Süre Uzatımı Yoktur	
	5	İhalede Usülsüzlük Yoktur	
	6	İspalanmamış İddiaları Bize Yöneltiliyorlar	
	7	Veri Yok	

Tablo 4-1 Kategori Kodlama Formu

Bir araştırma biriminin herhangi bir içerik kategorisine yerleştirilmesine kodlama denmektedir. Kodlama işlemini gerçekleştiren kişiler de kodlayıcı adını almaktadır. İçerik analizine dahil olan kodlayıcıların sayısı genellikle az tutulmaktadır. Yapılan incelemelerde içerik analizlerinde kullanılan kodlayıcı sayısı 6 ile 2 kişi arasında değişmektedir.<sup>123</sup> Kodlayıcıların dikkatli bir şekilde eğitilmesi herhangi bir içerik analizi çalışmasının önemli içsel görevlerinden bir tanesidir, bu da sonuçta güvenilir bir çalışmanın ortaya çıkmasına neden olur. Araştırmacının operasyonel tanımlara ve kategori şemalarına sıkı bir şekilde uymasına karşın, kodlayıcılar bu fikirleri paylaşmayabilirler. Sonuç olarak kodlayıcıların çalışma mekaniklerine ve bunların özelliklerine alışmış ve ısınmış hale gelmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için araştırmacılar örnek içeriklerin incelendiği ve kodlandığı uzun eğitim seansları planlamalıdır. Bu seanslar tanımları revize etmek, kategori sınırlarını belirlemek, ve kodlayıcıların süreçten ve materyallerden rahatsızlık duymayacakları noktaya kadar kodlama

<sup>123</sup> Aynı, s.123.

formlarını geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Ardından kodlayıcılar arası güvenilirliği ölçmek için bir pilot çalışma yapılmaktadır.<sup>124</sup> Kodlamayı gerçekleştirmek için standart hale getirilmiş formlar (kod cetvelleri) kullanılmaktadır. Bu formlar (kod cetvelleri), kodlayıcılara önceden hazırlanmış boş kutucuklara işaret koyarak veya bilgi girerek veriyi sınıflamalarına imkan tanımaktadır. Verilerin işlenmesinde bir bilgisayar kullanılacaksa veri direk olarak bilgisayar kodlama formlarına transfer edilir. Bu formlar zamandan kazandırır ve hataları en az seviyeye indirir.

Yapılan sözkonusu çalışmada öncelikle 2 kodlayıcı kullanılmıştır. Toplam araştırma birimleri (haber küpürleri, 252 adet) içersinden %10'luk bir örneklem seçilmiş ve bu örneklem üzerinde kodlayıcılara eğitim verilmiştir. Bu eğitim esnasında örnek araştırma birimleri üzerinde tartışılmış, ve gerekli noktalarda bilgi verilmiştir. Aynı zamanda bu eğitim esnasında anlaşılmasında güçlük çekilen kategoriler yeniden gözden geçirilmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır. Doğal olarak bu eğitimin temellinde kodlayıcıların bir anlamda kodlama işlemini yaparken bizzat araştırmacının düşündüğü yönde düşünmelerini sağlamak yatmaktadır. Fakat eğitim esnasında kodlayıcıların kategoriler hakkındaki fikirleri değerlendirilmiş ve söz konusu kategorilerin sınırları net bir şekilde çizilmiştir. Yine bu eğitim esnasında kodlayıcılar arası güvenilirlik ölçümünün yapılacağı sorular tartışılarak belirlenmiştir.

### Kodlayıcılar Arası Güvenirlilik Ölçümü

Güvenirlilik kavramı içerik analizi açısından oldukça önemlidir. Eğer bir içerik analizi tarafsız olacaksa, ölçümleri ve süreci güvenilir olmalıdır. Aynı materyale yönelik tekrar edilen ölçümler benzer sonuçlar ve kararlar veriyorsa güvenirlilikten söz edilebilir. Kodlayıcılar arası güvenirlilik, aynı kodlama aracını kullanarak aynı içeriği kodlayan bağımsız kodlayıcılar arasındaki uyuma, aynı fikirde olma düzeylerini gösterir. Eğer sonuçla güvenirliliğe ulaşmada yetersizse, kodlayıcılarda, kodlama yönergelerinde, kategori tanımlarında, araştırma (analiz) biriminde, veya bunların bileşiminde bir eksik var demektir. Kabul

<sup>124</sup> Aynı, s.123.

edilebilir güvenilirlik düzeylerine ulaşmak için, aşağıdaki süreçler önerilmektedir.<sup>125</sup>

- 1) Kategori sınırlarının maksimum detayla tanımlanması; Bir grup anlamsız ve gereksiz kategori istenilen güvenilirlik düzeyine ulaşmayı engelliyebilir. Kodlayıcılara bütün detaylar iletilmelidir.
- 2) Kodlayıcıların eğitilmesi; Veriler toplanmadan önce, kodlama araçlarının kullanımına ve kategori sistemine ilişkin eğitim seansları gerçekleştirilmelidir. Bu seanslar metodolojik problemlerin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Eğitim esnasında, bir bütün olarak grup çalışılacak materyal üzerinden seçilen bir örnekleme kodlamalı; ardından sonuçları ve araştırmanın amacını tartışmalıdır. Uyuşulmayan noktalar derinlemesine analiz edilmeli ve bu uyuşmazlıklar ortadan kaldırılmalıdır.
- 3) Bir pilot çalışmanın uygulanması; İnceleme altında bulunan evrenden bir örneklem, (genellikle bu oran %10 ile %25 arasındadır) seçilmeli ve bu içerik kodlayıcılar tarafından kodlanmalıdır. Buradan elde edilen veri iki açıdan önemlidir, eksik tanımlanan kategoriler bulunabilir ve fikir ayrılığı içersinde olan kodlayıcılar tespit edilebilir.

Yapılan çalışmada, daha önceden de belirtildiği gibi % 10'luk bir örneklem seçilmiş ve kodlayıcılara bunlar üzerinden eğitim verilip, gerekli görülen kategorilerde değişiklik yapılmış ve kodlayıcılar arasında uyuma sağlanmıştır. Ardından kodlayıcılar arası güvenilirlik ölçümünü gerçekleştirmek için inceleme altındaki evrenden %10'luk bir örneklem seçilmiş ve pilot çalışma uygulanmıştır.

Kodlayıcılar arası güvenilirliğin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.<sup>126</sup> Burada özellikle nominal veriye yönelik yöntemler üzerinde durulacaktır. Holsti sınıflamalı (nominal) verinin güvenilirliğini yüzdelik uyuma anlamında bir formül ortaya koymuştur.

<sup>125</sup> Aynı, s.127.

<sup>126</sup> Aynı, s.129.

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$

M, iki kodlayıcının uyuştuğu kodlama kararlarının sayısıdır.  $N_1$  ve  $N_2$  sırayla 1. ve 2. kodlayıcının verdiği toplam kodlama kararıdır.

Bu metot açık ve uygulaması kolaydır. Fakat bu formül eleştirilmektedir, çünkü kodlayıcıların bazı uyuşmalarının tamamen tesadüf veya şans eseri meydana geldiğini hesaba katmamaktadır. Sözelimi, ikili bir kategori sistemi % 50'lik güvenirliliği veya uyuşmayı şans eseri yakalamalıdır. Yine beş kategorilik sistem % 20'lik uyuşmayı şans eseri yakalar vb. Bunu hesaba katmak için, Scott  $P_i$  indeksini geliştirmiştir, bu indeks kullanılan kategorileri ve kullanılacak olası frekansları doğrulaştırır. Kısaca Scott'un  $P_i$  değeri kodlayıcılar arasında gözlenen uyuşmanın şansa dayalı bir uyuşmaya kıyasla ne kadar daha iyi olduğunu göstermekte ve aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır,<sup>127</sup>

$$P_i = \frac{\text{Gözlemlenen uyuşma yüzdesi} - \text{Beklenen Uyuşma Yüzdesi}}{1 - \text{Beklenen Uyuşma Yüzdesi}}$$

Aynı teknik 2'den fazla kodlayıcı olduğu zaman da kullanılabilir, bu durumda istatistik Cohen's Kappa olarak adlandırılır ve formül şu şekilde kullanılır;

$$\text{Kappa} = \frac{\text{Gözlemlenen uyuşma yüzdesi} - \text{Beklenen Uyuşma Yüzdesi}}{N \times M - \text{Beklenen Uyuşma Yüzdesi}}$$

Bu formülde N, kodlanan toplam araştırma birimini, M ise kodlayıcıların sayısını göstermektedir.

<sup>127</sup> Yorgo Pasadeos ve Behlül Üsdiken, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 19, (Şubat 1992), s.263.

Genel kural olarak yayınlanmış pek çok içerik analizi çalışması güvenilirlik katsayısını minimum düzeyde Holsti'nin formülünü kullanırken % 90 veya üstü, Pi'i kullanırken de 0.75 ve üstünü bildirmektedir.<sup>128</sup>

Söz konusu çalışmada kodlayıcılar arası güvenilirlik düzeyini belirlemek için Scott Pi'nin formülü kullanılmıştır. Güvenirliliği belirlemede bu ölçüm yönteminin kullanılma nedeni, bu formülün gözlemlenen uyuşmanın şansa dayalı bir uyuşmaya kıyasla ne kadar daha iyi olduğunu göstermesi ve çalışmada kullanılan kodlayıcı sayısının 2 olmasıdır. Literatürde geçtiği gibi bu formülün sonucunda çıkan 0.75 değeri güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir.<sup>129</sup>

İlk eğitim esnasında yapılan çalışmaların sonucunda hangi kategorilerin üzerinde kodlayıcılar arası güvenilirlik ölçümünün yapılacağını belirlediğini ifade edilmişti. Kodlayıcılar arası güvenilirlik ölçümünün yapılacağı bu kategoriler Tablo 4-1'de de görülebileceği gibi 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17 olarak belirlenmiştir. Aşağıda sırasıyla bu kategorilerin, kodlayıcıların karşılaştırıldığı çapraz tabloları ve Scott'un Pi değerleri verilecektir;

**Araştırma Biriminin Niteliği \* Araştırma Biriminin Niteliği Çapraztablo**

Count		Araştırma Biriminin Niteliği Kodlayıcı1				Toplam
		Açıklama	İddia	Eleştiri	Araştırma	
Araştırma Biriminin Niteliği Kodlayıcı 2	Açıklama	12				12
	İddia	1	1			2
	Eleştiri	1		9		10
	Araştırma				1	1
Toplam		14	1	9	1	25

**Tablo 4-2 "Araştırma Biriminin Niteliği" Scott'un Pi Değeri**

Tablo 4-2'deki Scott'un Pi değeri **0, 863**'dür

<sup>128</sup> Wimmer ve Dominick, 1997, **Ön.ver.**, s.130.

<sup>129</sup> Pasadeos ve Behlül Üsdiken., 1992, **Ön.ver.**, s.252. (W. A. Scott, Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding, **Public Opinion Quarterly**, 19 (1955), s. 321-25)

**Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı \* Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı Çapraztablo**

Count	Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı Kodlayıcı 1		Toplam
	Gazetenin kendi muhabiri	Köşe yazarı	
Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı Kodlayıcı 2	Gazetenin kendi muhabiri		18
	Köşe yazarı		7
Toplam			25

**Tablo 4-3 "Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı" Scott'un Pi Değeri**

Tablo 4-3'deki Scott'un Pi değeri **1,000**'dir

**Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu \* Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu Çapraztablo**

Count	Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu Kodlayıcı 1		Toplam
	Olumsuz	Tarafsız	
Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu Kodlayıcı 2	Olumsuz		16
	Tarafsız		9
Toplam			25

**Tablo 4-4 "Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu" Scott'un Pi Değeri**

Tablo 4-4'deki Scott'un Pi değeri **0,826**'dır

**Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi \* Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi Çapraztablo**

Count	Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi Kodlayıcı 1					Toplam
	Kalemli ile Mesa patronu ilişkisi	Kalemli'nin kızına/kayınbiraderine Mesa'dan daire	Kalemli'nin Çeşme'deki yazlığına Mesa'dan restorasyon	Mesa'nın bürokratları yurt dışına göndermesi	Veri yok	
Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi Kodlayıcı 2	Kalemli ile Mesa patronu ilişkisi					1
	Kalemli'nin kızına/kayınbiraderine Mesa'dan daire	4				4
	Kalemli'nin Çeşme'deki yazlığına Mesa'dan restorasyon		1			1
	Mesa'nın bürokratları yurt dışına göndermesi			1		1
	Veri yok				18	18
Toplam		4	1	1	18	25

**Tablo 4-5 "Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi" Scott'un Pi Değeri**

Tablo 4-5'deki Scott'un Pi değeri **1,000**'dir

**Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi \* Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi Çapraztablo**

Count

		Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi Kodlayıcı 1				Toplam
		Koltuk vurgunu	T.B.M.M. binasının kabul süresinin ertelenmesi - Ek süre	Haksız kazanç - fiyatlarda şişirme yapılması	Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu	
Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi Kodlayıcı 2	Koltuk vurgunu	4				4
	T.B.M.M. binasının kabul süresinin ertelenmesi - Ek süre		2			2
	Haksız kazanç - fiyatlarda şişirme yapılması			8		8
	Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu				5	5
	Veri yok					6
Toplam		4	2	8	5	6
						6
						25

Tablo 4-6 "Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi" Scott'un Pi Değeri

Tablo 4-6'daki Scott'un Pi değeri **1,000**'dir

**Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının kalitesi \* Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının kalitesi Çapraztablo**

Count

		Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının kalitesi Kodlayıcı 1			Toplam
		Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumlu eleştiriler	Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumsuz eleştiriler	Meclis inşaatının teknik özelliklerine olumsuz eleştiriler	
Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının kalitesi Kodlayıcı 2	Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumlu eleştiriler	1			1
	Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumsuz eleştiriler		1		1
	Meclis inşaatının teknik özelliklerine olumsuz eleştiriler			1	1
	Veri yok				22
Toplam		1	1	1	22
					22
					25

Tablo 4-7 "Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının kalitesi" Scott'un Pi Değeri

Tablo 4-7'deki Scott'un Pi değeri **1,000**'dir



**Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar \* Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar  
Çapraztablo**

Count		Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar Kodlayıcı 1				Toplam
		Fiyat makuldür	Yaptığımız inşaat kalitelidir	İhalede usulsüzlük yok	Veri yok	
Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar Kodlayıcı 2	Fiyat makuldür	1				1
	Yaptığımız inşaat kalitelidir		1			1
	İhalede usulsüzlük yoktur			1		1
	Veri yok				22	22
<b>Toplam</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>25</b>

**Tablo 4-8 "Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar" Scott'un Pi Değeri**

Tablo 4-8'deki Scott'un Pi değeri **1,000**'dir

Tablolardan görüldüğü gibi kodlayıcılar arası güvenilirlik ölçümüne yönelik yapılan pilot çalışmada sadece 10. kategoride 0,863 ve 13. kategoride 0,826 değerleri elde edilmiştir. Fakat bu değerler literatürdeki güvenlik seviyesine yönelik minimum değer olan 0,75'den fazladır, dolayısıyla bu kategorilerin kodlayıcılar arası güvenilirliği kabul edilebilecek bir düzeydedir. Öte yandan diğer kategorilere yönelik Scott'un Pi değeri 1,000 çıkmıştır, bu da tam uyuşmayı göstermektedir. Genel anlamda yorumlamak gerekirse çalışmadaki kodlayıcılar arası güvenilirlik oranı minimum sınırların üstündedir ve geçerlidir. Bu da yapılan çalışmanın sonuçlarında herhangi bir şüphenin doğmasını engelliyecektir.

### **3.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması:**

Araştırmada kodlayıcılar arası güvenilirlik sağlandıktan sonra, güvenilirliğin ölçülmesinde kullanılan %10'luk bölüm hariç bütün araştırma birimleri yani 227 adet küpür 2 kodlayıcı arasında paylaştırılmıştır. Kodlayıcılar aynı eğitim düzeyinde, bir erkek birde bayan olarak seçilmiştir. Her bir kodlayıcıya araştırma biriminin yarısı, araştırma birimlerini sistematik olarak kategorilere ayırabilmeleri için düzenlenmiş kategori kod formu ve bunu işleyebilecekleri Mikrosoft Excel programında düzenlenmiş bir kod cetveli verilmiştir. Bunun nedeni kodlayıcıların birbirinden ayrı, kendi ortamları içerisinde çalışmalarını sağlamak ve böylece birbirlerinden etkilenmelerini önlemektir. Kodlama 4 gün boyunca sürmüştür. Daha sonra kodlayıcıların

kategori kod formunu doğrultusunda kodladıkları, araştırma birimleri ve kod cetveli geri alınmış, kod cetvelindeki veriler SPSS paket programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen veriler nominal ölçekte olduğu için analizler frekans tablosu ve çapraz tablo biçiminde çıkarılmıştır. Daha sonra bu tablolar incelenmiş, ilişkilendirilmiş ve sonuca ulaşılmıştır.

Kodlayıcılara verilen kategori kod formu şu ayrıntılara dikkat edilerek aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

### **1.Kategori:**

Araştırma Biriminin Numarası: Bu bölümde Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği her gazete kopyası bir araştırma birimi olarak tanımlanmıştır. Her araştırma birimi için farklı bir numara verilmiştir. İlk sayfadan başlayarak devamı diğer sayfalarda yer alan haberler bütün bir araştırma birimi sayılmış ve tek bir araştırma birimi numarası verilmiştir. Toplam 252 adet araştırma birimi incelenmiştir.

### **2.Kategori:**

Tarih: Araştırmanın bir ay boyunca hangi günlerde yayınlandığını belirlemek için oluşturulan bu kategoriye bir ayda en fazla 31 gün olduğu için 1'den 31'e kadar numara verilmiştir.

### **3.Kategori:**

Ay: Araştırma biriminin hangi ayda yayınlandığını belirleyebilmek için oluşturulan bu kategoride bir yılda 12 ay olduğu için 1'den 12'ye kadar numara verilmiştir.

### **4.Kategori:**

Haftanın günleri: Haftanın günlerinin yer aldığı bu kategori araştırma biriminin haftanın hangi günü yayınladığını belirleyebilmek amacıyla açılmıştır.

### **5.Kategori:**

Gazetenin İsmi: Araştırma kapsamında incelenen gazetelerin yer aldığı bu kategoride her gazeteye farklı bir kod numarası verilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 7 gazete incelenmiştir. Bunlar, Hürriyet, Milliyet, Sabah, Yeniüzyıl, Radikal, Cumhuriyet, Türkiye gazeteleridir. Ulusal düzeydeki bu gazetelerin seçilmesinin nedeni hem tirajlarının yüksek olması hem de farklı okuyucu kitlelerine hitap etmeleridir.

### **6.Kategori:**

Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa: Araştırma biriminin gazetenin hangi sayfasında yayınlandığını belirleyebilmek için bu kategori oluşturulmuştur. Gazetede yayınlanan haberin hangi sayfada yer aldığını haberin önem derecesini belirler. Manşet, ilk sayfadan başlayıp devamı diğer sayfalarda, ikinci sayfada, arka kapak sayfasında bu amaca yönelik sayfalardır. Diğer taraftan araştırma biriminin konu bakımından nasıl ayrıldığını, hangi sayfadan yayınlandığını belirlemek için Politika, Ekonomi, Kültür-Sanat, Para-Finans, sayfaları da ayrıca belirtilmiştir. Gündem-Günün İçinden sayfaları ise araştırma biriminin basının gündeminde yer aldığını yani konunun hala gündemi teşkil ettiğini gösteren sayfalardır. Diğer seçeneği bunların hiç birinde yayınlanmayan araştırma birimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

### **7.Kategori:**

Araştırma Biriminin Konumu: Gazetelerde yer alan haberin konumu çok önemlidir. Çünkü haberin sayfanın üst yarısında yayınlanması alt yarısında yayınlanmasından farklıdır. Gazete soldan sağa okunduğu için sol köşe de yayınlanan haberler sağ köşe yayınlanan haberlerden farklı algılanır. Habere komple bir sayfanın ayrılması konuya verilen önemin büyüklüğünü gösterir.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Jan V. White, **Editing by Design: A guide to Effective Word-and-Picture Communication For Editors and Designers** (İkinci basım. Amerika: R.R. Bowker Co., 1982), s.200.

