

**KRİZ İLETİŞİMİ BAĞLAMINDA HIZLANDIRILMIŞ TREN KAZASI'NIN
GAZETELERE YANSIMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bahadır AYHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. M. Canan ÖZTÜRK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

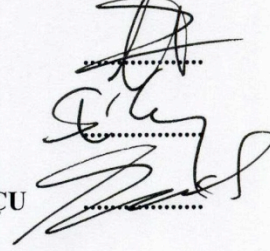
Şubat, 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bahadır AYHAN'ın, “Kriz İletişimi Bağlamında Hızlandırılmış Tren Kazası'nın Gazetelere Yansımasının Değerlendirilmesi” başlıklı tezi **24 Şubat 2011** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.M.Canan ÖZTÜRK
Üye : Prof.Dr.Erkan YÜKSEL
Üye : Yard.Doç.Dr.Sevil UZOĞLU BAYÇU

İmza




Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

KRİZ İLETİŞİMİ BAĞLAMINDA HIZLANDIRILMIŞ TREN KAZASI'NIN GAZETELERE YANSIMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bahadır AYHAN

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2011

Danışman: Doç. Dr. M. Canan ÖZTÜRK

Bu çalışmada hızlandırılmış tren kazasının kriz iletişimi bağlamında gazetelere ne şekilde yansıdığı; Posta, Hürriyet, Milliyet, Sabah ve Zaman gazetelerine uygulanan bir içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'nin içeriği ve kazanın siyasal boyutu yetkililerin kriz iletişimi faaliyetlerini etkilemiştir.

Yetkililerin hızlandırılmış tren kazası sonrasında kriz iletişimi faaliyetlerini değerlendirmek için belirlenen 8 ana kategoriden 2'inde yetkililer başarılıdır. Kalan 6 kategoride ise gösterilen çabalarla birlikte, eksik kalınan noktalar da belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, kriz iletişimi.

Abstract

EVALUATION OF ACCELERATED TRAIN CRASH'S REFLECTIONS ON NEWSPAPRES, IN THE CONTEXT OF CRISIS COMMUNICATION

Department of Public Relations and Advertising

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, February 2011

In this study, how accelerated train accident has been shown on the newspapers is evaluated with the content analysis which is applied to Posta, Hürriyet, Milliyet, Sabah and Zaman newspapers in the context of crisis communication. According to the findings, contents of the Prime Ministry Crisis Management Center Regulations and the political view of the accident have affected the crisis communication activities of the authorities.

After the accelerated train accident, authorities were successful in two of the eight main categories that have been determined to evaluate the crisis communication activities. Missing points have been determined in the remaining six categories with the shown effort.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Crisis Communication

Özgeçmiş

Bahadır AYHAN

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans : 2006 Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İktisat Bölümü

Lise : 2002 Lefkoşa Türk Maarif Koleji

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Kars/1984

Cinsiyet: Bay

Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	iii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Özgeçmiş	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	x
Kısaltmalar Listesi	xi
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Kriz ve Kriz Yönetimi

1. Kriz Kavramı.....	3
1.1. Krizlerin özellikleri	9
2. Krizin Nedenleri	14
2.1. Organizasyon dışı faktörler	15
2.2. Organizasyon içi faktörler.....	19
2.3. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönergesi'ine göre kriz halleri.	23
3. Kriz Türleri.....	26
4. Krizin Aşamaları	31
4.1. Gelişim dönemi	31
4.2. Kriz dönemi.....	32
4.3. Krizin sona ermesi	32

5. Kriz Yönetimi.....	33
5.1. Kriz öncesinin yönetimi.....	34
5.2. Kriz dönemi yönetimi	38
5.3. Kriz sonrası işletme yönetimi.....	42

İkinci Bölüm

Kriz İletişimi

1. Kriz İletişimi Kavramı	44
2. Bir Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Kriz İletişimi	46
2.1. Grunig'in dört halkla ilişkiler modeli	49
3. Kriz İletişimi Kuramları	53
3.1. İmaj Yenileme Söylemi.....	54
3.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi.....	55
3.2.1. Teorinin gelişimi ve temel dayanakları	55
3.2.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin yaklaşımları	59
4. Uygulamada kriz iletişimi: ipuçları, püf noktaları	70
4.1. Kriz dönemi medya ilişkileri.....	80
5. Etkin Kriz İletişimi.....	84

Üçüncü Bölüm

Kriz İletişimi Bağlamında, Hızlandırılmış Tren Kazası'nın Gazetelere Yansımasına Yönelik Bir Uygulama

1. Problemin Tanımı	90
2. Araştırmanın Amacı	96

3. Araştırmanın Önemi.....	98
4. Araştırmanın Sınırları.....	98
5. Araştırma Yöntemi.....	99

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

1. Verilerin Düzenlenmesi	108
2. Örneklemeye İlişkin Bulgular.....	109
2.1. Haber sayıları.....	112
2.2. Krize öncesi planlama	113
2.3. Kriz türünün belirlenmesi.....	115
2.4. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıt.....	126
2.5. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan mesajları.....	129
2.6. Kriz dönemi medya ilişkileri.....	135
3. Bulguların Yorumlanması	136
3.1. Kriz öncesi planlama	136
3.2. Kriz türünün belirlenmesi.....	138
3.3. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıt.....	142
3.4. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan mesajları.....	143
3.5. Kriz dönemi medya ilişkileri.....	148
4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler	150
4.1. Sonuç	150
4.2. Tartışma ve Öneriler.....	151

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Krize Neden Olan Faktörler ve Ortaya Çıkış Zamanına Göre Kriz Türlerinin Karşılaştırılması.....	28
Tablo 2. Kriz döneminde basında yürütülmesi gereken faaliyetler.....	88
Tablo 3. Gazetelere göre haber sayıları	112
Tablo 4. Gazete haber sayılarının günlere göre dağılımı	113
Tablo 5. Haberlerde adı geçen yetkili konuşmacılar	114
Şekil 3. Yetkililere göre kazanın nedenleri	117
Tablo 6. Yetkili konuşmacılar ve kaza nedenleri karşılaştırması	118
Şekil 4. Gazetelere göre kazanın nedenleri	119
Tablo 7. Gazetelere göre kaza nedenlerinin karşılaştırılması	120
Tablo 8. Yetkili konuşmacılara göre haber tonunun dağılımı.....	124
Tablo 9. Krize ilk yanıt veren yetkililerin gazetelerde yer alışı.....	128
Tablo 10. Yetkililerin gazetelere yansıyan ilk mesajları.....	129
Tablo 11. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelere yansıyan mesajları	130
Tablo 12. Gazetelerde yer alan “çelişki” ifadeleri ve haber kaynakları karşılaştırması	132
Tablo 13. Gazetelere göre belirtilen “çelişki” ifadelerinin dağılımı.....	133
Tablo 14. Kaza mağdurları ve yakınlarına gösterilen ilgi	134
Tablo 15. Kriz dönemi medya ilişkileri.....	135

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Krizlerin Nedenleri.....	28
Şekil 2. Krizlerin ortaya çıkış şekillerinin karşılaştırılması	88
Şekil 3. Yetkililere göre kazanın nedenleri	112
Şekil 4. Gazetelere göre kazanın nedenleri	113
Şekil 5. Yetkili konuşmacıların yer aldığı haberlerin tonu.....	114
Şekil 6. Gazetelerin kriz geçmişine yönelik atıfları	117
Tablo 7. İlk gün haber kaynaklarının dağılımı	118