### **8.Kategori:**

Araştırma Biriminin Sunumu: Araştırma birimi farklı şekillerde kamuoyuna sunulur. Hem resim hem de metin ögesinin bir arada yer alması onun önemli olduğunu gösterir. Ayrıca metin ve resim araştırma biriminin okuyucu tarafından daha kolay algılanmasını sağlayan ve okuyucunun konu üzerine daha fazla dikkatinin çekilmesine yardımcı unsurlardır.

### **9.Kategori:**

Haberin Kaynağı: Haberın direk kimin ağzından yansıtıldığının belirlenmesi için oluşturulmuştur. Gazete muhabirleri genellikle haber kaynaklarını saklarlar. Bu tür araştırma birimleri "diğer" alt basamağında toplanmıştır. Haberın kaynağı olarak 7 farklı kategori belirlenmiştir. Bunlar "Muhabir", "Köşe yazarı", "Mesa-Nurol şirketi", "Dönemin Meclis Başkanı Mustafa Kalemlı", "Partiler-Politikacılar", "Araştırma Komisyonu-Alt üyeleri". Bu kategoride Mesa-Nurol Şirketi'nin doğrudan haberın kaynağı olup, olmadığı, Partiler ve politikacıların konuya nasıl baktıkları ve bir haber kaynağı olarak konumları, konuyu araştırmak için oluşturulan komisyonun ve alt üyelerinin konu hakkında basına yaptıkları açıklamaların oranının belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Kriz zamanlarında haberın kaynağının tespit edilmesi ve doğrudan haber kaynağı durumunda olmak başarı için oldukça önemlidir.

### **10.Kategori:**

Araştırma Biriminin Niteliği: Gazetelerde yayınlanan haberler nitelik bakımından birbirinden farklılıklar gösterir. Haberın niteliği, haberın bütününde konunun aktarılma biçimini ifade etmektedir. Bu araştırmada haberın niteliğini belirleyebilmek için bazı alt başlıklar belirlenmiştir. Bunlar;

1. Açıklama: Araştırma birimi konu hakkında ayrıntılı olarak bilgi veriyorsa açıklama niteliğinde yazılmış olarak tanımlanmıştır.
2. İddia: Araştırma biriminde konu belli bir iddia doğrultusunda ortaya konulmuşsa iddia niteliğinde yazılmış olarak tanımlanmıştır. İddia

- niteliğindeki yazılarda ispata gerek yoktur. İddia edildi, ileri sürüldü şeklinde ifadelerle yazılmış araştırma birimleri bu kategori içinde incelenmiştir.
3. Eleştiri: Araştırma biriminde krize neden olan konu, olay, kişiler ve ilişkiler hakkında olumlu ve olumsuz eleştirilerde bulunan yazılar bu kategori içine girmektedir.
  4. Korku: Araştırma biriminin içinde korku unsuru varsa bu kategori içinde yer alır.
  5. Beklenti: Araştırma biriminde bir beklenti varsa bu kategoride yer alır. Örneğin; "Kalemli istifa et", "Yolsuzluk komisyonunun kurulması bekleniyor", "Savcı Bey uyuyor mu?", "Gerçekler araştırılsın" gibi haberlere bu kategori içinde yer verilmiştir.
  6. Destek: Araştırma biriminde doğrudan bağlantısı olmasa da krize neden olan unsurları destekleyen yazılar bu kategori altında incelenmiştir. Örneğin; "Meclis ihalesini üstlenen şirket barajdan da sabıkalı", "Belediyelere de rüşvet verdi", "Bütün kıyaklar Mesa'ya", "Kamer Genç'in imzası da taklit" gibi.
  7. Tehdit: Araştırma biriminde kriz ile ilişkili olaylar ve kişilere yönelik herhangi bir tehdit unsuruna yer verilmişse bu kategori altında incelenmektedir.
  8. Yorum: Araştırma biriminin de belli konular ve açıklamalar ardından haber kaynağının ortaya koyduğu çıkarımların yer aldığı yazılara bu kategori altında toplanmıştır.
  9. Araştırma: Üzerinde çalışılan, krizi tırmandıran unsurları, eleştiri, yorum, iddia niteliğinde yazılmış yazıları ispatlamak amacıyla yapılan araştırmaların, incelemelerin ve belgelerin yer aldığı kapsamlı yazılar bu kategori altında toplamıştır. Örneğin; "İşte Sayıştay Raporu", "Meclis'te belgeli yolsuzluk", "Koltuk Faturası" gibi yazılar.
  10. Diğer: Bunların dışında yazılmış nitelikte yazılar da bu kategori altında toplanmıştır.

### **11.Kategori:**

Araştırma biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı: Burada amaç araştırma biriminin hangi yollar izlenerek haber konusu yapıldığını araştırmaktır. Mesa-Nurol şirketinin bizzati haberin kaynağı olarak duyurum, kurumsal ilan, basın

toplantısı düzenleyerek etkin bir halkla ilişkiler çalışmasında bulunup bulunmadığını ortaya koymak, diğer yandan da ilişkili ve krizi tırmandıran kişi, kurum ve kuruluşların bu kanalları ne kadar ve ne etkinlikle kullandığını belirlemektir.

1. Duyurum: Haber olma değerine bağlı olarak kuruluş ile ilgili haberlerin kitle iletişim araçlarında ücretsiz yayınlanmasıdır. Burada haber kaynağı kurumdur. Kurum gönderilen haberlerin medyada yayınlanma olasılığını arttırmak için medya açısından haber değeri olabilecek konuları, medyada yayınlanacak şekilde düzenlemesi gerekir.
2. Kurumsal ilan: Duyurumda medyada yayınlanan haber üzerinde kaynağın herhangi bir kontrolü yoktur. Bu nedenle bu kontrolü sağlamanın yolu medyadan yer ve zaman satın alarak reklam vermektir.<sup>131</sup> Bu kategoride Mesa-Nurol şirketinin kurumsal ilan vererek haber kaynağı ve kanalı olarak etkinliliği ve yine Mesa-Nurol şirketi tarafından yayınlanan kurumsal ilanına yönelik diğer haber kanallarının yorumlarına yer verilmiştir.
3. Basın Toplantısı: Mesa-Nurol şirketinin ve krizin tırmanmasına neden olan diğer kişi ve kurumların haber kaynağı olarak basın toplantısını bir kanal olarak ne ölçüde kullandığını belirlemeye yönelik bir kategoridir.
4. Gazetenin kendi muhabiri: Araştırma biriminin yayınlanmasında bir haber kanalı olarak gazetenin kendi muhabirin olduğu yazılar bu kategoriye işlenmiştir.
5. Köşe yazarı: Araştırma biriminin yayınlanmasında köşe yazarının köşesinde bir kanal olarak konuya yer verdiği yazılar bu kategoride kodlanmıştır.

## **12.Kategori:**

Araştırma Biriminin Yazı Türü: Gazetede haberler farklı yazım türleri ile kaleme alınır. Bu araştırmada kullanılan yazım türleri şunlardır;

1. Makale: Gazete ve dergilerde yazılan, kapsamı çok geniş ve konusu sınırsız olan yazılardır. Bu yazı türünde amaç okuyucuyu inandırmaktır. Bu nedenle

<sup>131</sup> Hikmet Seçim, Aleddin Asna, Ramazan Geylan, Haluk Gürgen ve Nihat Karakoç, **Halkla İlişkiler** (Eskişehir: Açıköğretim Üniversitesi Yayınları, 1995), s.11-16.

- inandırıcı, dolaysız ve yalın bir anlatımı vardır. Düşünsel ve yazımsal bir plana oturmuştur. Öne sürdüğü savı kanıtlamak için tanık gösterme, karşılaştırma, veri toplama, kaynak gösterme tekniklerinden yararlanır.
2. Fıkra: Gazete ve derginin belirli köşelerinde her gün, haftalık ya da aylık periyodlarla yayınlanan ve belirli sütunları olan yazılardır. Güncel, siyasal, toplumsal sorunlara değinir. Ele aldığı konuyu ayrıntılarına inmeden kısaca işler. Etkisi kalıcı olmayıp, geçicidir. Kanıtlama ya da doğrulama zorunluluğu yoktur. Okuyucu fikre katılmakta, ileri sürülen düşünceyi inanmakta özgürdür.
  3. Röportaj-Söyleşi: Belirli bir konuda belli bir kişi ile karşılıklı soru cevap biçiminde geçen yazı türüdür.
  4. Haber: 5N 1K (ne, nerede, ne zaman, neden, nasıl ve kim) kurallarından oluşan, kamuoyunu ilgilendiren bilgiler bütünüdür.
  5. Diğer: Araştırma biriminde belirtilen haber yazım türlerinden hiç birinin kodlayıcılar tarafından belirlenemeyen yazılar bu alt kategori altında toplanmıştır.

### **13.Kategori:**

Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu: Araştırma birimleri farklı haber kaynakları tarafından farklı haber kanalları kullanılarak iletildiği için belli bir yanlılık taşır. Araştırma biriminin Mesa-Nurol şirketi açısından olumlu ya da olumsuz yönde kamuoyuna iletilmesi kriz evreleri süresince oldukça önemli farklılıklar ortaya koyar. Hatta krizin yönünü değiştirir. Genellikle köşe yazarları yazılarında kendi yorumlarına yer verirler. Haber türünde hazırlanan yazılar ise tarafsız yazılardır. Herhangi bir yorum, olumlu ya da olumsuz eleştiri içermez. Bu tür yazılar "tarafsız" alt kategorisinde kodlanmıştır.

### **14.Kategori:**

Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi: Bu kategori araştırmanın amaçlarından krizi ortaya çıkaran ve tırmandıran unsurlardan biri olan Mesa-Nurol şirketi Rüşvet ilişkisini incelemek için açılmıştır. 6 tane alt kategoriye ayrılmıştır. Bunlar;

1. Meclis Eski Başkanı Mustafa Kalemli ve Mesa-Nurol Patronu İlişkisi : Bu alt kategoride “Kalemli Mesa gizli görüşmesi”, “Kalemli'nin Yalanı: TBMM ihalesini alan şirketle ilişkisi olmadığını söyledi ama şirketin patronu sıkı dostu çıktı” gibi yazılar.
2. Kalemli'nin kızına/kayınbiraderine Mesa-Nurol'dan daire alması ile ilgili yazılar,
3. Kalemli'nin Çeşmedeki Yazlığına Mesa-Nurol'dan restorasyon: Mustafa Kalemli'nin Çeşmedeki yazlığının Mesa tarafından restore edilmesi ve restorasyonu milletvekilleri lojmanlarında kullandığı malzemelerin aynıyla yapması,
4. Mesa-Nurol şirketinin Kalemli'ye ait daireleri satması,
5. Mesa-Nurol şirketinin Meclis bürokratlarını yurt dışına göndermesi, Meclis Genel Kurul salonu inşaatında kullanılacak malzemelerin seçimi sırasında bürokratları yurt dışına götürmesi ile ilgili çıkan yazılar bu alt kategorilerde toplanmıştır.
6. Veri yok : Veri yok seçeneği araştırma biriminde bu kategori ile ilgili bir veriye rastlanmadığı zaman kodlanmıştır.

Bu alt kategoriler gazetelerde Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisinin nasıl yansıtıldığı dikkate alınarak oluşturulmuştur.

### **15.Kategori:**

Mesa-Nurol Şirketi Yolsuzluk İlişkisi: Mesa-Nurol şirketine yönelik krizi tırmandıran unsurlardan bir diğeri Mesa-Nurol şirketi yolsuzluk ilişkisidir. Bu kategoride ayrıntılı bir inceleme yapabilmek için basında yer alan haberler farklı 6 alt kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; Koltuk vurgunu, TBMM yeni binasının kabul süresinin ertelenmesi-ek süre verilmesi, Haksız kazanç- fiyatlarda şişirme yapılması, Meclis ihalesi- inşaat yolsuzluğu, Meclis lojmanları yolsuzluğu ve Diğer'dir. Birbiri ile ilişkili haberler benzer alt kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Araştırma birimi yazının tamamının yoğunluğu bakımından incelenerek krizi tırmandıran unsurlardan hangi alt kategorilerde yer aldığı belirlenerek bu kategorilerden ilişkili olana yerleştirilmiştir. Mesa- Nurol şirketine



yönelik yolsuzluk ilişkisi olarak nitelendirilen ve krize neden olan bu alt kategoriler yazılı basında aşağıda belirtilen alt başlıklar altında yer almıştır.

1. Koltuk vurgunu: TBMM salonuna yerleştirilen turuncu renkli deri koltuklarla ilgili yazıların yer aldığı araştırma birimlerini kapsamaktadır.

Bunlar;

- Ceylan derisi olması,
- Koltukların 1350 dolardan ithal edildiği fakat TBMM'ye Mesa-Nurol şirketi tarafından sözleşme gereği %25 oranında kar marjı yerine 4 bin 861 dolara satılması,
- Koltukların ithalat faturalarının TBMM'den çalındığı. Bu faturaların TBMM verilmesi ve bu faturalar üzerinden %25 kar ile satışının gerçekleşmesinin gerektiği,
- Koltukların boyutunun milletvekilleri için uygun olmadığı,
- Renk ve biçim olarak TBMM binasının saygınlığına yakışmadığı,
- Milletvekilleri ve partilerin “şaiBELI koltuğa” oturmayız şeklindeki protestoları şeklindeki yazılardır.

2. Meclis İnşaatı- İhale Yolsuzluğu:

- TBMM yenilenmesi ihalesinde Başkanlık Divanı'nın devre dışı bırakılması,
- Meclisteki iddia edilen yolsuzlukları araştıran Sayıştay raporlarının sahte çıkması,
- TBMM Genel Sekreter Yardımcısı Fahri Köprülü'nün Bodrum'daki 50 milyarlık evini Mesa'dan aldığı,
- TBMM Başkan Vekili Kamer Genç'in TBMM Genel kurul inşaatına onay veren kararın altındaki imzanın kendisine ait olmadığı,
- Mustafa Kalemlî'nin TBMM'de özürLüLer için 100 milyarlık asansör işini ihale yapmadan Mesa-Nurol şirketine verilmesi, asansörün TBMM Genel Kurul salonu ile hiçbir ilişkisi olmaması, ana binanın apayrı yerinde inşa edilmesi, başlıkları altında yazılmış araştırma birimleri bu alt kategoride kodlanmıştır.

### 3. TBMM İnşaatının Kabul Süresinin Ertelenmesi- Ek Süre Verilmesi

- “Mesa-Nurol şirketi günlük 10 bin dolar gecikme tazminatından kurtuldu”,
- “Teslim Ayıbı” başlıklı araştırma biriminde süre dolmasına rağmen inşaatı tamamlayamayan Mesa-Nurol firmasının gecikme cezası ödememek için %5 eksikle teslim etmek istiyor, gibi haberlerin yer aldığı araştırma birimleri bu kategori altında kodlanmıştır.

### 4. Haksız Kazanç- Fiyatlarda Şişirme Yapılması

- Projeci firma Ural Mimarlığın açıklaması: “Bu proje şu anda ortaya çıkan rakamın yarısına yapılabilirdi”,
- Genel Kurul Salonunun havalandırılması için alınan klimalarda 3 milyon dolarlık yolsuzluk yapıldığı iddiası,
- “Mesa-Nurol’un şişirdiği faturalar” başlığı altında yayınlanan, keşif özeti ve Mesa-Nurol’un TBMM çıkardığı faturaların karşılaştırılması,
- TBMM Genel Kurul Salonunda 16 Türk devletini simgeleyen 16 avizenin 96 bin dolara temizlendiği,
- Basın ve seyirci localarındaki koltuklar için ödenen toplam fiyat 351bin dolar,
- Mesa-Nurol şirketinin Meclis eski koltuklarının söküm işini Tepe firmasına 5 milyara yaptırıp 500 milyara fatura ettiği,
- TBMM tuvaletlerinin 46 bin dolara tamir edildiği,
- Meclis Genel Kurul Salonunun yenilenmesi sırasında kullanılan mermerlerin taşeron firma tarafından 21 milyara yapıldığı Mesa-Nurol şirketinin bu iş için Meclisten 550 milyar lira aldığı,
- Mesa’nın kendi inşaatlarında Meclisin elektriğini ve suyunu kullanması,
- Oradaki Meclis lojmanlarını da yapan Mesa-Nurol şirketinin buraya çok yakın olan kendi inşaatlarının şantiyesi için gerekli elektriği ve suyu bir yıldır meclisten kullandığı,
- TBMM’de 5 milyarlık kapı tartışması gibi, başlıklar altında yazılmış araştırma birimleri bu alt kategoride kodlanmıştır.

#### 5. TBMM Milletvekili Lojmanları Yolsuzluğu

- Yeni spor sahaları ve ihata duvarları için Divan kararının bulunmadığı,
- Bir lojmanın taahhüt edilen maliyetin iki katına çıktığı iddialarının yer aldığı araştırma birimleri bu alt kategoride toplanmıştır.

6. Veri yok: Veri yok seçeneği araştırma biriminde bu kategori ile ilgili bir veriye rastlanmadığı zaman kodlanmıştır.

#### **16.Kategori:**

Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatı Kalitesi: 4 alt kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoride TBMM Genel Kurul Salonu inşaatını üstlenen Mesa-Nurol şirketinin meclis inşaatına yönelik biçimsel ve teknik özelliklerine yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

#### **17.Kategori:**

Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar: Bu kategoride amaçlanan krizi tırmandıran unsurlara karşı Mesa-Nurol şirketinin yaptığı açıklamaları ve tepkileri inceleyebilmektir. Bu kategorinin alt basamakları da Mesa-Nurol şirketinin yapmış olduğu açıklamalar doğrultusunda belirlenmiştir. Alt basamaklar şunlardır;

1. Rüşvet Vermedik: Mesa-Nurol şirketinin rüşvet ilişkisine yönelik gösterdiği tepkiyi belirleyebilmede,
2. Fiyat makuldür: Mesa-Nurol şirketinin yolsuzluk iddiaları altında yer alan haksız kazanç- fiyatlarda şişirme yapılmıştır yönündeki iddialara verdiği tepkileri belirleyebilmede,
3. Yaptığımız inşaat kalitelidir: Mesa-Nurol şirketi meclis inşaatı kalitesine yönelik olumsuz eleştirilere verdikleri tepkileri belirlemede,
4. Haksız ve nedensiz süre uzatımı yoktur: Mesa-Nurol şirketi yolsuzluk kategorisi altında yer alan TBMM'nin yeni binasının kabul süresinin ertelenmesi-ek süre verilmesine yönelik tepkilerini belirlemede,

5. İhalede usulsüzlük yoktur: Meclis ihalesi yolsuzluğuna ilişkin tepkileri belirlemede,
6. İspatlanmamış iddiaları bize yöneltiyorlar: genel olarak tüm iddialara yönelik yaptıkları açıklamaları belirlemede bu alt kategoriler kullanılmıştır.
7. Veri yok: Bu alt basamağı araştırma biriminde bu konu ile ilgili hiçbir kategorinin yer almadığını göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA SONUÇLARI

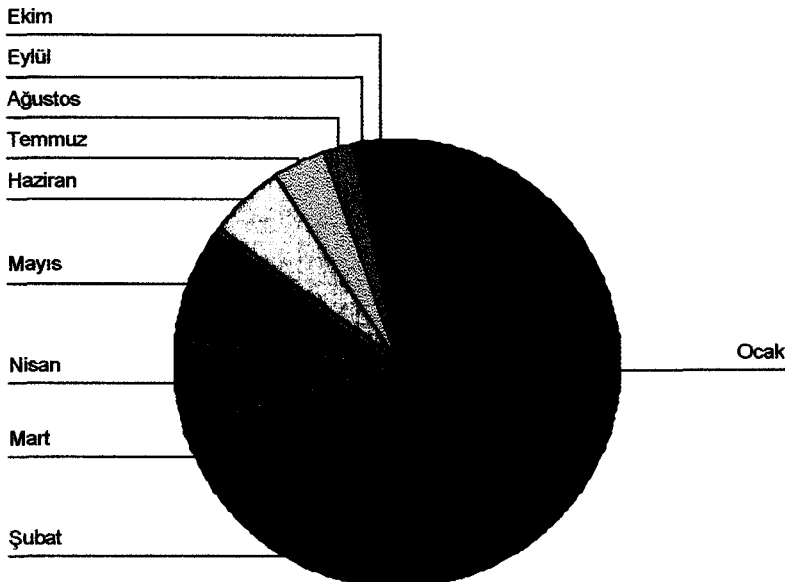
#### 1. Bulgular ve Yorum

Yapılan araştırmaya bağlı veriler ve bunların yorumları belirlenen kategoriler ışığında gerçekleşecek, bu verilerin frekans tabloları ve çapraz tabloları verilip üzerinden yorum yapılacaktır.

**Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Ocak	129	51,2	51,2	51,2
Şubat	36	14,3	14,3	65,5
Mart	13	5,2	5,2	70,6
Nisan	15	6,0	6,0	76,6
Mayıs	22	8,7	8,7	85,3
Haziran	14	5,6	5,6	90,9
Temmuz	10	4,0	4,0	94,8
Ağustos	5	2,0	2,0	96,8
Eylül	3	1,2	1,2	98,0
Ekim	5	2,0	2,0	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-1 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay" Frekans Tablosu**



**Şekil 5-1 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay"**

Tablo 5-1 ve Şekil 5-1'i incelediğimizde, krizin ortaya çıktığı ve basında oldukça fazla yer aldığı ay Ocak ayıdır. Hatta bu ay da yayınlanan ve Mesa Nurol ortaklığının adının geçtiği araştırma birimi sayısı araştırmanın bütününde yayınlanan toplam araştırma birimi sayısının %51.2'sine karşılık gelmektedir. Ocak ayının 16 Ocak tarihinde Refah Partisi kapatılmıştır. Ocak ayının bir diğer önemli olayı ise Susurluk davası olarak basında yer alan Susurluk raporunun basına açıklanması talebi ile ilgili haberlerin yer almasıdır. Bu nedenle Ocak ayının sonlarına doğru gündem değişmiştir. Şubat ayı krizin etkilerinin devam ettiği ay olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam araştırma birimi sayısının %14.3'ü bu ayda yayınlanmıştır. Şubat ayında Körfezde patlak veren ve Türkiye'yi de yakından ilgilendiren Körfez krizinin ve bu doğrultuda yayınlanan ABD'nin Irak'a karşı düzenleyeceği operasyonla ilgili haberlerin neredeyse gündemin tek maddesi olarak ortaya çıkması Mesa-Nurol ortaklığının Meclis yolsuzluğu ile ilgili yazılı basında yer alan haber sayısının düşmesine neden olmuştur. Ama yine de yazılı basın "Körfezin Unutturdukları" başlığı ile yayınladıkları haberlerde Meclis yolsuzluğuna yer vermiş ve krizin sönmeye izin vermemiştir. Mart ve Nisan ayında kriz durgunluk dönemine girmiştir. Hemen hemen aynı etki ile devam etmektedir. Yayınlanan araştırma birimi oranı %5.2 ve %6'dır. Haberlerin çoğu TBMM'nin yeni binasının 23 Nisan tarihine yetişemeyeceği ve bu tarihte açılışın gerçekleşemeyeceği ile ilgilidir. Oysa ki yeni salonun en geç "Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı" günü 23 Nisan tarihinde açılışının gerçekleşmesi beklenmektedir. Açılışın gerçekleşmemesi krizin aynı sehir ile devam etmesine neden olmuştur. Mayıs ayı krizin tekrar tırmandığı aydır. Bu ay Meclis Genel Kurul Salonu'na yönelik yolsuzluk iddialarını araştıran Komisyonun proje müellifi Ural Mimarlığa hazırlattığı keşif özetinin Araştırma Komisyonu Başkanı tarafından basına yansıtıldığı aydır. Hazine müsteşarlığı bu ayda Mesa-Nurol aleyhine 4 trilyonluk dava açmıştır. TBMM Genel Kurul inşaatını üstlenen Mesa-Nurol ortaklığı elektronik oylama sistemindeki ışık yansımasını önlemek için projeye aykırı olarak sistem üzerine taktığı kapaklar nedeniyle yine gündeme gelmiştir. Mesa-Nurol ortaklığının bu davranışı sistem hatasına karşın salonu hemen teslim edebilmek için her yolu denemesi şeklinde yorumlanmıştır. Haziran ayı %5.6'lık bir oranı

kapsamaktadır. Haziran ayında yayınlanan araştırma birimi sayısı 14'dür. Yayınlanan haberlerin çoğu TBMM Salonu'nun geçici kabulüne ilişkindir. Ayrıca Meclis Araştırma Komisyonu yolsuzluk ile ilgili araştırmalarını sonuca ulaştırmıştır. Savcılığı iletilmek üzere rapor hazırlamış ve bu raporun bazı bölümleri basında yer almıştır. Temmuz ayında yayınlanan araştırma birimi sayısı toplamın %4'ünü teşkil etmektedir. Bu ay da Ankara Cumhuriyet Savcılığına ulaşan rapor ve incelemeler sonucu Meclis eski Başkanı Mustafa Kalemli'nin dokunulmazlığının kaldırılması için fezleke hazırlanmıştır. Mesa Nurol yöneticilerine "suç teşkil eden eylem tespit edilmediği için" takipsizlik kararı verilmiştir.

Ağustos ayında yayınlanan araştırma birimi sayısı toplamın %2'sini teşkil etmektedir. Bu ay da yayınlanan haberler daha çok Emlak Konut ve taşeron firmaların Mesa-Nurol ortaklığına hazineyi zarara uğrattığı gerekçesiyle açtığı tazminat davalarıyla ilgilidir. Eylül ayında %1.2'lik haber yayınlanmasına karşın Ekim ayında bu oran %2'ye çıkmıştır. Bunun nedeni Ekim ayında TBMM yeni salonunun açılması ve hizmete geçirilmesidir. Araştırma 1 yıllık yapılmasına karşın Kasım ve Aralık aylarında Mesa-Nurol ortaklığının adının geçtiği hiçbir habere rastlanmamıştır. Bu aylar krizin söndüğü aylardır.

#### Haftanın Günleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Pazartesi	19	7,5	7,5	7,5
Salı	42	16,7	16,7	24,2
Çarşamba	45	17,9	17,9	42,1
Perşembe	40	15,9	15,9	57,9
Cuma	43	17,1	17,1	75,0
Cumartesi	39	15,5	15,5	90,5
Pazar	24	9,5	9,5	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Tablo 5-2 "Haftanın Günleri" Frekans Tablosu

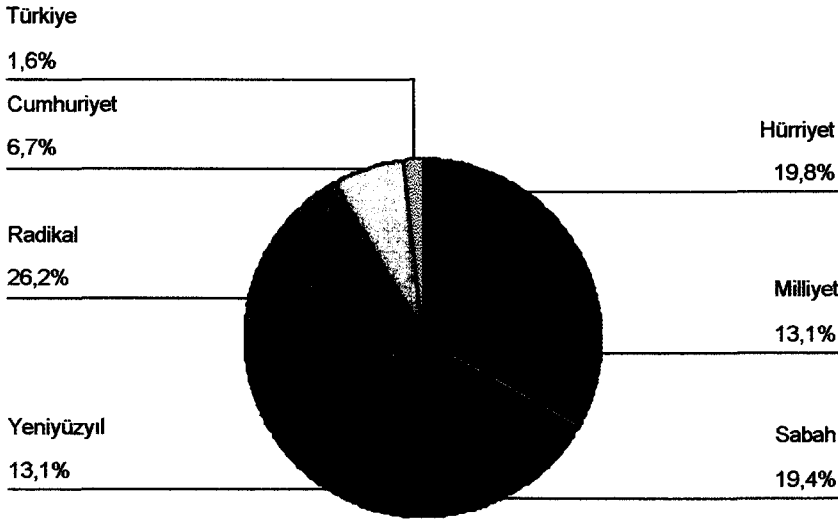
Araştırma birimi haftanın her gününe hemen hemen eşit oranda yayılmasına rağmen hafta ortasında yani Çarşamba günü maksimum seviyeye ulaşmıştır. Salı günü %16.7'lik oranla ikinci Perşembe de %15.9'luk oranla

üçüncü önemli gün olarak kriz süresince yer almıştır. Bu oran Perşembe, Cumartesi, Pazar günlerine doğru azalan bir grafik çizmektedir. Haftanın ilk günü olan Pazartesi günü ise %7.5 oranla en az araştırma biriminin yayınlandığı gün olmuştur.

**Gazetenin İsmi**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hürriyet	50	19,8	19,8	19,8
Milliyet	33	13,1	13,1	32,9
Sabah	49	19,4	19,4	52,4
Yeniyüzyıl	33	13,1	13,1	65,5
Radikal	66	26,2	26,2	91,7
Cumhuriyet	17	6,7	6,7	98,4
Türkiye	4	1,6	1,6	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-3 "Gazetenin İsmi" Frekans Tablosu**



**Şekil 5-2 "Gazetenin İsmi"**

Tablo 5-3 ve Şekil 5-2'de görüldüğü gibi krizi ortaya çıkaran ve kriz süresince %19.8'lik araştırma birimine yer veren gazete Hürriyet gazetesidir. Daha sonra Hürriyet gazetesini %19.4'luk oranla Sabah Gazetesi, %13.1'lik oranda Milliyet ve Yeniyüzyıl gazeteleri, %6.7'lik oranla da Cumhuriyet gazetesi



izlemektedir. %26.2'lik oranla en çok araştırma birimine yer veren gazete Radikal gazetesidir. Radikal gazetesi krizin özellikle gelişme süresinde etkin bir rol oynamış ve kriz boyunca da konunun takipçisi olmuştur. %1.6'lık bir oranla Türkiye gazetesinde toplam 4 tane doğrudan Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği araştırma birimine rastlanmıştır. Türkiye gazetesi ortaya çıkan krizin daha çok politik boyutuyla ilgilenmiştir, bu nedenle de Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği araştırma birimine bu gazetede çok az rastlanmıştır.

**Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Manşet	18	7,1	7,1	7,1
İlk sayfadan başlayıp devamı diğer sayfalarda	30	11,9	11,9	19,0
Ekonomi	47	18,7	18,7	37,7
Kültür ve sanat	2	,8	,8	38,5
Politika	74	29,4	29,4	67,9
Gündem - Günün içinden	66	26,2	26,2	94,0
Para - Finans	1	,4	,4	94,4
Diğer sayfalarda	14	5,6	5,6	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-4 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa" Frekans Tablosu**

Tablo 5-4'de görüldüğü gibi araştırma biriminin gazetelerde manşet'den verilmesi konuya ne kadar önem verildiğini ve gündemi teşkil ettiğini göstermektedir. Bu oran %7.1'dir. Yine ilk sayfadan başlayarak devamı diğer sayfada yer alan araştırma birimleri hemen hemen aynı etkinin devam ettiğini gösterir. Bu oran % 11.9'dur. Kriz TBMM genel kurul salonu ihalesine yönelik ortaya çıktığı ve krizi hızlandıran diğer ilgili kişilerinde siyasi kişilik olması nedeniyle en çok gazetelerin politika sayfalarında yayınlanmıştır. Bu oran %29.4'dur. Krize neden olan unsurlar yolsuzluk ve rüşvet ile ilgili iddialar olduğu için %18.7 oranında da gazetelerin ekonomi sayfalarında yayınlanmıştır. Kriz başlangıç ve gelişme aşamalarında gündemi işgal etmiş ve bu nedenle de %26.2 oranıyla Gündem-Günün içinden sayfalarında yayınlanmıştır.

### Araştırma Biriminin Konumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sayfanın sağ üst kısmında	53	21,0	21,0	21,0
Sayfanın sol üst kısmında	38	15,1	15,1	36,1
Sayfanın sağ alt kısmında	24	9,5	9,5	45,6
Sayfanın sol alt kısmında	27	10,7	10,7	56,3
Sayfanın tam ortasında	30	11,9	11,9	68,3
Sayfayı komple işgal ediyor	8	3,2	3,2	71,4
Üst yarım sayfa	45	17,9	17,9	89,3
Alt yarım sayfa	2	,8	,8	90,1
Alt orta	22	8,7	8,7	98,8
Üst orta	3	1,2	1,2	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Tablo 5-5 "Araştırma Biriminin Konumu" Frekans Tablosu

Tablo 5-5 incelediğimizde yorumu şöyledir; araştırma biriminin sayfanın üst kısmında yer alması, alt kısmında yer almasına göre, sağ tarafta yer alması sol tarafta yer almasına göre farklıdır ve daha önemli bir etkiye sahiptir. Bunun nedeni gazetelerde yayınlanan yazıların sağdan sola, üst den alta doğru okunmasıdır. Böylece algı en çok sağ üst köşede odaklanır. Kriz süresince en çok yani %21 oranla araştırma birimi sağ üst köşede yayınlanmıştır. Bunun en önemli nedeni özellikle köşe yazarlarının krizi tırmandıran unsurlara köşe yazılarında yer vermeleridir. Diğer bir neden ise gazetelerin genelinin bu konuya gösterdikleri önemdir. %3.2 oranında araştırma birimi gazete sayfasını komple işgal etmektedir. Bu küçük ama çok önemli bir orandır. Diğer yandan %17.9 gibi yüksek bir oranda araştırma birimi üst yarım sayfada, %0.8'lik bir oranda da alt yarım sayfada yayınlanmıştır. Gazetelerde yayınlanan yazıları okuyucu Z şeklinde tarayarak okur. Bunun anlamı önce manşet ya da haber başlığını okuduktan sonra göz sol alt köşeye sonrada sağ alt köşeyi tarar. Eğer sağ alt köşede yayınlanmış haber bir resim ile de desteklenmişse daha kuvvetli bir etkiye sahiptir. Araştırma birimlerin %9.5 oranı sağ alt köşede yayınlanmıştır. Tüm bu oranlar kriz süresince araştırma biriminin gazetelerde etkin bir konumda yayınlandığını göstermektedir.

### Araştırma Biriminin Sunumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yalnız metin	158	62,7	62,7	62,7
Metin ve resim	94	37,3	37,3	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

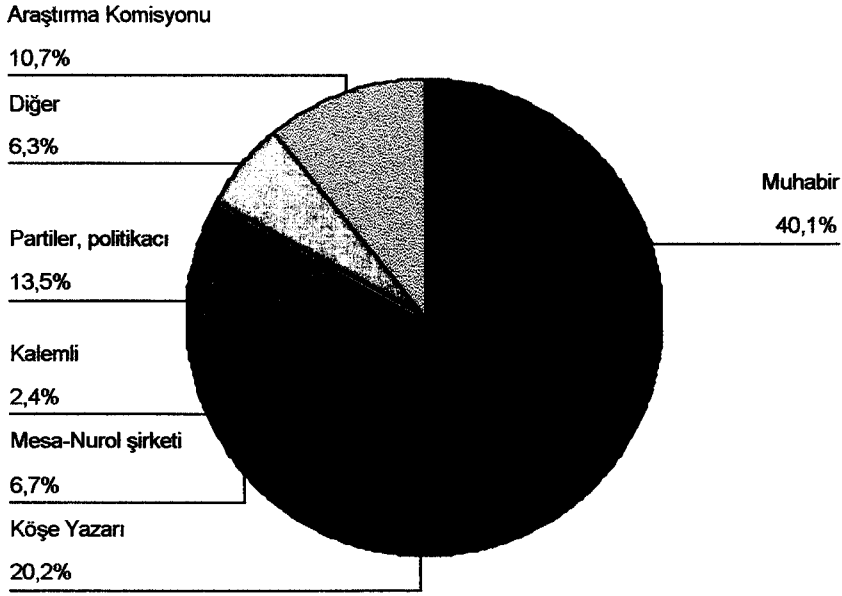
Tablo 5-6 "Araştırma Biriminin Sunumu" Frekans Tablosu

Gazetelerde resim ile desteklenmiş metinler okuyucuların daha fazla dikkatini çeker. %37.3'lük bir oranda krize neden olan ve tırmandıran unsurlar resim ile desteklenmiş yazılarla verilmiştir. %62.7'lik bir oranda da araştırma birimi yalnız metin biçiminde düzenlenmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta köşe yazarlarının genellikle köşelerinde resme yer vermemeleridir.

### Araştırma Biriminin Kaynağı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Muhabir	101	40,1	40,1	40,1
Köşe Yazarı	51	20,2	20,2	60,3
Mesa-Nurol şirketi	17	6,7	6,7	67,1
Kalemli	6	2,4	2,4	69,4
Partiler, politikacılar	34	13,5	13,5	82,9
Diğer	16	6,3	6,3	89,3
Araştırma Komisyonu - Alt üyeleri	27	10,7	10,7	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Tablo 5-7 "Araştırma Biriminin Kaynağı" Frekans Tablosu



Şekil 5-3 "Araştırma Biriminin Kaynağı"

Tablo 5-7 ve Şekil 5-3 incelendiğinde araştırmada en çok %40.1 oranıyla araştırma biriminin haber bürosu ya da muhabir tarafından iletildiği gözlenmektedir. Bu yüzdeyi %20.1 oranla köşe yazarları takip etmektedir. Bu oldukça yüksek bir orandır. Krizi ortaya çıkaran ve kriz süresince etkin bir rol izleyen köşe yazarları köşelerinde kendi görüş, yorum ve eleştirilerine yer verdikleri için krizin istenilmeyen bir doğrultuda ve sübjektif ilerlemesine de neden olmuşlardır. Buna karşın kriz ile doğrudan ilişkili diğer bir kişi dönemin meclis başkanı Mustafa Kalemli %2.4'lük gibi düşük bir oranda direk haber kaynağı konumunda yer almıştır. Kriz TBMM Genel Kurul Salonu ile ilişkili olduğu için partiler ve politikacılar krizi etkileyen, yönlendiren ve kriz ile ilişkili kişilerdir. Kriz süresince haber kaynağı olarak %13.5'lik oranda etkin bir rol üstlenmişlerdir. Krizi ortaya çıkaran ve tırmandıran iddiaları inceleyen Araştırma Komisyonu %10.7 oranında haber kaynağı olmuştur. Buna karşın Mesa-Nurol şirketi yalnızca %6.7 oranında haber kaynağı olarak krizde rol almıştır. Bu oldukça düşük bir orandır.

### Araştırma Biriminin Niteliği

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Açıklama	139	55,2	55,2	55,2
İddia	21	8,3	8,3	63,5
Eleştiri	50	19,8	19,8	83,3
Beklenti	5	2,0	2,0	85,3
Destek	2	,8	,8	86,1
Yorum	19	7,5	7,5	93,7
Araştırma	16	6,3	6,3	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-8 "Araştırma Biriminin Niteliği" Frekans Tablosu**

Tablo 5-8'de görüldüğü gibi bir haber okuyucuya iletilirken çeşitli yollar izlenir. Amaç yayınlanan haberin niteliğinin ortaya konulmasıdır. Yayınlanmış Mesa-Nurol şirketinin yer aldığı ve krizle yüzyüze gelmelerine neden olan toplam 252 haberin %55.2'si kodlayıcılar tarafından açıklama niteliğinde algılanmıştır. Bu oranın içinde tüm olumlu,olumsuz ve tarafsız açıklamalar yer almaktadır. %8.3'ünde her hangi bir kanıt sunmaksızın iddialarda bulunulmuştur. %19.8'i eleştiri niteliğindedir. %2 oranında beklenti niteliğinde yazılmış haber vardır. Amaç okuyucunun da aynı beklentiyi hissetmesidir. Beklenti olarak nitelendirilen haberlerde ortaya konulan "Eski Meclis Başkanı Mustafa Kalemlî'nin istifası" ve "Araştırma Komisyonunun oluşturulmasının gecikmesi" gibi haberlerdir. Destek %0.8 oranında algılanmıştır. Mesa-Nurol şirketinin Meclis yolsuzluğu ve rüşvet ilişkisinin destekleyen "Kamer Genç'in imzası taklit!", "Fotokopi yolsuzluğu", "Meclis kampusu içinde yapılacak halkla ilişkiler binasının da ihale yapılmadan Mesa'ya verilmek istendiği belirlendi" gibi yan unsurların bulunduğu haberler destek niteliğinde algılanmıştır. %7.5 oranında köşe yazarlarının ya da muhabirlerin yazıları yorum niteliğinde algılanmıştır. Yorum yazıları yazarın çıkarımlarıdır. Ve hiçbir temele dayanmaz. Yalnızca %6.3 oranında araştırma niteliğinde haberler vardır. Hiç korku niteliğinde bir yazıya rastlanmamıştır.

### Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Duyurum	1	,4	,4	,4
Kurumsal ilan	1	,4	,4	,8
Basın toplantısı	2	,8	,8	1,6
Gazetenin kendi muhabiri	196	77,8	77,8	79,4
Köşe yazarı	51	20,2	20,2	99,6
Diğer	1	,4	,4	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

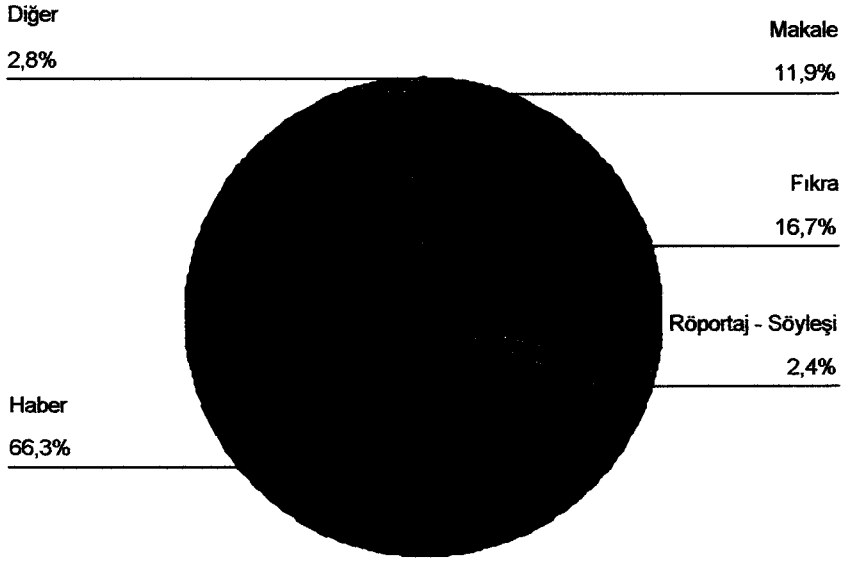
Tablo 5-9 "Araştırma Biriminin Hangi Kanaldan Ulaştığı" Frekans Tablosu

Tablo 5-9'da görüldüğü gibi araştırma birimi belirlenen ulusal gazetelere belli bir kanal aracılığıyla ulaşmaktadır. Duyurum %0.4, Kurumsal İlan %0.4, Basın toplantısı %0.8 oranında kullanılmış halkla ilişkiler karmalarıdır. Kriz süresince %77.8 gibi çok büyük bir oranda gazetenin kendi muhabiri haber kanalı olmuştur. Gazeteler genellikle haber kaynaklarını gizlerler ve doğrudan haber kanalı olarak işlev görürler. Yine %20.2 oranında köşe yazarları araştırmada araştırma biriminin yayınlanmasının aracı olmuştur. Bu oranlardan da anlaşılacağı gibi kriz süresince Mesa-Nurol şirketi halkla ilişkiler karmasını etkin bir şekilde kullanamamış ve haber kanalı olarak etkin bir görev üstlenmemiştir.

### Araştırma Biriminin Yazım Türü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Makale	30	11,9	11,9	11,9
Fıkra	42	16,7	16,7	28,6
Röportaj - Söyleşi	6	2,4	2,4	31,0
Haber	167	66,3	66,3	97,2
Diğer	7	2,8	2,8	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Tablo 5-10 "Araştırma Biriminin Yazım Türü" Frekans Tablosu



Şekil 5-4 "Araştırma Biriminin Yazım Türü"

Tablo 5-10 ve Şekil 5-4'de görüldüğü gibi araştırma biriminin %66.3'ü haber yazım türü biçiminde nitelendirilmiştir. Haber yazıları gündemi belirleyen, kamuoyunu ilgilendiren bilgiler bütünüdür. %16.7'si Fıkra yazım türü ile yazılmış yazılardır. Kanıtama ya da doğrulama zorunluluğu olmayan yazılardır. Genellikle köşe yazarlarının kullandığı bir yazım türüdür. Köşe yazarının güvenilirliği fıkra biçiminde yazılmış yazıların güvenilir ve doğru gibi algılanmasını neden olur. Makale yazıları okuyucuyu konu hakkında bilgilendirmek amacıyla yazılmış yazılardır. Tanık gösterme, araştırma, inceleme ve veri toplama tekniklerinin kullanıldığı yazılardır. Bu nedenle makale olarak nitelendirilen yazım türünün araştırmada %11.9'luk oranı önemli bir yüzdendir. Röpörtaj ve söyleşi türünde yalnızca %2.4 oranında habere rastlanmıştır. Bu düşük oranda araştırma birimlerin krize neden olan ve krize maruz kalan Mesa-Nurol şirketi ile doğrudan görüşmelerin ne kadar az yapıldığını göstermektedir.

**Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kalemlî ile Mesa patronu ilişkisi	23	9,1	9,1	9,1
Kalemlî'nin kızına/kayınbiraderine Mesa'dan daire	43	17,1	17,1	26,2
Kalemlî'nin Çeşme'deki yazlığına Mesa'dan restorasyon	11	4,4	4,4	30,6
Mesa'nın Kalemlî'ye ait olan daireleri satması	5	2,0	2,0	32,5
Mesa'nın bürokratları yurt dışına göndermesi	4	1,6	1,6	34,1
Veri yok	166	65,9	65,9	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-11 "Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi" Frekans Tablosu**

Tablo 5-11'de görüldüğü gibi bu araştırma kategorisi toplam 6 alt basamakla incelenmiştir. Bunlar belirlenen ulusal gazetelerde yayınlanmış Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisinin okuyucu gözünde oluşturulan resminin parçalarıdır. Kriz Meclis Başkanı Mustafa Kalemlî'nin kızına ve kayınbiraderine Mesa-Nurol şirketinden daire almasının belirlenmesiyle ortaya çıkmıştır ve %17.1'lık bir oranda ki bu oran rüşvet ilişkisindeki en yüksek orandır, yayınlanmıştır. Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisinin yer aldığı 23 araştırma birimi Kalemlî ile Mesa patronu arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir ve araştırma genelinde %9.1'lık bir oranı kaplamaktadır. Yine %4.4'luk oranla Kalemlî'nin Çeşmedeki yazlığının Mesa-Nurol şirketi tarafından restore edildiği ve bu restorasyonu Mesa-Nurol şirketinin milletvekili lojmanlarında kullandığı malzemeyle gerçekleştiğine yönelik yazılmış araştırma birimleri Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisi kategorisinde yer almaktadır. Mesa-Nurol şirketinin Kalemlî'nin dairelerini satması araştırma genelinde %2 oranındadır. Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisi kriz başlangıcında ve genelinde Mesa-Nurol şirketi ve TBMM eski Başkanı Mustafa Kalemlî ile ilişkilendirilerek resmedilmiştir. Araştırma genelinde yayınlanan araştırma birimlerinin %32.6'sı bu doğrultuda yazılmıştır. Yine bu oran genelde Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisini ortaya



çıkaran araştırma birimlerinin toplamının %32.6'sını teşkil etmektedir. Mesa-Nurol şirketinin meclis bürokratlarını yurt dışına göndermesi %1.6'lık bir oranda rüşvet ilişkisi biçiminde yansıtılmıştır. Bu oldukça düşük bir orandır.

#### Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Koltuk vurgunu	21	8,3	8,3	8,3
T.B.M.M.yeni binasının kabul süresinin ertelenmesi - ek süre	18	7,1	7,1	15,5
Haksız kazanç - fiyatlarda şişirme yapılması	71	28,2	28,2	43,7
Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu	55	21,8	21,8	65,5
Meclis lojmanları yolsuzluğu	9	3,6	3,6	69,0
Veri yok	78	31,0	31,0	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Tablo 5-12 "Mesa-Nurol Şirketi Yolsuzluk İlişkisi" Frekans Tablosu

Tablo 5-12'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketine yönelik ortaya atılan ve krizi tırmandıran unsurlardan biri de yolsuzluk iddialarıdır. Toplam bu unsurun yer aldığı araştırma birimi sayısı 174'dür. Mesa-Nurol şirketi yolsuzluk ilişkisiyle ilgili yazılmış araştırma birimleri en fazla haksız kazanç, fiyatlarda şişirme yapılması alt kategorisinde toplanmıştır. Toplam 71 haber bu alt kategoride kodlanmıştır. İkinci sırada Meclis genel kurul salonunun ihalesi aşamasında başlayarak inşaatı süresince devam eden yolsuzluk iddialarının yer aldığı yazıları kapsamaktadır ve 55 araştırma birimi bu alt kategoride yer almaktadır. Yolsuzluk ilişkisine yönelik ve krizin ortaya çıkmasında en önemli rolü meclis salonuna yerleştirilen turuncu renkli koltuklar oynamıştır. 21 adet araştırma birimi bu alt kategori altında yer almaktadır. Mesa-Nurol şirketinin TBMM yeni genel kurul salonunun vaat edilen sürede bitirilmemesine rağmen sözleşme gereği gecikme bedeli ödememesine yönelik yazılan araştırma birimleri 18 tanedir. TBMM genel kurul inşaatına doğrudan yönelik olmamasına rağmen Mesa-Nurol şirketine yönelik yolsuzluk iddialarını kuvvetlendirici bir alt

kategori olan ve Mesa-Nurol şirketinin yapımını üstlendiği milletvekili lojmanları ile ilgili yazılmış yolsuzluk ilişkili araştırma birimleri 9 tanedir. Araştırma genelinde 78 araştırma biriminde Mesa-Nurol Şirketi yolsuzluk ilişkisine yönelik yazıya rastlanmamıştır.

**Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının Kalitesi**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumlu eleştiriler	2	,8	,8	,8
Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine olumsuz eleştiriler	6	2,4	2,4	3,2
Meclis inşaatının teknik özelliklerine olumlu eleştiriler	9	3,6	3,6	6,7
Meclis inşaatının teknik özelliklerine olumsuz eleştiriler	12	4,8	4,8	11,5
Veri yok	223	88,5	88,5	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-13 "Mesa-Nurol Şirketi Meclis İnşaatının Kalitesi" Frekans Tablosu**

Tablo 5-13'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketi meclis inşaatına yönelik eleştiriler iki ana kategoriye ayrılmıştır. Meclis İnşaatının biçimsel özelliklerine yönelik eleştiriler ve Meclis inşaatının teknik özelliklerine yönelik eleştiriler. Her kategori kendi içinde olumlu ve olumsuz biçiminde ayrılaştırılmıştır. Meclis inşaatına yönelik en yüksek oranda eleştiri teknik özelliklerle ilgilidir. Dünyada da ilk kez uygulanan parmak iziyle oylama sisteminin güvenilirliği ve milletvekili masalarına yerleştirilen oylama panoların parlama nedeniyle kullanılamaması en başta gelen olumsuz eleştirilerdir. İkinci sırada yine meclis inşaatının teknik özelliklerine yönelik iklimleme adı verilen havalandırma sistemi, oylamanın etkin ve hızlı şekilde yapılabilmesine olanak veren parmak izi oylama sistemine yönelik olumlu eleştiriler %3.6 oranıyla yer almaktadır. Meclis inşaatının biçimsel özelliklerine yönelik olumsuz eleştiriler %2.4 oranındadır. Ve daha çok milletvekili koltuklarına yöneliktir. Biçimsel özelliklere olumlu eleştiriler yalnızca %0.8 oranında yayınlanmıştır.

### Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Rüşvet vermedik	1	,4	,4	,4
Fiyat makuldür	7	2,8	2,8	3,2
Yaptığımız inşaat kalitelidir	3	1,2	1,2	4,4
Haksız ve nedensiz süre uzatımı yoktur	3	1,2	1,2	5,6
İhalede usülsüzlük yoktur	10	4,0	4,0	9,5
İspatlanmamış iddiaları bize yöneltiyorlar	3	1,2	1,2	10,7
Veri yok	225	89,3	89,3	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

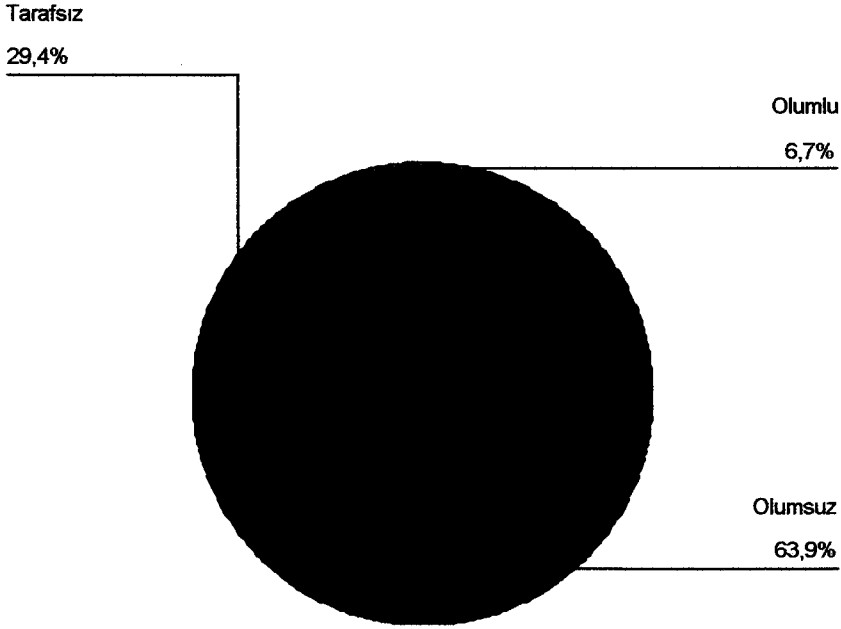
**Tablo 5-14 "Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar" Frekans Tablosu**

Tablo 5-14'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketinin kriz boyunca %0.4 oranla rüşvet iddialarına yönelik tepkisi basında yansımıştır. %2.8 oranıyla fiyat makuldür, %1.2 oranıyla yaptığımız inşaat kalitelidir, haksız nedensiz süre uzatımı yoktur ve ispatlanmamış iddiaları bize yöneltiyorlar alt kategorilerinde toplanmış tepkileri basında yansımıştır. Mesa-Nurol şirketinin yapmış olduğu açıklamalar içinde en çok meclis inşaatının ihalesine yönelik %4 oranıyla gösterdiği tepki, "ihale de usülsüzlük yoktur"dur. Toplam 252 araştırma biriminden yalnızca 27 tanesinde Mesa-Nurol şirketinin yapmış olduğu açıklamaların yer almaktadır. Bu özellikle kriz zamanları için oldukça düşük bir orandır. Krizin etkilerinin uzun süre devam etmesi de bu tepkisizlikten kaynaklanmaktadır.

### Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Olumlu	17	6,7	6,7	6,7
Olumsuz	161	63,9	63,9	70,6
Tarafsız	74	29,4	29,4	100,0
Total	252	100,0	100,0	

**Tablo 5-15 "Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu" Frekans Tabosu**



Şekil 5-5 "Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu"

Tablo 5-15 ve Şekil 5-5'de görüldüğü gibi araştırmada incelenen bütün araştırma birimlerinin %63.9'u olumsuz yönde yazılmış yazılardır. Bu oldukça yüksek bir orandır. Yine %29.4 oranında yazı kodlayıcılar tarafından tarafsız olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni haber biçiminde düzenlenmiş yazılar tarafsız olarak kaleme alınmak zorundadır. Yalnızca %6.7 oranında olumlu yönde yazılmış araştırma birimine rastlanmıştır. Bu gazetelerin Mesa-Nurol şirketini olumsuz resmettiğini sergilemektedir.

Araştırmanın bu bölümünde çapraz tablolar incelenerek kategoriler arası ilişkiler ortaya konulacaktır. Örneğin krizin başlangıç aşamasında ve sonrasında hangi gazetelerin konuya daha fazla önem gösterdiği, araştırma biriminin niteliği ile sunumu ve benzerleri incelenecektir.

Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Gazetenin İsmi Çapraztablo

		Gazetenin İsmi							Toplam
		Hürriyet	Milliyet	Sabah	Yeniüzyıl	Radikal	Cumhuriyet	Türkiye	
Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	36 27,9% 72,0%	14 10,9% 42,4%	14 10,9% 28,6%	24 18,6% 72,7%	30 23,3% 45,5%	9 7,0% 52,9%	2 1,6% 50,0%	129 100,0% 51,2%
	Şubat	4 11,1% 8,0%	8 22,2% 24,2%	9 25,0% 18,4%	3 8,3% 9,1%	8 22,2% 12,1%	2 5,6% 11,8%	2 5,6% 50,0%	36 100,0% 14,3%
	Mart	1 7,7% 2,0%	1 7,7% 3,0%	6 46,2% 12,2%	1 7,7% 3,0%	3 23,1% 4,5%	1 7,7% 5,9%		13 100,0% 5,2%
	Nisan	1 6,7% 2,0%	2 13,3% 6,1%	2 13,3% 4,1%	2 13,3% 6,1%	8 53,3% 12,1%			15 100,0% 6,0%
	Mayıs	3 13,6% 6,0%	3 13,6% 9,1%	7 31,8% 14,3%	2 9,1% 6,1%	5 22,7% 7,6%	2 9,1% 11,8%		22 100,0% 8,7%
	Haziran	3 21,4% 6,0%	1 7,1% 3,0%	1 7,1% 2,0%	1 7,1% 3,0%	7 50,0% 10,6%	1 7,1% 5,9%		14 100,0% 5,6%
	Temmuz		2 20,0% 6,1%	6 60,0% 12,2%		2 20,0% 3,0%			10 100,0% 4,0%
	Ağustos	1 20,0% 2,0%		3 60,0% 6,1%			1 20,0% 5,9%		5 100,0% 2,0%
	Eylül		1 33,3% 3,0%	1 33,3% 2,0%			1 33,3% 5,9%		3 100,0% 1,2%
	Ekim	1 20,0% 2,0%	1 20,0% 3,0%			3 60,0% 4,5%			5 100,0% 2,0%
	Toplam	50 19,8% 100,0%	33 13,1% 100,0%	49 19,4% 100,0%	33 13,1% 100,0%	66 26,2% 100,0%	17 6,7% 100,0%	4 1,6% 100,0%	252 100,0% 100,0%

Tablo 5-16 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Gazetenin İsmi" Çapraztablo

Tablo 5-16'de görüldüğü gibi Hürriyet gazetesi hem krizi ortaya çıkaran hem de en çok haber konusu yapan gazetedir. 2-3-4 Ocak 1998 tarihlerinde Hürriyet gazetesi köşe yazarı Emin Çölaşan köşe yazılarında Meclis eski Başkanı Mustafa Kalemli'ye doğrudan yönelttiği sorularla Mesa şirketi ve Mustafa Kalemli arasındaki ilişkiyi rüşvet ilişkisi şeklinde ortaya koymuş 4 Ocak tarihinden itibaren Hürriyet'in diğer köşe yazar ve muhabirleri de bu konuya değinmişlerdir. Ancak 6 Ocak 1998 tarihinden sonra Sabah, Milliyet, Cumhuriyet gazeteleri bu konuya ilgi duymuş ve haber konusu yapmışlardır. Sabah gazetesi %19.4 oranla konuya ilgi gösteren ikinci önemli gazetedir. Ocak ayı içinde yani krizin ortaya çıktığı ayda Hürriyet gazetesi %27.9 oranıyla birinci sıradadır. Radikal %23.3'lük oranla Ocak ayı içinde konuya önem veren ikinci gazetedir.