_Toc287594236

Kısaltmalar Listesi

Çev. : Çeviren

BKYM : Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi

ICM :Instute for Crisis Management

s. : Sayfa Numarası

SPSS : Statistic Package for Social Sciences

TCDD : Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları

vd. : Ve diğerleri

Giriş

18. ve 19. yüzyılda “Sanayi Devrimi” ile başlayan rekabet koşulları, 20. yüzyılda “bilgi çağı” kavramının ortaya çıkmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. 21. yüzyılda ise dünya McLuhan’ın bilinen deyişi ile ‘küresel bir köy’ haline gelmiştir. Ekonomik içerikli bir kavram olarak ortaya çıkan küreselleşme olgusunun doğal bir sonucu olarak dünya üzerinde yaşayan insanlar birbirlerinden daha hızlı haberdar olabilmektedir. Dahası toplumlar sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik açıdan etkileşim içindedirler. Bu faktörlerden teknolojiyi ayrı bir konumda değerlendirmek gerekmektedir. 1970’li yılların başında sivil hayatın içine girmeye başlayan” internet” ile küreselleşme süreci yeni bir boyut kazanmıştır. İnternet teknolojisinin yaygın kullanımı ile küreselleşme olgusu günümüzde hala devam eden ve kendini yenileyen bir konudur.

21. yüzyılda kurumlar ve örgütler değişim ve gelişim esnasında sancılı süreçlerden geçebilmektedirler. Organizasyonlar için fırsatlar doğuran bu süreçler, kimi zaman da, organizasyonların varlığını ve sürekliliğini tehdit edecek nitelikte olabilmektedirler. Kriz olarak nitelendirilebilecek bu tehditler, günümüz koşullarında her tür kamu ve özel kuruluşun karşılaşılabileceği durumlar olarak kabul edilmektedir.

Küreselleşme ve bilgi çağı kavramlarının da kendini hissettirmesiyle yerel tabanlı bazı olaylar, global çapta sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek adına bu denli kriz durumlara hazırlıklı olmak zorundadır. Bir başka deyişle “Kriz Halleri” kurumlar için farklı yönetim ve iletişim faaliyetlerinde bulunma

zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Kitlelerarası iletişim araçlarının son yıllarda gelişimi göz önüne alındığında, kriz durumlarını bertaraf etmenin temel yolu kurumların kriz yönetimi hamlelerinin, etkili bir iletişim ile kurum içi ve dışı çevreye aktarılmasıdır. Bu aktarımların yapılması ise kurumlar medya araçlarından etkin bir şekilde faydalanmasıyla sağlanabilir.

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları (TCDD) Genel Müdürlüğü 2004 yılında hayata geçirilen “Hızlandırılmış Tren Proje”si ile değişim ve gelişim temelinde faaliyetlerde bulunmuştur. 4 Haziran 2004 günü ilk seferini yapan hızlandırılmış trenlerden Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi henüz ikinci ayını tamamlamadan, 22 Temmuz 2004 günü raydan çıkmış ve büyük bir faciaya neden olmuştur. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği (BKMY)’ne göre bir “kriz hali” olarak kabul edilen bu olay kamuoyunda büyük bir ilgiyle takip edilmiştir. Başta Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD Genel Müdürlüğü olmak üzere BKMY ile yetki sıralaması belirlenmiş tüm kurumlar için kamuoyunu bilgilendirmek adına ‘kriz iletişimi’ faaliyetleri yürütmek zorunlu bir hal almıştır.

Bu çalışmada hızlandırılmış tren kazasının gazetelere yansımalarının kriz iletişimi bağlamında nasıl değerlendirilebileceği sorusuna yanıt aranmıştır.

Birinci Bölüm

Kriz ve Kriz Yönetimi

Bu bölümde “kriz” kavramı ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Öncelikle kriz kelimesinin dilbilimsel ve sosyal bilimler açısından tanımlarına yer verilecektir. Daha sonra krizlerin sosyal bilimciler tarafından kabul edilen ortak özelliklerine değinilecektir. Bu açıklamaların ardından krizlerin nedenleri üzerinde durulacak; krizin aşamaları ve kriz türleri açıklanacaktır. Daha sonra “Kriz Yönetimi” kavramı üzerinde durulurak araştırmanın birinci bölümü tamamlanacaktır.