%18.6'lık oranla Radikal gazetesini Yenyüzyıl gazetesi takip etmektedir. Milliyet ve Sabah gazeteleri %10.9'luk oranla konuya aynı önemi göstermişlerdir. Daha sonra %7 oranıyla Cumhuriyet, %1.6'lık oranla da en son Türkiye gazetesi bu konuya değinmiştir.

Şubat ayında %25 oranla Sabah gazetesi konuya değinen birinci gazete durumuna çıkmıştır. Sabah gazetesini %22.2 oranıyla Milliyet ve Radikal gazeteleri takip etmektedir. Hürriyet gazetesi krizi ortaya çıkaran ve tırmandıran gazete olmasına rağmen Şubat ayında konuya gösterdiği ve ayırdığı yer itibarıyla dördüncü gazete durumuna inmiştir. %8.3'lük oranla Yenyüzyıl beşinci gazete olmuştur. %5.6'lık bir oranla da Cumhuriyet ve Türkiye gazeteleri Yenyüzyıl'ı takip etmektedir. Mart ayında konuyu en fazla haber yapan gazete Sabah gazetesidir. Bunu %23.1'lık bir oranla Radikal gazetesi takip etmektedir. %7.7 ile Hürriyet, Milliyet, Yenyüzyıl ve Cumhuriyet gazeteleri aynı oranda yer vermişlerdir. Türkiye gazetesi bu konuyu hiç haber yapmamıştır. Nisan ayında 53.3'lük oranla konuya en fazla yer ayıran gazete Radikal gazetesidir. Cumhuriyet ve Türkiye gazetesinde Mesa-Nurol ortaklığının adının geçtiği hiçbir haber yayınlanmamıştır. Mayıs ayında konuya en önem veren gazete Sabah gazetesi olmuştur. Haziran ayında ise Radikal gazetesi %50'lık bir oranla en fazla haberin yer aldığı gazetedir. Bunu Hürriyet gazetesi takip etmektedir. %7.1'lık oranla Milliyet, Sabah, Yenyüzyıl ve Cumhuriyet gazeteleri aynı oranda konuya yer vermişlerdir. Temmuz ayında konu Hürriyet, Yenyüzyıl, Cumhuriyet, Türkiye gazetelerinde Mesa-Nurol'un adının geçtiği hiçbir habere rastlanmamıştır. Kriz Temmuz ayından itibaren gerileme dönemine girmiştir. Bu aynı doğrultuda azalan etki Ekim'e kadar sürmüştür. Kasım ve Aralık ayı krizin söndüğü aydır. Bu nedenle konu ile ilgili 7 gazetede de hiçbir habere rastlanmamıştır.

Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa Çapraztablo

		Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa							Toplam	
		Manşet	İlk sayfadan başlayıp devamı diğer sayfalarda	Ekonomi	Kültür ve sanat	Politika	Gündem - Günün içinden	Para - Finans		Diğer sayfalarda
Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	9 7,0% 50,0%	23 17,8% 76,7%	41 31,8% 87,2%		22 17,1% 29,7%	32 24,8% 48,5%		2 1,6% 14,3%	129 100,0% 51,2%
	Şubat	2 5,6% 11,1%	2 5,6% 6,7%	2 5,6% 4,3%		18 50,0% 24,3%	12 33,3% 18,2%			36 100,0% 14,3%
	Mart			2 15,4% 4,3%		6 46,2% 8,1%		1 7,7% 100,0%	4 30,8% 28,6%	13 100,0% 5,2%
	Nisan	2 13,3% 11,1%	2 13,3% 6,7%			8 53,3% 10,8%	3 20,0% 4,5%			15 100,0% 6,0%
	Mayıs	1 4,5% 5,6%	1 4,5% 3,3%			6 27,3% 8,1%	9 40,9% 13,6%		5 22,7% 35,7%	22 100,0% 8,7%
	Haziran	2 14,3% 11,1%		1 7,1% 2,1%		9 64,3% 12,2%	1 7,1% 1,5%		1 7,1% 7,1%	14 100,0% 5,6%
	Temmuz	1 10,0% 5,6%	2 20,0% 6,7%			2 20,0% 2,7%	4 40,0% 6,1%		1 10,0% 7,1%	10 100,0% 4,0%
	Ağustos	1 20,0% 5,6%		1 20,0% 2,1%		1 20,0% 1,4%	2 40,0% 3,0%			5 100,0% 2,0%
	Eylül				1 33,3% 50,0%		2 66,7% 3,0%			3 100,0% 1,2%
	Ekim				1 20,0% 50,0%	2 40,0% 2,7%	1 20,0% 1,5%		1 20,0% 7,1%	5 100,0% 2,0%
	Toplam	18 7,1% 100,0%	30 11,9% 100,0%	47 18,7% 100,0%	2 8% 100,0%	74 29,4% 100,0%	66 26,2% 100,0%	1 4% 100,0%	14 5,6% 100,0%	252 100,0% 100,0%

Tablo 5-17 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Araştırma Biriminin Yayınlandığı Sayfa" Çapraztablo

Tablo 5-17'de görüldüğü gibi TBMM'nin yeniden restarosyonu üstlenen Mesa Nurol ortaklığının rüşvet ve yolsuzluk iddialarıyla karşılaştığı kriz Ocak ayında ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de konuyla ilgili haber "manşet'den" %7 oranıyla yayınlanmıştır. Araştırma biriminin manşet'den yayınlananların %50'si Ocak ayındadır. Haberin manşet'den yayınlanması konuya verilen önemin oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Yine ilk sayfadan başlayıp devamı diğer sayfalarda yayınlanan haber sayısı %17.8'dir. Bu da oldukça büyük bir orandır. Ekonomi %31.8'i, Politika %17.1 ve Gündem-Günün İçinden %24.8 dir. Kriz hem TBMM'nin yeniden restorasyonu inşaatı, ihalesi ile ilgili olması nedeniyle hem de Mesa patronu TBMM eski başkanı Mustafa Kalemli ile ilişkilendirildiği için politik olarak algılanmıştır ve politika sayfasında yer almıştır. Ekonomi sayfalarında da fazlaca yer almasının nedeni ise ihalenin yolsuzluk ve rüşvet gibi ifadelerle tanımlanması, haksız kazanç olarak algılanması ve algılatılmasıdır. Gündem-Günün İçinden sayfaları konunun gündemde olduğunu

ifade eder. Bu sayfalarla konu bir yıl içinde farklı açılardan sürekli incelenmektedir. Şubat ayında kriz hala ilerleme göstermektedir. Araştırma birimi %5.6 oranıyla manşet %24.3 oranıyla politika sayfasında yer almıştır. Konu %24.3 oranla hala gündemi işgal etmektedir. Mart ayında kriz tamamen %15.4 oranıyla “ekonomi” ve %46.2 oranıyla da “politika” sayfasında yer almıştır. Kriz yalnızca Mart ayında “gündem-günün içinden” sayfalarında yer almamıştır. Bunun nedeni Mart ayında yayınlanan haberlerin daha çok TBMM Araştırma komisyonunun eski meclis başkanı Mustafa Kalemli’den mal beyanı isteğinde bulunması ve Genel Kurul Salonu inşaatında elektronik oylama sisteminin, ses düzeninin denenmesi ve ortaya çıkan aksaklıklarla ilgili olmasıdır. Nisan ayında konu yine manşete çıkmıştır. Mesa-Nurol şirketinin Kalemli komisyonu, üst düzey bürokratlarını Genel Kurul Salonunda kullanılacak malzemeleri görmeleri için yurt dışına götürmesiyle ilgili haberler %13.3 oranıyla manşet konusu olmuştur. %13.3 oranında ilk sayfadan başlayıp devamı diğer sayfalarda, %53.3 oranıyla politika sayfasında araştırma birimine yer verilmiştir. Mayıs ayında Meclis Genel Kurul Salonu yenilenmesini Araştıran Komisyonun yaptığı araştırmanın tutanaklarının basına yansmasıyla ve Mesa-Nurol aleyhine Hazine’nin dava açması ile ilgili haberler %40.9 oranında gündem-günün içinden de yer almaktadır. Haziran %14.3 oranıyla “manşet’den” Mesa-Nurol şirketinin araştırma komisyonuna verdiği savunmadan yola çıkarak TBMM’den aldığı parayı gecelik faize verip yaklaşık 2 milyon dolar gelir sağladığı yolundaki haberlere yer verilmiştir. %64.3 oranında da haber “politika” sayfasında yer almıştır. Temmuz ayında Ankara Cumhuriyet mahkemesinin Mustafa Kalemli hakkında 1 yıldan 3 yıla kadar hapis istemiyle dava açmasıyla ilgili haberlere yer verilmiştir. Ayrıca Meclis de inceleme yapan Proje Müellifi’nin projede eksiklik ve aykırılık nedenleriyle geçici kabul’ün gerçekleşmeyeceği basında yansıtılmıştır. Bu nedenle de 5 araştırma birimi politika sayfasında yer almıştır. Ağustos ayında bu defada Maliye Bakanlığının hazineyi zarara uğrattığı gerekçesiyle açtığı dava ile yine Mesa-Nurol şirketi haber konusu olmuştur. Bu konu ile ilgili haberlerin %40’ı gündem-günün içinden sayfasında, %20 politika sayfasında yayınlanmıştır. Eylül ayında %33.3 oranıyla politika, %66.7 oranıyla Gündem sayfasında olmak üzere yalnızca Mesa-Nurol



şirketinin adının geçtiği 3 haber vardır. Ekim ayında Meclis Salonunun açılmasıyla kriz bir kez daha gündeme yerleşmiş ve %40 politika, %20 kültür-sanat, %20 gündem-günün içinden sayfalarında yer almıştır. Kasım-Aralık krizin söndüğü aydır ve Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği hiçbir habere rastlanmamıştır.

**Araştırma Biriminin Niteliği \* Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu Çapraztablo**

		Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu			Toplam
		Olumlu	Olumsuz	Tarafsız	
Araştırma Biriminin Niteliği	Açıklama	13	70	56	139
		9,4%	50,4%	40,3%	100,0%
		76,5%	43,5%	75,7%	55,2%
	İddia	2	17	2	21
		9,5%	81,0%	9,5%	100,0%
		11,8%	10,6%	2,7%	8,3%
	Eleştiri		42	8	50
			84,0%	16,0%	100,0%
			26,1%	10,8%	19,8%
	Beklenti		4	1	5
		80,0%	20,0%	100,0%	
		2,5%	1,4%	2,0%	
Destek		2		2	
		100,0%		100,0%	
		1,2%		,8%	
Yorum	2	13	4	19	
	10,5%	68,4%	21,1%	100,0%	
	11,8%	8,1%	5,4%	7,5%	
Araştırma		13	3	16	
		81,3%	18,8%	100,0%	
		8,1%	4,1%	6,3%	
Toplam		17	161	74	252
		6,7%	63,9%	29,4%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 5-18 "Araştırma Biriminin Niteliği \* Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu" Çapraztablo**

Tablo 5-18'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketi açısından haber biriminin olumsuz olarak sunulduğu, açıklama niteliğindeki toplam 70 araştırma biriminin %7.1'makale, %2.9'u fıkra, %1.4'ü röportaj, %84.3'ü haber türünde yazılardır. Haber türü yazılarda 5N 1K kuralına uyulur. Tamamen okuyucuyu konu hakkında bilgilendirmek amacıyla yazılan yazılardır. Açıklama niteliğindeki

haber türü yazılarda 98 araştırma biriminde Mesa-Nurol şirketine yönelik olumsuz sunumun %60.2 gibi yüksek bir oranda çıkması haberin istenilen doğrultunun aksine yönde bir seyir izlediğinin işaretidir. Yine aynı şekilde haber türü biçiminde yazılmış araştırma biriminin %13.3'ü iddia, %16.3'ü de eleştiri niteliği taşımaktadır. Bu basılı medyanın haber kaynağı ya da kanal olarak Mesa-Nurol şirketi açısından kamuoyuna yönelik olumsuz bir bilgilendirme içinde olduğunu göstermektedir.

Mesa -Nurol şirketi açısından tarafsız sunum olarak algılanan 3 araştırma biriminde fıkra yazım türü ile yazılmış eleştiri niteliğinde, 2 araştırma biriminde de haber yazım türü ile yazılmış iddia niteliğinde yazıya rastlanmıştır. Bu kodlayıcılar tarafından tarafsız olarak algılanan yazılarda dahi doğrudan Mesa-Nurol şirketine yönelik olmasa da krize neden olan olay, ilişki ve kişilere yönelik eleştiri ve iddianın bulunduğunu göstermektedir.

Mesa-Nurol şirketi tarafından haber biriminin olumlu olarak sunulduğu açıklama niteliğindeki yazıların yalnızca 1 tanesi makale, 2 tanesi röportaj-söyleşi, 9 tanesi de haber yazım türü ile yazılmıştır. 1 makale yazım türü ile yazılmış yorum niteliğinde yazıya, 1 tane de fıkra yazım türü ile yazılmış iddia niteliğinde yazıya toplam 252 araştırma birimi arasında rastlanmıştır. Bu oldukça küçük bir sayıdır. Haber biriminin Mesa-Nurol açısından olumlu yönde sunumunun gerçekleştirilmediğini ve okuyucuların zihninde olumlu bir imaj çizilmediğini göstermektedir. Hatta köşe yazarları, gazetenin kendi muhabirleri, partiler-politikacılar iddia, eleştiri ve yorum niteliğindeki yazılarında hiçbir belgeye doğrudan dayanmadan Mesa-Nurol aleyhine olumsuz sunumlarda bulunurlarken dahi bunları kendi açılarında en azından tarafsız şekilde yayınlanmasını sağlayamamışlardır. Diğer dikkat çekici bir nokta ise Araştırma niteliğinde yazılmış hiçbir araştırma biriminde olumlu sunuma rastlanmamıştır. Araştırmalar belli belgelere dayandırıldığı için Mesa-Nurol şirketi belgelerle olumsuz biçimde suçlandığı halde yine belgelerle kendini savunamamıştır. Bu da krizi Mesa-Nurol şirketi tarafından "yolsuzluk" "rüşvet" ilişkisi yönünde ispatlanmış belgeler doğrultusunda sürdürmüştür.

Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi Çapraztablo

		Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi						Toplam
		Kalemlî ile Mesa patronu ilişkisi	Kalemlî'nin kızına/kayınbiraderine Mesa'dan daire	Kalemlî'nin Çeşme'deki yazlığına Mesa'dan restorasyon	Mesa'nın Kalemlî'ye ait olan daireleri satması	Mesa'nın bürokratları yurt dışına göndermesi	Veri yok	
Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	19 14,7% 82,6%	34 26,4% 79,1%	3 2,3% 27,3%	1 .8% 20,0%	2 1,6% 50,0%	70 54,3% 42,2%	129 100,0% 51,2%
	Şubat	4 11,1% 17,4%	1 2,8% 2,3%				31 86,1% 18,7%	36 100,0% 14,3%
	Mart		3 23,1% 7,0%				10 76,9% 6,0%	13 100,0% 5,2%
	Nisan			6 40,0% 54,5%	1 6,7% 20,0%	2 13,3% 50,0%	6 40,0% 3,6%	15 100,0% 6,0%
	Mayıs		1 4,5% 2,3%	1 4,5% 9,1%	2 9,1% 40,0%		18 81,8% 10,8%	22 100,0% 8,7%
	Haziran		1 7,1% 2,3%				13 92,9% 7,8%	14 100,0% 5,6%
	Temmuz		1 10,0% 2,3%				9 90,0% 5,4%	10 100,0% 4,0%
	Ağustos			1 20,0% 9,1%			4 80,0% 2,4%	5 100,0% 2,0%
	Eylül						3 100,0% 1,8%	3 100,0% 1,2%
	Ekim		2 40,0% 4,7%			1 20,0% 20,0%	2 40,0% 1,2%	5 100,0% 2,0%
Toplam		23 9,1% 100,0%	43 17,1% 100,0%	11 4,4% 100,0%	5 2,0% 100,0%	4 1,6% 100,0%	166 65,9% 100,0%	252 100,0% 100,0%

Tablo 5-19 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi" Çapraztablo

Tablo 5-19'da görüldüğü gibi Mesa-Nurol Şirketi rüşvet ilişkisi 2 Ocak tarihinde Hürriyet gazetesinde bir köşe yazarının TBMM eski Başkanı Mustafa Kalemlî'ye yönelttiği sorularla Meclis Genel Kurul Salonunun inşaatını üstlenen Mesa- Nurol ortaklığı arasında ilişkiyi sorgulamasıyla başladı. Bu ilişki Mustafa Kalemlî'nin Mesa tarafından Ankara Kuru Sitesinde yapılan süper lüks binadan kızına daire alması yine Ankara Konutkent'de kayınbiraderlerine daire almasıyla ilgiliydi. 3 Ocak tarihinde Kalemlî'nin "Evet kızım bu firmadan daire aldı. Henüz sözleşme yapmadık. Ayrıca tapuyu da almadım. Ama kızım orada oturuyor. Dairenin fiyatını bilmiyorum." şeklindeki açıklaması, 4 Ocak tarihinde de "Daireyi iade edeceğim" biçimindeki açıklaması krizi tırmandırdı. Kalemlî'nin kızına-kayınbiraderine Mesa'dan daire alt başlığında ortaya konulan Mesa-Nurol

Rüşvet ilişkisi %79.1 gibi büyük bir oranda Ocak ayında yayınlanmıştır. Bu krizi ortaya çıkaran ve kriz süresince yankılarının devam ettiği bir alt başlıktır. Toplam Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği 252 haberin %17.1'i bu konu alt başlığında toplanmıştır. Bu ilişkilendirme aynı zamanda Mesa-Nurol şirketinin rüşvet ilişkisi biçiminde ortaya konulan bütün alt başlıklar arasında en yüksek paya sahiptir. 6 Ocak tarihinden itibaren Mustafa Kalemli'nin Çeşmedeki villasının onarım işinin de yine Mesa şirketi tarafından yapıldığının iddia edilmesi ile Mesa-Nurol rüşvet ilişkisi bir başka alt başlığa kaymıştır. Bu alt başlığın oranı ise % 4.4'dür. Bu ilişki ilk defa TBMM İdare Amiri CHP milletvekili Önder Kırılı tarafından basına yansıtılmıştır. Kırılı açıklamasında "Mesa yetkilileriyle görüşüğünü Kalemli'nin milletvekili lojmanlarında kullanılan malzemenin aynıyla Çeşmedeki villasını onarttığını doğruladıklarını" iddia etti. Bu iddia ile ilgili Meclis Komisyonunun yaptığı araştırmalar ve sonuçları en çok Nisan ayında araştırma birimi konusu olmuştur. Bu nedenle de Nisan ayında %54.5 gibi yüksek bir orana araştırma sonucunda ulaşılmıştır. Nisan ayında Mesa-Nurol'un adının geçtiği toplam 15 araştırma biriminin %13.3'ü Mesa-Nurol şirketinin bürokratları yurt dışına göndermesi alt konu başlığına yöneliktir. TBMM Genel Kurul Salonunda kullanılacak malzemeleri görmeleri için TBMM Genel Sekreter Yardımcısı Fahri Köprülü, Teknik İşler Daire Başkanı Mehmet Mısırlı, İşletme Bakım Müdürü Erdal Yüksel, Teknik İşler Müdür Yardımcısı Ahmet Korkmaz'ın İtalya, Almanya ve Avusturya'ya götürüldüğü ve bu bürokratların gezileri için TBMM'den harcırah aldıkları belirlenmesiyle bu konuda rüşvet ilişkisi biçiminde kodlanmıştır. Bu Mesa-Nurol şirketi rüşvet ilişkisi incelemesinde toplam olarak ele alınan 252 haber birimini %1.6'lık oranını kapsamaktadır. Kalemli Mesa patronu ilişkisi; TBMM eski başkanı Mustafa Kalemli ihalede yolsuzluk iddiaları gündeme geldiğinde ihaleyi alan şirketlerle hiçbir ilişkisinin olmadığını söylemiştir. Daha sonraki haberlerde Mesa şirketinin patronlarından Erhan Boysanoğlu ile ailece mangal partisi düzenleyecek kadar yakın olduklarına yer verildi. Ve "Mecliste bütün kıyaklar Mesa'ya" alt başlıklarıyla Milletvekili lojmanlarının ilave blokları ile meclisin seyahat organizasyonlarının yine aynı şirket tarafından yapıldığı belirtildi. Bu iddiaların yer aldığı araştırma birimi 252 küpürün %9.1'lik bir oranını kapsamakta bu da

toplamda ikinci en yüksek oran olarak araştırmada ortaya çıkmaktadır. 252 küpür'den 166 tanesinde Mesa-Nurol Rüşvet ilişkisi ile ilgili bir veriye rastlanmamıştır. Bu da Mesa-Nurol şirketinin rüşvet ilişkisi iddialarıyla krizle karşı karşıya gelmesine rağmen krizin daha çok yolsuzluk ilişkisi boyutunda yaşandığını göstermektedir.

**Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi Çapraztablo**

		Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk ilişkisi					Toplam	
		Koltuk vurgunu	T.B.M.M.yeni binasının kabul süresinin ertelenmesi - ek süre	Haksız kazanç - fiyatlarda şişirme yapılması	Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu	Meclis lojmanları yolsuzluğu		Veri yok
Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	10 7,8% 47,6%	8 6,2% 44,4%	37 28,7% 52,1%	34 26,4% 61,8%	5 3,9% 55,6%	35 27,1% 44,9%	129 100,0% 51,2%
	Şubat	8 22,2% 38,1%	5 13,9% 27,8%	14 38,9% 19,7%	2 5,6% 3,6%		7 19,4% 9,0%	36 100,0% 14,3%
	Mart		3 23,1% 16,7%	2 15,4% 2,8%	2 15,4% 3,6%	3 23,1% 33,3%	3 23,1% 3,8%	13 100,0% 5,2%
	Nisan	2 13,3% 9,5%	2 13,3% 11,1%		5 33,3% 9,1%		6 40,0% 7,7%	15 100,0% 6,0%
	Mayıs			8 36,4% 11,3%	5 22,7% 9,1%	1 4,5% 11,1%	8 36,4% 10,3%	22 100,0% 8,7%
	Haziran			6 42,9% 8,5%	2 14,3% 3,6%		6 42,9% 7,7%	14 100,0% 5,6%
	Temmuz			2 20,0% 2,8%	2 20,0% 3,6%		6 60,0% 7,7%	10 100,0% 4,0%
	Ağustos	1 20,0% 4,8%		2 40,0% 2,8%			2 40,0% 2,6%	5 100,0% 2,0%
	Eylül						3 100,0% 3,8%	3 100,0% 1,2%
	Ekim				3 60,0% 5,5%		2 40,0% 2,6%	5 100,0% 2,0%
Toplam	21 8,3% 100,0%	18 7,1% 100,0%	71 28,2% 100,0%	55 21,8% 100,0%	9 3,6% 100,0%	78 31,0% 100,0%	252 100,0% 100,0%	

**Tablo 5-20 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi" Çapraztablo**

Tablo 5-20'de görüldüğü gibi Mesa- Nurol ortaklığı yolsuzluk ilişkisi ilk kez "koltuk vurgunu" şeklinde resmedilmiştir. Meclis'in yenilenen koltuklarının 350 dolara ithal edilip, 4 bin 861 dolara meclise satıldığı iddiası ve bunun faturalarla belgelenmesi Mesa-Nurol açısından krizi tırmandıran en önemli

unsurlardandır. Yazılı basında bu konunun “Meclisini soyan ilk ülke olduk” ve “Devlete verilen vergiler nereye gidiyor”, “TBMM havalandırmasını temizlerken düşüp, ölen işçinin 1 koltuk kadar değeri yok” biçiminde etik boyutuna taşınması dikkatin kamuoyu üzerinde artmasına neden olmuştur. Ocak ayında yayınlanan yazıların %7.8’si, Şubat ayında yayınlanan yazıların da %22.2’si tamamen Meclis’in değiştirilen koltuklarıyla ilgilidir. Bir haberde birden fazla konuya yer verilmişse koltuk, avize temizliği, halı, klima vb gibi bu araştırma birimleri “haksız ödeme ve fiyatlarda şişirme yapılması” biçiminde kodlayıcılar tarafından kodlanmıştır. Bunun ifadesi belirli bir konu üzerinde değil araştırma biriminin tamamında farklı açılardan Mesa-Nurol ortaklığının yolsuzluk ilişkisinde bulunduğu belirtilmesidir. Bu nedenle de Ağustos ayının sonuna kadar yani krizin doğma, gelişme evresinden sönme evresine kadar spesifik bir alt başlık yerine Mesa-Nurol ortaklığı yolsuzluk ilişkisi “haksız ödeme, fiyatlarda şişirme yapılması” şeklinde genel bir alt başlık altında toplanmıştır. Bu araştırma birimlerinde kriz süresince konunun farklı bir çok noktadan incelendiğini gösterir. Yalnızca Nisan ayında bu konu altında kodlanabilecek bir habere rastlanmamıştır. Bunun nedeni ise Nisan ayında Mesa-Nurol ortaklığı yolsuzluk ilişkisinin “Meclis ihalesi, inşaat yolsuzluğuna” ve tekrar “ertelenme” süresine kaymasıdır. Meclis binasının 23 Nisan tarihinde de açılmaması nedeniyle konu tekrar gündeme gelmiştir. Toplam 252 haberden 71’i “haksız kazanç, fiyatlarda şişirme”, 55’i de “Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu” biçiminde kodlanmıştır. Ocak ayında dikkat çeken bir diğer nokta “veri yok” alt başlığının %44.9’unun bu ayda yer almasıdır. Bunun nedeni Ocak ayında yayınlanan araştırma birimlerinde daha çok Mesa-Nurol ortaklığı rüşvet ilişkine yer verilmesidir. Meclis ihalesi inşaat yolsuzluğuna ilişkin veri Temmuz ayına kadar aralıksız sürmüştür. Ekim ayında TBMM Yeni Genel Kurul Salonunun açılmasıyla konu tekrar gündeme gelmiştir. Meclis ihalesi-inşaatı Yolsuzluğu alt kategorisinde yer alan araştırma birimlerinin toplamının %5.5’i bu ayda yayınlanmıştır. Krizin başlangıç aşamasında farklı konu başlıkları altında yolsuzluğun ilişkilendirilmesi okuyucunun bu ilişkiyi daha rahat kurabilmesine ve yolsuzluk iddialarının çok yönlü olduğunu algılanmasına neden olur. Bu da Mesa-Nurol şirketi aleyhine genel davranış eğilimi şekline yansır. Dikkat çekici

bir diğer nokta kriz Ekim ayında sönmesine karşın Mesa-Nurol şirketi yolsuzluk ilişkisi ile ilgili Eylül ayında hiçbir veriye rastlanmamıştır.

**Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Araştırma Biriminin Niteliği Çapraztablo**

	Araştırma Biriminin Niteliği							Toplam	
	Açıklama	İddia	Eleştiri	Beklenti	Destek	Yorum	Araştırma		
Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	52 40,3%	14 10,9%	33 25,6%	3 2,3%	2 1,6%	15 11,6%	10 7,8%	129 100,0%
		37,4%	66,7%	66,0%	60,0%	100,0%	78,9%	62,5%	51,2%
Şubat		11 30,6%	5 13,9%	9 25,0%	2 5,6%		4 11,1%	5 13,9%	36 100,0%
		7,9%	23,8%	18,0%	40,0%		21,1%	31,3%	14,3%
Mart		12 92,3%		1 7,7%					13 100,0%
		8,6%		2,0%					5,2%
Nisan		12 80,0%		3 20,0%					15 100,0%
		8,6%		6,0%					6,0%
Mayıs		19 86,4%		2 9,1%				1 4,5%	22 100,0%
		13,7%		4,0%				6,3%	8,7%
Haziran		13 92,9%		1 7,1%					14 100,0%
		9,4%		2,0%					5,6%
Temmuz		9 90,0%		1 10,0%					10 100,0%
		6,5%		2,0%					4,0%
Ağustos		5 100,0%							5 100,0%
		3,6%							2,0%
Eylül		1 33,3%	2 66,7%						3 100,0%
		,7%	9,5%						1,2%
Ekim		5 100,0%							5 100,0%
		3,6%							2,0%
Toplam		139 55,2%	21 8,3%	50 19,8%	5 2,0%	2 ,8%	19 7,5%	16 6,3%	252 100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo 5-21" Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Araştırma Biriminin Niteliği" Çapraztablo**

Tablo 5-21'de incelendiği üzere açıklama niteliğindeki yazılar Eylül ayına kadar azalan bir oranda %37.4'den %0.7'ye doğru devam etmiştir. Ekim ayında TBMM yeni binasının açılmasıyla %3.6 oranına tekrar çıkmıştır. İddia niteliğinde yayınlanan yazılar krizin başlangıç ve gelişim aylarında %65 ve %25 gibi yüksek oranlarda seyrederken Eylül ayına kadar hiçbir iddia niteliğinde habere rastlanmamıştır. Bu dikkat çekici bir noktadır. Mart-Eylül ayları arasında ispatlanmamış iddialarla Mesa-Nurol şirketi aleyhine saldırıda bulunulmamıştır. Bu Mesa-Nurol'un karşılaştığı kriz açısından hem önemli hem de olumlu görünmesine karşın tehlikelidir de. Çünkü iddiaların çürütülmesi ve savunulması

daha kolaydır. Ama kriz iddia boyutundan açıklama, eleştiriye kaymıştır. Ocak, Şubat, Mayıs aylarında yayınlanan araştırma niteliğindeki yazıların sonucunda Mesa-Nurol şirketi “yolsuzluk” ve “rüşvet” ilişkisiyle belgelerle nitelendirilmiş ve okuyucu zihninde suçlu biçiminde tanımlanmıştır.

**Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi \* Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar Çapraztablo**

	Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar							Toplam
	Rüşvet vermedik	Fiyat makuldür	Yaptığımız inşaat kalitelidir	Haksız ve nedensiz süre uzatımı yoktur	İhalede usulsüzlük yoktur	İspatlanmamış iddiaları bize yöneltiyorlar	Veri yok	
Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk ilişkisi		1 4,8% 14,3%			1 4,8% 10,0%		19 90,5% 8,4%	21 100,0% 8,3%
Koltuk vurgunu							18 100,0% 8,0%	18 100,0% 7,1%
T.B.M.M.yeni binasının kabul süresinin ertelenmesi - ek süre								
Haksız kazanç - fiyatlarda şişirme yapılması		1 1,4% 14,3%	1 1,4% 33,3%		2 2,8% 20,0%	2 2,8% 66,7%	65 91,5% 28,9%	71 100,0% 28,2%
Meclis ihalesi-inşaatı yolsuzluğu		1 1,8% 14,3%	1 1,8% 33,3%		3 5,5% 30,0%		50 90,9% 22,2%	55 100,0% 21,8%
Meclis lojmanları yolsuzluğu			1 11,1% 33,3%				8 88,9% 3,6%	9 100,0% 3,6%
Veri yok	1 1,3% 100,0%	4 5,1% 57,1%		3 3,8% 100,0%	4 5,1% 40,0%	1 1,3% 33,3%	65 83,3% 28,9%	78 100,0% 31,0%
Toplam	1 4% 100,0%	7 2,8% 100,0%	3 1,2% 100,0%	3 1,2% 100,0%	10 4,0% 100,0%	3 1,2% 100,0%	225 89,3% 100,0%	252 100,0% 100,0%

**Tablo 5-22 "Mesa-Nurol Şirketi - Yolsuzluk İlişkisi \* Mesa-Nurol Şirketinin Yaptığı Açıklamalar" Çapraztablo**

Tablo 5-22’de görüldüğü gibi Mesa-Nurol Şirketi yolsuzluk ilişkisine karşın Mesa-Nurol’un yaptığı açıklamalar incelendiğinde ise etkili ve sürekli hiçbir tepkiye rastlanmamıştır. Kriz süresince koltuk vurgunu’na yönelik 2, haksız kazanç ve fiyatlarda şişirme yapılmasına yönelik toplam 5, Meclis ihalesi, inşaatına yolsuzluğuna yönelik toplam 5, Meclis lojmanlarına yönelik ise yalnızca 1 adet tepkiye rastlanmıştır. TBMM binasının kabul süresinin ertelenmesi-Ek süre verilmesine yönelik herhangi bir tepkide bulunmamışlardır. Mesa-Nurol şirketinin yolsuzluk ilişkisine yönelik yaptığı açıklamaların en büyük oranı “ihalede usulsüzlük yoktur” alt kategorisinde toplanmıştır. İkinci olarak Genel Kurul Salonuna yerleştirilen koltuklar başta olmak üzere diğer kalemlerde de uygulanan fiyatın makul olduğuna yönelik “fiyat makuldür” açıklamasıdır. Mesa-Nurol şirketinin yolsuzluk ilişkisine yönelik yaptığı açıklamalarda “yaptığımız inşaat kalitelidir” toplam 3 adet araştırma birimi %1.2’lik bir oranı kapsamaktadır.



**Araştırma Biriminin Niteliği \* Araştırma Biriminin Yazım Türü \* Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu**  
**Çapraztablo**

Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu			Araştırma Biriminin Yazım Türü					Toplam	
			Makale	Fıkra	Röportaj - Söyleşi	Haber	Diğer		
Olumlu	Araştırma Biriminin Niteliği	Açıklama	1 7,7% 50,0%		2 15,4% 100,0%	9 69,2% 81,8%	1 7,7% 100,0%	13 100,0% 76,5%	
		İddia		1 50,0% 100,0%		1 50,0% 9,1%		2 100,0% 11,8%	
		Yorum	1 50,0% 50,0%			1 50,0% 9,1%		2 100,0% 11,8%	
	Toplam		2 11,8% 100,0%	1 5,9% 100,0%	2 11,8% 100,0%	11 64,7% 100,0%	1 5,9% 100,0%	17 100,0% 100,0%	
	Olumsuz	Araştırma Biriminin Niteliği	Açıklama	5 7,1% 22,7%	2 2,9% 5,9%	1 1,4% 33,3%	59 84,3% 60,2%	3 4,3% 75,0%	70 100,0% 43,5%
			İddia	1 5,9% 4,5%	2 11,8% 5,9%	1 5,9% 33,3%	13 76,5% 13,3%		17 100,0% 10,6%
			Eleştiri	3 7,1% 13,6%	21 50,0% 61,8%	1 2,4% 33,3%	16 38,1% 16,3%	1 2,4% 25,0%	42 100,0% 26,1%
		Beklenti				4 100,0% 4,1%		4 100,0% 2,5%	
		Destek				2 100,0% 2,0%		2 100,0% 1,2%	
		Yorum		9 69,2% 26,5%		4 30,8% 4,1%		13 100,0% 8,1%	
Araştırma		13 100,0% 59,1%						13 100,0% 8,1%	
Toplam		22 13,7% 100,0%	34 21,1% 100,0%	3 1,9% 100,0%	98 60,9% 100,0%	4 2,5% 100,0%	161 100,0% 100,0%		
Tarafsız		Araştırma Biriminin Niteliği	Açıklama	3 5,4% 50,0%	1 1,8% 14,3%	1 1,8% 100,0%	50 89,3% 86,2%	1 1,8% 50,0%	56 100,0% 75,7%
			İddia				2 100,0% 3,4%		2 100,0% 2,7%
	Eleştiri			3 37,5% 42,9%		4 50,0% 6,9%	1 12,5% 50,0%	8 100,0% 10,8%	
	Beklenti				1 100,0% 1,7%		1 100,0% 1,4%		
	Yorum		3 75,0% 42,9%		1 25,0% 1,7%		4 100,0% 5,4%		
	Araştırma	3 100,0% 50,0%						3 100,0% 4,1%	
	Toplam		6 8,1% 100,0%	7 9,5% 100,0%	1 1,4% 100,0%	58 78,4% 100,0%	2 2,7% 100,0%	74 100,0% 100,0%	

Tablo 5-23 "Araştırma Biriminin Niteliği \* Araştırma Biriminin Yazım Türü \* Mesa-Nurol Açısından Araştırma Biriminin Sunumu" Çapraztablo

Tablo 5-23'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketi açısından haber biriminin olumsuz olarak sunulduğu, açıklama niteliğindeki toplam 70 araştırma biriminin

%7.1'makale, %2.9'u fıkra, %1.4'ü röportaj, %84.3'ü haber türünde yazılardır. Haber türü yazılarda 5N+1K kuralına uyulur. Tamamen okuyucuyu konu hakkında bilgilendirmek amacıyla yazılan yazılardır. Açıklama niteliğindeki haber türü yazılarda 98 araştırma biriminde Mesa-Nurol şirketine yönelik olumsuz sunumun %60.2 gibi yüksek bir oranda çıkması haberin istenilen doğrultunun aksine yönde bir seyir izlediğinin işaretidir. Yine aynı şekilde haber türü biçiminde yazılmış araştırma biriminin %13.3'ü iddia, %16.3'ü de eleştiri niteliği taşımaktadır. Bu basılı medyanın haber kaynağı ya da kanal olarak Mesa-Nurol şirketi açısından kamuoyuna yönelik olumsuz bir bilgilendirme içinde olduğunu göstermektedir. Mesa -Nurol şirketi açısından tarafsız sunum olarak algılanan 3 araştırma biriminde fıkra yazım türü ile yazılmış eleştiri niteliğinde, 2 araştırma biriminde de haber yazım türü ile yazılmış iddia niteliğinde yazıya rastlanmıştır. Bu kodlayıcılar tarafından tarafsız olarak algılanan yazılarda dahi doğrudan Mesa-Nurol şirketine yönelik olmasa da krize neden olan olay, ilişki ve kişilere yönelik eleştiri ve iddianın bulunduğunu göstermektedir. Mesa-Nurol şirketi tarafından haber biriminin olumlu olarak sunulduğu açıklama niteliğindeki yazıların yalnızca 1 tanesi makale, 2 tanesi röportaj-söyleşi, 9 tanesi de haber yazım türü ile yazılmıştır. 1 makale yazım türü ile yazılmış yorum niteliğinde yazıya, 1 tane de fıkra yazım türü ile yazılmış iddia niteliğinde yazıya toplam 252 araştırma birimi arasında rastlanmıştır. Bu oldukça küçük bir sayıdır. Haber biriminin Mesa-Nurol açısından olumlu yönde sunumunun gerçekleştirilmediğini ve okuyucuların zihninde olumlu bir imaj çizilmediğini göstermektedir. Hatta köşe yazarları, gazetenin kendi muhabirleri, partiler-politikacılar iddia, eleştiri ve yorum niteliğindeki yazılarında hiçbir belgeye doğrudan dayanmadan Mesa-Nurol alehine olumsuz sunumlarda bulunurlarken dahi bunları kendi açılarında en azından tarafsız şekilde yayınlanmasını sağlayamamışlardır. Diğer dikkat çekici bir nokta ise Araştırma niteliğinde yazılmış hiçbir araştırma biriminde olumlu sunuma rastlanmamıştır. Araştırmalar belli belgelere dayandırıldığı için Mesa-Nurol şirketi belgelerle olumsuz biçimde suçlandığı halde yine belgelerle kendini savunamamıştır. Bu da krizi Mesa-Nurol şirketi tarafından "yolsuzluk" "rüşvet" ilişkisi yönünde ispatlanmış belgeler doğrultusunda tırmandırmaktadır.

			Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi					Toplam		
			Kalemli ile Mesa patronu ilişkisi	Kalemli'nin kızına/kayınbraderine Mesa'dan daire	Kalemli'nin Çeşme'deki yazığına Mesa'dan restorasyon	Mesa'nın Kalemli'ye ait olan daireleri satması	Mesa'nın bürokratları yurt dışına göndermesi		Veri yok	
Mesa-Nurol Şirketinin Yapıldığı Açıklamalar	Rüşvet vermedik	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	1 100,0%				1 100,0%		
		Toplam		1 100,0%			1 100,0%			
Fiyat makuldür	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak					4 100,0%	4 100,0%		
		Haziran					1 100,0%	1 100,0%		
		Ağustos					1 100,0%	1 100,0%		
		Eylül					1 100,0%	1 100,0%		
		Toplam					7 100,0%	7 100,0%		
Yaptığımız inşaat kalitelidir	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak		1 50,0%			1 50,0%	2 100,0%		
		Mart					1 100,0%	1 100,0%		
		Toplam		1 33,3%			2 66,7%	3 100,0%		
Haksız ve nedensiz süre uzatımı yoktur	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak					1 100,0%	1 100,0%		
		Mayıs					2 100,0%	2 100,0%		
		Toplam					3 100,0%	3 100,0%		
İhalede usulsüzlük yoktur	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak				1 14,3%	6 85,7%	7 100,0%		
		Mayıs			1 50,0%		1 50,0%	2 100,0%		
		Haziran					1 100,0%	1 100,0%		
		Toplam			1 10,0%	1 10,0%	8 80,0%	10 100,0%		
İspatlanmamış iddiaları bize yöneltiyorlar	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak		1 50,0%			1 50,0%	2 100,0%		
		Mayıs		1 100,0%				1 100,0%		
		Toplam		2 66,7%			1 33,3%	3 100,0%		
Veri yok	Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay	Ocak	19 17,0%	31 27,7%	3 2,7%		2 1,8%	57 50,9%	112 100,0%	
		Şubat	4 11,1%	1 2,8%				31 86,1%	36 100,0%	
		Mart						9 21,4%	12 18,0%	
		Nisan			6 40,0%	1 6,7%	2 13,3%	6 40,0%	15 100,0%	
		Mayıs				2 25,0%		4 4,1%	17 6,7%	
		Haziran		1 8,3%				15 10,3%	17 7,6%	
		Temmuz		1 10,0%				9 75,0%	10 100,0%	
		Ağustos				1 25,0%		3 75,0%	4 100,0%	
		Eylül						2 2,1%	2 1,8%	
		Ekim						2 1,4%	2 1,4%	
		Toplam		23 10,2%	39 17,3%	10 4,4%	4 1,8%	4 1,8%	145 64,4%	225 100,0%

Tablo S.24 "Araştırma Biriminin Yayınlandığı Ay \* Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet İlişkisi \* Mesa-Nurol Şirketinin Yapıldığı Açıklamalar" Çapraztablo

Tablo 5-24'de görüldüğü gibi Mesa-Nurol şirketinin Rüşvet İlişkisine yönelik yaptığı açıklamalar şöyledir; Ocak ayında Mesa Yönetim Kurulu Başkanı Atilla Şenol'un Sabah gazetesine "Kalemli'ye sanki rüşvet vermişik gibi bir görüntü yaratıldı. Bunu anlamak mümkün değil" şeklinde yaptığı açıklamanın yer aldığı araştırma birimi Mesa-Nurol şirketinin Kalemli'ye rüşvet vermediklerini bildirdikleri tek araştırma birimidir. Konu hakkında daha sonrada hiçbir açıklamada bulunulmamıştır. İspatlanmamış iddiaları bize yöneliyorlar yönünde yaptıkları açıklamalar ise biri Ocak biri de Mayıs ayı içinde olmak üzere 2 adettir. Mesa-Nurol rüşvet ilişkisine yönelik Mesa-Nurol'un verdiği tepkiler yok denecek kadar azdır. Toplamda 6 adet araştırma biriminde Mesa-Nurol'un yaptığı açıklamalara yer verilmiştir.

## 2. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, öncelikle T.B.M.M. Genel Kurul Salonunun yeniden düzenlenmesini üstlenen Mesa-Nurol şirketinin temelinde politikacı işadami ilişkisinin yer aldığı özellikle gazetelerde yolsuzluk, rüşvet ilişkisi iddialarıyla yansıtılan unsurların Mesa-Nurol kurum imajına yönelik olumsuz etkileri Mesa-Nurol şirketinin karşılaştığı bir krizdir. Yapılan incelemelerde krizin başlangıç evresinde ve kriz süresince etkili bir kriz iletişimi uygulayamadığını göstermektedir. Krize yönelik herhangi bir ön hazırlıklarının olmadığı krizin meydana geldiği ocak ayında hemen ve etkili bir tepki basında yansımadiğinden anlaşılmaktadır. Araştırmada %40.1 oranıyla araştırma biriminin en fazla haber bürosu ya da muhabir tarafından iletiildiği gözlenmektedir. Bu yüzdeyi %20.1 oranla köşe yazarları takip etmektedir. Bu oldukça yüksek bir orandır. Buna karşın kriz ile doğrudan ilişkili diğer bir kişi dönemin meclis başkanı Mustafa Kalemli %2.4'lük gibi düşük bir oranda direk haber kaynağı konumunda yer almıştır. Kriz TBMM Genel Kurul Salonu ile ilişkili olduğu için partiler ve politikacılar krizi etkileyen, yönlendiren ve kriz ile ilişkili kişilerdir. Kriz süresince haber kaynağı olarak %13.5'lik oranda etkin bir rol üstlenmişlerdir. Krizi ortaya çıkaran ve tırmandıran iddiaları inceleyen Araştırma Komisyonu %10.7 oranında haber kaynağı olmuştur. Buna karşın Mesa-Nurol şirketi yalnızca %6.7 oranında haber kaynağı olarak krizde rol almıştır. Bu

oldukça düşük bir orandır . Oysaki kriz zamanlarında bilgi akışının düzenli bir şekilde sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu tezin üçüncü bölümünde (sayfa 68) belirtilmiştir. Kriz zamanlarında şirketin ya da kurumun otorite güvenilir kaynak olması gerekmektedir. Kriz anında ve sonrasında şirketin tek, açık ve net haber kaynağı olarak hareket etmeye istekli, arzulu olması ve bunu başarabilecek yetenekte olması gerekir. Üçüncü bölüm (Sayfa72). Kriz süresince medya ile direk iletişim hatları kurulmalıdır. Önyargıyı ve söylentileri önlemek için zaman sınırlaması vardır. (Sayfa 60) Oysaki Mesa-Nurol şirketi bu hattı kuramamıştır. Araştırma birimi belirlenen ulusal gazetelere belli bir kanal aracılığıyla ulaşmaktadır. Duyurum %0.4, Kurumsal İlan %0.4, Basın toplantısı %0.8 oranında kullanılmış halkla ilişkiler karmalarıdır. Kriz süresince %77.8 gibi çok büyük bir oranda gazetenin kendi muhabiri haber kanalı olmuştur. Gazeteler genellikle haber kaynaklarını gizlerler ve doğrudan haber kanalı olarak işlev görürler. Yine %20.2 oranında köşe yazarları araştırmada araştırma biriminin yayınlanmasının aracı olmuştur. Bu oranlardan da anlaşılacağı gibi kriz süresince Mesa-Nurol şirketi halkla ilişkiler karmasını etkin bir şekilde kullanamamış ve haber kanalı olarak etkin bir görev üstlenmemiştir. Kriz süresince ve sonrasında kesintisiz iletişim sağlanmalıdır. Mesa-Nurol şirketi bunu gerçekleştirememiştir. Mesa-Nurol şirketinin kriz süresince ortaya koyduğu tepkiler tek tek ve ayrıntılı incelendiğinde şu önerilerde bulunulabilir.

Kriz ortaya çıktıktan sonra otorite yani en güvenilir haber kaynağı olmak oldukça önemlidir. Oysaki kriz boyunca Mesa-Nurol şirketi bu otoriteyi ele geçirememiştir. İlk kez 6 Ocak 1998 tarihinde Mesa şirketi Yönetim kurulu Başkanı Atilla Şenol'un Sabah gazetesine yaptığı açıklamanın yazılı basına yansması şöyledir. "Sayın Kalemli Eylül 1997'de bizim yaptırdığımız konutları geziyor ve 66 numaralı daireyi beğeniyor. O günkü liste fiyatımız 25 milyar 600 milyon lira. Kendisi daha sonra bize geldi. Kızına daire almak istediğini söyledi. İstanbul'daki dairelerinin satış yetkisini bize devretti. Arada fark kalırsa ödeyeceğini beyan etti. Nitekim 29 Eylül'deki vekaletnameye istinaden dairelerden birini 74 bin dolara diğerini 110 bin dolara sattık. Kendisinin

vazgeçtiğini açıkladığı dairenin bu günkü fiyatı 32 milyar civarında. Olay bizim açımızdan hiçbir kuşkuya yer vermeyecek kadar açık ve vicdanen rahatız. Kaldı ki yıllardır devlet görevinde bulunmuş bir insan böyle kör gözüm parmağında şeklinde işlem yapmaz. Yazık ettiler Kalemlî'ye." Bu açıklamada iki şey önemlidir. Birincisi Mesa-Nurol şirketinin Meclis eski başkanı Mustafa Kalemlî arasında basında rüşvet ilişkisi şeklinde yansıyan şirketlerine yönelik iddiaları hiç dikkate almamaları hatta bu iddiaların yalnızca Mustafa Kalemlî'yi haksız nedenlerle lekelediği görüşünde olmaları. Bu krizin başlangıcında şirkete yönelik krizin boyutunun önceden farkedilemediğinin göstergesidir. İkincisi de Mesa şirketi yönetim kurulu başkanı Atilla Şenol'un yaptığı açıklamaların ticari ve resmi bir ilişki boyutunun çok ötesinde bir ilişkinin varlığını gözler önüne sermesidir. Kalemlî'nin dairelerini satmaları için bu şirkete vekalet vermesi, aradaki farkın daha sonra ödeyeceğini beyan etmesi, resmi olmayan bu beyana güvenilmesi ve bu işlemler daha bitmeden Kalemlî'nin kızının bu daireye yerleşmesi kuşkulara açıklık getirmekten çok uzaktır. "olay bizim açımızdan hiç kuşkuya yer vermeyecek kadar açık ve vicdanen rahatız" sözü hiçbir resmi belgeye dayandırılmadığı için kamuoyunun vicdanını rahatlatıcı olmaktan ve inandırıcılıktan çok uzaktır. Hatta bu kadar rahat bir üslup ile yapılan açıklama işlemin doğal bir süreç şeklinde yansıtılmasından daha çok şirketin bunu doğal bir süreç gibi algıladığını göstermektedir. Bu da yolsuzluk, rüşvet ilişkisini kuvvetlendirmektedir. Oysaki kriz süresince yapılan açıklamaların inandırıcı olması gerekmektedir. Açıklamalar oldukça özenli seçilmiş cümlelerden oluşmalı, alalade söyleşi üslubundan uzak ve ikna edici olmalıdır.

6 Ocak 1998 Sabah gazetesinde TBMM İdare Amiri CHP Milletvekili Önder Kırılı "Ben Mesa yetkilileriyle görüşüm. Kalemlî milletvekilleri lojmanlarında kullanılan malzemelerin aynısıyla bu şirkete villasının iç tefrişini yaptırmış." iddiası, Mesa-Nurol şirketi tarafından yalanlanmamış, bu konu hakkında hiçbir açıklamada bulunulmamıştır. Tepkisizlik doğru olduğunu kabullenmek biçiminde kamuoyunca algılanır. Bu algının yaratılmaması gerekir.

8 Ocak 1998 Sabah gazetesinde Mesa: Fiyat karlı ama fahiş değil başlıklı araştırma biriminde Mesa Yönetim Kurulu Üyesi Erhan Boysanoğlu'nun koltuk fiyatlarının fahiş olduğu yönündeki iddiaları red etmesi ve yaptığı açıklamaya yer verilmiştir. Açıklama "...Proje mimarının ithal malların fiyat girmesi mümkün değil, haddine de değil. Fiyatımız karlı bir fiyattır ama fahiş değildir. Kaldı ki bütün imalat ve alımlar müellifin onayından geçtikten sonra hak edişler ödendi. Bu gün fahiş dedikleri fiyatı malzemeler alınırken biliyorlardı. Örneğin müellif seyirci koltuklarını aynı İtalyan firmasından seçti ve başlangıçtaki fiyatın tam iki katına mal etti. İş bir bütündü yanlış fiyat verdiğimiz, zarar ettiğimiz malzeme de işler de oldu" Bu açıklamada bazı dikkat çekici noktalar şunlardır; Proje mimarına yönelik haddine de değil sözünün ve bütün imalat ve alımlar müellifin onayından geçtikten sonra hak edişler ödendi. Bu gün fahiş dedikleri fiyatı malzemeler alınırken biliyorlardı cümlesi bize kimse karışamaz, hesap vermek zorunda da değiliz şeklindeki ifadelerdir. Oysaki kriz zamanlarında herkes bilgi alma isteğinde ve açıklamada bulunma yetkisindedir. Bu açıklamaları göz ardı ederek önemsememek yerine bu açıklamaların yapılmasına fırsat vermemek gerekmektedir. "İş bir bütündü yanlış fiyat verdiğimiz, zarar ettiğimiz malzeme de işler de oldu" ifadesi ise Mesa-Nurol şirketinin birim fiyatı belirlerken ayrıntılı bir araştırma yapmadığı izlenimi yaratır. Bir şirketin her hangi bir ihaleye katılmadan önce ayrıntılı bir rapor hazırlaması iş ahlakı gereğidir. Bu ifade bunun yapılmadığını göstermesi açısından oldukça yanlıştır. Yine aynı araştırma biriminde Mesa Toplu Konut Genel Müdürü Can Aynagözün "900 bin dolarımızı keserlerse ertesi gün mahkemeye gider ve bu parayı yasal yoldan alırız." sözlerinin ardından "ihale iki kısımdan oluşuyordu. Birinci kısımda bizim yaptığımız inşaat işleri, ikinci kısımda elektronik ve akustik işleri vardı. Elektronik aksamı yapacak olan Siemens firmasının seçimi gecikti. Sayın Mustafa Kalemli sanki daire almış ve süreyi uzatmış gibi bir hava yaratılıyor. Kendisinin konuyla direk ilgisi yok. Sadece bir dizi imza atıldıktan sonra son imza yetkisi onda" açıklamasında konuya bir parça açıklık getirmesine karşın gecikmenin nedeni bütünüyle ortaya konulamamış ve yeterince ayrıntılı ifade kullanılmamıştır. Kanunlar önünde haklı olmak ihalede ve gecikme nedeniyle ek süre verilmesinde kamuoyu

gözünde de haklı olarak algılanmak için yeterli değildir. Bu açıklamada kamuoyuna gereken önem verilmemiştir. Kriz zamanı kriz iletişiminde en önemli şey duyarlı olmaktır. Tezin üçüncü bölümü (Sayfa 75). Aynı ifadeler Yenyüzyıl gazetesinde de yayınlanmıştır. Bu gazetede araştırma birimini başlığı “Mesa Fahiş Fiyatı Bile Az Buldu”dur. Koltuklar için fiyat karlı ama fahiş değil ifadesinin kullanılması bu yorumun yapılmasına neden olmuştur.

9 Ocak 1998 Hürriyet gazetesinde “Mesa’nın patronundan arsız açıklama” konu başlığıyla yayınlanan araştırma biriminde Mesa Yönetim Kurulu Başkanı Atilla Şenol’un koltukların yüksek fiyatla fatura edilmesinin gerekçesini açıklarken koltukları fahiş fiyatlandırıldığını kabul etmesi şirketin kanunlar karşısında da suçlu durumuna düşürebilecek bir ifadedir.

11 Ocak Milliyet Gazetesinde Müjdat Gezen’in köşe yazısında “...Mesa denen müteahhitlik kuruluşunun hiç mi suçu yok. Bazı rüşvetler bazı kesimleri mutlu edebilir. Örneğin Mesa şirketinin Beşiktaş ve Üsküdar belediyesine verdiği hediyeler Altunizade site inşaatında Üsküdar Belediyesinden iskan izni alırken oraya bir tiyatro salonu yapmayı taahhüt etmiş ve bunu da yapmıştır. Etilerde Sarı konaklar inşaatını yaparken Beşiktaş Belediyesine de bir tiyatro salonu vermeyi taahhüt etmiş ve bu sözünü de yerine getirmiştir.” Mesa açısından oldukça iyi bir halkla ilişkiler faaliyetleri biçiminde yansıtabilecek tüm bu çalışmaların yine rüşvet ile ilişkilendirilmesi buna karşın Mesa şirketinin hiçbir tepkide bulunmaması dikkat çekicidir.

11 Ocak 1998 Yenyüzyıl gazetesinde “Mesa-Nurol Meclisi Suçladı” başlıklı araştırma biriminde Mesa-Nurol’un ortak bir deklarasyon yayınlama kararı aldığı ve bu deklarasyonda firmaların güvenilir olduğunun vurgulanacağı ve gecikmenin TBMM’den kaynaklandığının belirteceği bildirildi. Bu Mesa-Nurol açısından olumlu bir haberdur.

12 Ocak 1998 tarihli Radikal gazetesinde “Mesa Medya’dan Öç Alıyor” başlıklı araştırma biriminde “çalışmaları engelliyorlar” gerekçesiyle salonun



gazetecilere ve televizyonculara yasaklanması için Mesa-Nurol'un başkanlığa başvurduğu belirtiliyor. Bu geçerli bir neden olmasına karşın kriz zamanlarında medyayı en fazla kendi yönüne çekmek gerekliliği varken böyle bir kararın alınması basının haber alma ve iletme özgürlüğünü kısıtlamak ve Mesa-Nurol basından oç alıyor biçiminde algılanmasına neden olmuştur.

14 Ocak 1998 Sabah gazetesinde köşe yazarı Necati Doğru yazısında Mesa-Nurol: Kirletici başlığını kullanmıştır. Yazının ana konusu Mesa-Nurol şirketinin aynı gün gazetelere verdiği basın ilanıdır. Tam sayfa ilanın 8 milyar lira olduğunu belirttikten sonra ilanda yer alan bütün ifadeleri kendi yorumuyla eleştirmiştir. Bunlar "...Meclis de soygun iddiası ile Mesa-Nurol'un vergi veren, işçi çalıştıran, iyi konut yapan firma olmasının ne münasebeti var, münasebeti yok. Münasebeti olmayan iyilikleri sayarak kötülükleri gizlemek, bilgiyi kirletmek, işin özünü saklamak. İlanda ayrıca eser yarattık deniliyor. Yarattılan eser Meclisini dünyada soyduran ilk ülkenin Türkiye olması ve halkın parlamentosuna karşı onarılması zor bir güvensizlik içine sürüklenmesi". Kriz zamanında krize neden olan etmenleri belirleyerek, bunlarla ilgili açıklamaları yapmak ve kamuoyunun gözünde sarsılan imajı yeniden düzelmesini sağlamak amaçlanmalıdır. Bu nedenle de gazetelere verilen basın ilanları bu doğrultuda hazırlanması gerekir. Meclis Genel Kurul Binasının ihalesi aşamasından, Mesa-Nurol Şirketi Rüşvet ve Yolsuzluk İlişkilerinin çürütecek açık ve net açıklamaların yer aldığı bir ilan hazırlanmalıydı. Bu biçimde hazırlanmış ilanın krizle baş ettikten sonra yani kriz söndükten sonra basına verilmesi gerekirdi.

20 Şubat 1998 tarihli Radikal gazetesinde "Mesa Meclis'e Tazminatı Reddediyor" başlıklı araştırma biriminde Mesa-Nurol'un yaptırdığı kamuoyu araştırmasından ve sonucundan bahsediliyor. Mesa-Nurol'un bu araştırmada Meclis Genel Kurul Salonundan fazla kar ettiğini ancak saygın bir ticari firma olduğu sonucuna ulaşıldığına yer verilmiş. Ayrıca Mesa-Nurol şirketinin iddialara yanıt verdiği bir rapor hazırladığından da bahsedilmiş. Ama rapora ayrıntılı yer verilmemiştir.

8 Mayıs 1998 tarihli Sabah gazetesinde "Mesa:Kalemliye firma önerdik" başlıklı araştırma biriminde Meclis Genel Kuruluna yönelik yolsuzlukları araştıran Araştırma Komisyonunda Mesa-Nurol şirketinin de dinlendiği ve komisyon üyesi milletvekillerinden birisinin "Firma mı yoktu ki Mesa-Nurol'dan ev aldı? sorusuna Mesa-Nurol yetkililerinin "Evet bunu yaparken gerekli özeni göstermemiş olabilir. Daha dikkatli olabilirdi." yanıtına yer verildi.

8 Mayıs 1998 tarihli Hürriyet gazetesinde yine aynı habere yer verildi. Bu kez Meclis komisyonunda ifade veren Mesa-Nurol şirketinin Yönetim Kurulu üyesi Kamil Akıncı'nın "Bizden ev istemesi yanlıştı" diyerek Kalemli'yi suçladığına yer verildi. Bu cevap ve 8 Mayıs Sabah Gazetesinde de yayınlanan yazı Mesa-Nurol şirketi tarafından da yapılan hareketin yanlış olduğunun kabul edildiğini ve buna göz yumulduğunu gösterir. Bu nedenle yanlış bir ifadedir.

21 Mayıs 1998 tarihli Milliyet gazetesinde "Mesa ilk kez konuştu" başlığı altında yayınlanan araştırma biriminde basınında Mesa-Nurol şirketinden bir açıklama beklediği ifade edilmektedir. Aynı zamanda Mesa-Nurol şirketinin bu doğrultuda basına hiçbir açıklamada bulunmadığı izlenimi yaratılmaktadır. Ayrıca bu araştırma biriminde Mesa-Nurol ortaklığının özellikle süre uzatımına yönelik açıklamalarına yer verilmiştir. Bu oldukça geç kalınmış bir açıklama olmasına rağmen önemlidir. Yinede yalnızca bir tek gazetede bu haberin yayınlanması etkin bir çalışmanın gerçekleşemediğinin göstergesidir.

2 Haziran 1998 tarihli Radikal gazetesinde "Mesa'nın derdi prestijmiş" başlığı altında yayınlanan araştırma biriminde Mesa Anonim şirketi tarafından üç ayda bir yayınlanan Mesa-Yaşam dergisinde "Mesa-Nurol'un amaçlanan üstün kaliteye ulaşabilmek için hiçbir şeyden kaçınmadığına değindiği 4 sayfalık yazıdan alıntılar yapılmış ve Kalemli'nin firma lehine yaptıkları, firmanın Kalemli ve yakınları için fedakarlıkları ile ihale bedeli ve ihale maliyeti arasındaki farkın nereden kaynaklandığına değinilmediği belirtilmiştir. Burada yolsuzluk ve rüşvet nitelendirmeleri yerine firma lehine davranış, fedakarlık nitelendirmelerinin kullanılmıştır. Bu Mesa-Nurol şirketi açısından krizin düşüş yönünde ivme

kazandığını göstermektedir. Ama yine de bu yazıda cevaplandırılmamış soruların varlığına dikkat çekilmektedir. Krizin tamamen sönebilmesi için bu sorulara cevap vermek gerekir.

12 Haziran 1998 tarihli Hürriyet gazetesinde "Mesa-Nurol Meclis Parasıyla Repo Yaptı" başlığı altında yayınlanan araştırma biriminde şu ifadeler yer verildi "...Mesa-Nurol ortak girişiminin Meclis salonu inşaatı ile ilgili savunmasında Çapa Yeminli Mali Müşavirlik Şirketine muhasebe kayıtlarını incelediği ve inşaatın sadece yüzde 23.5 oranında kar elde ettiklerinin belirlendiği öne sürüldü. Aynı savunmaya eklenen raporda elde edilen hasılatın yarattığı fonları değerlendirerek yaklaşık 2 milyon dolar repo elde edildiği anlaşıldı". Burada öne sürüldü kelimesi hala Mesa-Nurol şirketinin iddiasının böyle olduğunu ama doğruluğuna yönelik şüphelerin varlığına işaret etmektedir. Basılı Medya hala Mesa-Nurol ortaklığına karşı olumsuz ve ön yargılı bir yaklaşım içindedir. Kriz zamanlarında medyanın gücünün lehte kullanılması önemlidir. Bu nedenle de önce basının güvenini ve desteğini kazanmak gerekir. Bu araştırma birimi hala Mesa-Nurol şirketinin bunu gerçekleştiremediğini göstermektedir.

12 Temmuz 1998 tarihli Sabah gazetesinde Haftanın Sohbeti köşesinde Meclis Araştırma Komisyonu Başkanı Ahmet Piriştina ile yapılan röportajda "Fahiş fiyattan Mesa'da sorumlu" başlığı kullanılmıştır. Mesa-Nurol şirketinin araştırma ve soruşturmalar sonucunda gerçekten suçsuzluğunun kanıtlanmadığının yalnızca suçu kanıtlayacak delillere ulaşamadığı ve hukukda bu suçun karşılığının olmaması nedeniyle suçsuz olarak nitelendirildiğine dikkat çekildi.

3 Ağustos 1998 tarihli Sabah gazetesinde "Meclis için ilginç hesap" başlıklı yazıda Mesa'nın yeni teknolojiyle yapılan oylama sisteminin ne kadar kısa ve hesaplı olduğu belirtmek için " oylama ve yoklama yalnızca 5 dakika sürüyor.16 yoklama ve oylama için 80 dakika ayrılması gerekiyor. Yeni teknolojinin kullanılmasıyla Meclis çalışmalarında 865 dakika üzerinden 1 trilyon

279 milyar lira tasarruf oluyor” şeklindeki yaptığı açıklama ilginç hesap biçiminde nitelendirilmiştir. “Mesa’ya göre”, “bu varsayımlar altında” kelimeleri bu hesaplamanın basın tarafından inandırıcı bulunmadığını göstermektedir. Burada Mesa-Nurol şirketi haberin kaynağı durumunda olmasına rağmen inandırıcı ve etkileyici değildir. Bunun nedeni bunu uygulamayla kanıtlamamasıdır.

23 Eylül 1998 Sabah gazetesinde “Skandal koltuk sadece 1 trilyon kar etmiş!” başlıklı yazıda Mesa-Nurol ortaklığının bir kitap bastırıldığı ve yolsuzluk yapmadıklarını iddia ettikleri belirtildi. Başlıkta kullanılan “!”, “iddia” kelimesi ve yazının sonlarında Meclis Başkanvekili Uluç Gürkan’ının “Mecliste bu broşürleri kim dağıtmış, nasıl dağıtılmış Genel sekreterlik araştırıyor, gereken yapılacak” açıklaması hala Meclis binasında görevli politikacı ve milletvekillerinin de Mesa-Nurol şirketinin yaptığı açıklamalara şüphe ile yaklaştığını göstermektedir.

29 Eylül 1998 tarihli Cumhuriyet gazetesinde “Mesa kendini savundu” başlıklı yazıda Mesa-Nurol şirketinin Meclis de dağıttığı kitapçıkta Sabah gazetesinde yer alan haberin yanı sıra Meclis Genel Kurulu Salonunun yapımıyla ilgili suçlamalar karşısında neden suskun kaldığına dikkat çekerek “Bazı dostlarımız doğru davranışın bu olduğunu söylediler” ifadesine yer verilmiştir. Burada sözü edilen “Dostlarımız” oldukça şüphe uyandırıcı ve açık olmayan bir kelimedir. Dost olarak nitelendirilen kişilerin politik olduğu algılanmaktadır.

6 Ekim 1998 tarihli Hürriyet gazetesinde Fatih Altaylı’nın “Mesa Haddini Bilmiyor” başlıklı köşe yazısında Mesa-Nurol şirketinin bastırıp dağıttığı broşürü eleştirmiştir. Eleştirilen bölümler şunlardır ve bu bölümler kelimesi kelimesine broşürden alınmış olmamasına rağmen meal bu biçimde açıklamada bulunulmuştur.

“... Eski Meclis Genel Kurul Salonu Türkiye’nin otoriter ve totaliter bir rejimle yönetildiği dönemlerin izlerini taşıyordu. Kasvetliydi. Oysa yeni yapılan Meclis

şık ve modern. Modern Türkiye'yi simgeliyor. Batılı anlamda demokrasiyi simgeliyor.” Fatih Altaylı'nın broşürde yazılanlara yönelik eleştirileri şöyle; “Batılı olmak için Meclisin soyulması gerekiyormuş. Yenilenen salon çok partili dönemde de hizmet verdi. Ayrıca Atatürk dönemine otoriter totaliter bir dönem nitelenmesi yapmak Mesa'nın ne haddine. Siz kimsiniz de bu ülkenin kurucusuna diktatör deme hakkını buluyorsunuz?” bu da hazırlanan broşürde Meclisin Yeni Salonunun kullanışlılığını ve modernliğini vurgulamak için yanlış ifadelerinin yoruma ve eleştiriye açık ifadelerin kullanıldığını göstermektedir. Kriz dönemlerinde basına yansıtılan her kelime oldukça iyi seçilmeli, bir çok boyutu ile incelenmeli ve yanlış yorumlara neden olabilecek ifadelerden kesinlikle kaçınılmalıdır.

Araştırma boyunca dikkat çeken en önemli noktalardan biri Mesa-Nurol şirketinin basında olumsuz resmedildiği ama şirketin bu konuda her hangi bir girişimde bulunmadığı ya da etkili olamadığıdır. Kriz zamanlarında şirkete yönelik basında yanlış yorumların yapılması söz konusuysa, bunu önlemenin birkaç yolu vardır. Telefon, faks ya da yüzyüze gazeteyle ulaşmalı, editöre bir mektup (Özellikle bu mektubun yayınlanmasının gerekliliğini ve nedenlerini açıkça belirtmek gerekir.) yazılmalı, gazetenin şikayetlerden sorumlu amirine yazılı bir şikayet yazısı gönderilmelidir. Diğer yandan haksız ve kanıtlanmamış iddiaların yer aldığı yazıların yayınlanmaması için yayıncılık kanunlarından yararlanmak gerekir. Ama asıl hedef kesintisiz bilgi akışının sağlamaktır.

### 3. Sınırlılıklar

Araştırmanın amacı krizi tanımlamak, nasıl meydana geldiği, krizin evreleri ve medyadaki yansımalarını incelemek, krizden çıkışa yönelik uygulanan kriz iletişiminin etkinliğinin yine basına yansımaları doğrultusunda incelemektir. Bu nedenle araştırmada Mesa-Nurol şirketi ile yüzyüze görüşülerek kriz süresince yapmış oldukları bütün iletişim faaliyetleri ortaya konmamış yalnızca uygulanan kriz iletişimi etkinliği basında yansımaları doğrultusunda incelenmiştir. Kodlayıcılar herhangi bir gazete okuyucusu gibi araştırma birimlerini incelemişlerdir. Kodlayıcılara konu hakkında ek bir bilgi ve

açıklama verilmemiştir. Bunun amacı araştırmanın tarafsız bir gözle ortaya konulmasını sağlamaktır.

TBMM Genel Kurulu inşaatını yapan Mesa-Nurol şirketinin karşılaştığı yolsuzluk, rüşvet ve inşaat kalitesine yönelik iddiaların kurum imajına yönelik olumsuz etkileri araştırmada incelendiği için yalnızca Mesa-Nurol şirketinin adının geçtiği haberler araştırma birimine dahil edilmiştir. Olayın siyasi kişilik ile ilişkisi, politik boyutu, diğer kurum ve kuruluşlarla bağlantısı ve bunların etkileri incelenmemiştir.

Araştırmaya yalnızca 7 ulusal gazetede yayınlanan yazılar dahil edilmiştir. Bunun nedeni tiraj, yayın politikalarının politik yelpazedeki yeri ve Mesa-Nurol şirketinin kurum imajına yönelik ortaya atılan iddia, eleştiri, yorum, haber v.b. niteliğindeki yazıların bu gazetelerde oldukça fazla yer alması yani konuya gösterdikleri önemin boyutudur.

## KAYNAKÇA

Abig, WILLIAM. **Modern Public Opinion**. Amerika: McGraw Hill, 1988.

ALBRECHT, Steve. **Crisis Management For Corporate Self-Defence**. Amerika: Amacom, 1996.

ALAATTİN, Asna. **Public Relation**. İstanbul: Der Yayınları, 1993.

\_\_\_\_\_. **Halkla İlişkiler, Dünden Bugüne bir Sanat ve Meslek Öyküsü**, İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1997.

BASKIN, Otis ve Craig Aronoff. **Public Relations, The Profession and the Practice**, İkinci baskı. Amerika: Wm. C. Brown Publishers, 1988.

BENOIT, William L. "Image Repair Discourse and Crisis Communication", **Public Relations Review**, 23,2, 1997.

BİR, Ali Atif, **Kurumsal Kimlik Konferansı Kitapçığı** İstanbul: 1994.

BIRCH, John. "New Factors in Crisis Planning and Response", **Public Relations Quarterly**, 1994.

Burnett, John J. "A Strategic Approach To Managing Crises" **Public Relations Review**, 24, 4, 1998.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

CENTER, Allen H.ve Patric Jackson. **Public Relations Practices, Managerial Case Studies & Problems**. Beşinci baskı. Amerika: Prentice Hall, 1995.

CUTLIP, Scott M., Allen H. Center ve Glen M. Broom. **Effective Public Relations**. Altıncı baskı. Amerika: Prentice-Hall International Editions, 1985.

DYER, Samuel Coad. "Getting People into the Crisis Communication Plan", **Public Relations Quarterly**, 1995.

FROST, Peter J., Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Graid C. Lundberg, Joanne Martin. **Organization Culture**. Amerika: Sage Publication Inc., 1985.

GIBSON, Rowan. **Geleceği Yeniden Düşünmek, İş yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlama ve Dünya**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1997.

GOLDSMITH, Rea M., "A Defence of Public Relations", **International Public Relations Review**, No.2, 1988.

GÖKÇE, Orhan, **İçerik Çözümlemesi**. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1995.

GÖKSEL, Bülent, Füsün Kocabaş ve Müge Elden. **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1997.

GREEN, Peter Sheldon. **Şirket Ününü korumanın Yolları**. Çeviren: Abdullah Ersoy, İstanbul: Ad Yayıncılık, 1996.

GROVE, Andrew S. **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**. Çevirenler: Özlem Dinçkal ve Ferma Lekesizalın. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.

HARISON, Shirley. **Public Relations and Introduction**. İngiltere: International Thomson Business Press, 1996.

\_\_\_\_\_. **Public Relations**, Amerika: Routledge, 1995



REX, F.Harlow, "Public Relations Defination Through the Years" **Public Relation Review**, İlkbahar 1997.

HARRIS, Thomas L. **The Marketer's Guide to Public Relations**. Amerika: John Willey & Sons, Inc, 1991.

HERRERO, Alfonso González. "How to Manage a Crisis Before or Whenever It Hits". **Public Relations Quarterly**, 1995.

HOWARD, Wilfred. **The Practice of Public Relations**. Üçüncü baskı. İngiltere: Heinemann Professional Publishing, 1989.

HURST, David K. **Crisis & Renewal, Meeting the Challenge of Organizational Change**. Amerika: Harvard Business School Press, 1995.

JEFKINS, Frank. **Public Relations**, Üçüncü baskı, İngiltere: Pitman Publishing, 1988.

\_\_\_\_\_. **Public Relations**, Üçüncü baskı. İngiltere: Pitman Publishing, 1990.

\_\_\_\_\_. **Public Relations**, Dördüncü baskı. İngiltere: Pitman Publishing, 1992.

\_\_\_\_\_. **Public Relation Techniques**, İkinci baskı. İngiltere: British Library Cataloging in Publication Data, 1995.

KARALAR, Rıdvan. **Halkla İlişkiler**. Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1994.

KAZANCI, Metin. **Halkla İlişkiler, Kurumsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**. Ankara: Savaş Yayınları, 1982.

LUKASZEWSKI, James E., "Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standarts: the Principles and Protocols", **Public Relations Quarterly**, Sonbahar, 1997.

- MARRA, Francis J., "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relation", **Public Relation Review**, Kış 1998.
- MARSTON, Robert. "CEOs Are Breed Apart", **Public Relations Quarterly**, 1993.
- MCQUAIL, Denis ve Sven Windahl. **Kitle İletişim Modelleri**. Çeviren: Konca Yumlu, Ankara: İmge Kitabevi, 1997.
- MITROFF, Ian I. ve Christine M. Pearson. **Crisis Manegement, A Diagnostic Guide for Improving Your Organizations Crisis- Preparednes**. Amerika: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- MORITA, Akio, Edwin M.Reingold, ve Mitsuko Shimomura. **Made in Japan, Bir Japon Mucizesi Sony**. Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic., 1989.
- MALHOTRA, Naresh, K., **Marketing Research an Applied Orientation** Amerika: Prentice-Hall International Inc., 1993.
- NACHMIAS, David ve Chava Frankfort-Nachmias, **Research Methods In Social Sciences**. Besinci basım. Amerika: St. Martin's Press Inc., 1996.
- NEUMAN, W. Lawrence, **Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches** Üçüncü Baskı. Amerika: Allyn and Bacon, 1997.
- NEWSON, Doug, Alan Scott ve Judy Vanslyke Turk. **This is PR, The Realities of Public Relations**. Dördüncü baskı. Amerika: Wadsworth Publishing Company, 1989.
- ODABAŞI, Yavuz. **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

ONAL GÜNGÖR. **Halkla İlişkiler**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997.

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

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1996.

PARASIZ, İlker. **Kriz Ekonomisi: Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları**. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995.

PASADEOS, Yorgo ve Behlül Üsdiken, **ODTÜ Gelişme Dergisi**. 19, Şubat 1992.

PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali. **Türkçe Sözlük**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995.

SABUNCUOĞLU Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa: Rota Ofset Bursa, 1992.

SEÇİM, Hikmet, Aleddin Asna, Ramazan Geylan, Haluk Gürgen ve Nihat Karakoç, **Halkla İlişkiler** Eskişehir: Açıköğretim Üniversitesi Yayınları, 1995.

SEÇİM, Hikmet, Alaeddin Asna, Ramazan Geylan, Haluk Gürgen ve Nihat Karakoç. **Halkla İlişkiler**, İkinci baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

SEÇİM, Filiz, "**Ulusal İletişim Bağlamında Türk Basımında Yer Alan Dış Haberlerin İncelenmesi (Bir Dış Haber Olarak Körfez Savaş Haberlerinin İçerik Çözümlemesi)**" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

SEITEL, Fraser P. **The Practice of Public Relations**. İkinci Baskı. Amerika: Charles E: Merill Publishing Company, A. Bell & Howel Company, 1984.

TAPAN, Sema, Yeşim Toduk Akiş, Perran Akkan ve Ayfer Hortaçsu. **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama ilkeler ve Uygulamalar**. İzmir: Kartal Matbaacılık, 1990.

TÜZ, Vergiliel Melek. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**. Bursa: Ekin Kitapevi, 1996.

WHITE, Jan V., **Editing by Design: A guide to Effective Word-and-Picture Communication For Editors and Designers**. İkinci basım. Amerika: R.R. Bowker Co., 1982.

WHITE, Jon. **How to Understand amd Manage Public Relations**. İngiltere: Business Books Limited, 1991.

WILCOX, Dennis L., Phillip H. Ault ve Warren K. Agee. **Public Relations, Strategies and Tactics**. Üçüncü baskı. Amerika: Harper Collins Publishers Inc., 1992.

WIMMER, Roger D. ve Joseph R. Dominick, **Mass Media Research, An Introduction**, Beşinci basım. Amerika: Wadsworth Publishing Company, 1997

WINNER, Paul. **Effective PR Management, A Guide to Corparate Success**. İngiltere: Kogan Page Ltd., 1990.

YAZICI, İsmet. **Kitle İletişiminde İmaj Kurumsal Bir Yaklaşım**. İstanbul: Bilim Yayınları, 1997.