1. Kriz Kavramı

Kriz kavramını açıklayabilmek için yapılmış birçok tanım bulunmakta ve sosyal bilimlerin kapsamı içinde yer alan pek çok diğer alanda olduğu gibi kriz kavramı üzerinde de bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Ancak yapılan tanımlamalar incelendiğinde krizin basit bir olay yada problem olmadığı gerçeği üzerinde bir görüş birliği içinde bulunduğu ortaya çıkmaktadır¹.

Kriz kavramının bilimsel içeriğine geçilmeden önce kavram dilbilimsel köken bakımından incelenmelidir. Türkçe’ye İngilizce’den geçen kriz kelimesinin aslı “crisis” sözcüğünden gelmekte olup; Metro Collins Cobuild Essential Dictionary’nin “crisis” maddesinde “birçok insanı etkileyen, sıkıntıya, güçlüğe ve ölüme neden olabilen ciddi ve tehlikeli bir durum” olarak açıklanmıştır.

¹ A. Pira ve Ç. Sohodol (2004). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları, s.23.

İngilizce'ye ise Latince'den geçmekle birlikte sözcük aslında Yunancadır ve sözcüğün kökü ayrılmak anlamına gelen "krisis" kelimesine dayanmaktadır².

"Kriz" sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde; "Bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak tanımlanmaktadır³.

Hüseyin Hatemi ise kriz kelimesinin Türkçe'ye girişini Tanzimat Dönemi'nde meydana geldiğinden bahsetmiştir. Fransızca kökenli "crise" kelimesinin yerine Ahmet Cevdet Paşa tarafından "buhran" kelimesi teklif edilmiştir. Ahmet Cevdet Paşa ise buhran kelimesinin Türkçe'ye girişini Tezakir-i Cevdet adlı eserinde şu şekilde anlatmaktadır⁴ :

"...Hazineden defterler getirildi. İrad ve masraf muvazene edildi. Görüldü ki devletin masarifi varidatını haylice aşmış. Maliye işi sahihen fenalaşmış. Hazine bir 'crise' haline düşmüş. Bak belaya ki 'crise' lafzının lisan-i türkide tercümesi yok. Ana mukabil bir kelime bulmak bile bir mes'ele oldu. Bir gece Fuad Efendi'nin yalısında bulunduk bu mesele dermeyen edildi. Led'et taharri buhran lafzı bulundu ve 'crise'nin tercümesi olmak üzere kabul olundu. Hatta bu hususa dair takdim olunan arz tezkiyesinde Hazine-i maliyyenin hal-i 'buhran' diye tahrir kılındı ve ondan sonra crise makamında buhran kelimesi isti'mal edilir oldu..."

² E. Filiz (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s.3.

³ <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim Tarihi: 18.07.2009)

⁴ H. Hatemi (1999). Krizin kritiği. *Düşünen Siyaset*, 1(1), s. 10.

Dilbilimsel açıdan farklı dillerde farklı anlamlar içeren kriz kelimesi ilgili en dikkat çekici tanımlama ise Çince’de bulunmaktadır. Çince’de kriz sözcüğü, biri “tehlike”, diğeri ise “fırsat” anlamına gelen iki karakterden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu anlamıyla kriz, sadece olumsuz çağrışımlar yapmamakta, yaşanan olumsuzluklardan elde edilen tecrübelerin, birey yada örgüt tarafından fırsata dönüştürülmesi durumunda krizlere olumlu anlamlar da yüklenebilmektedir⁵.

Oxford sözlüğünde kriz “daha iyi yada daha kötüye gitmek için dönüm noktası” şeklinde açıklanmaktadır⁶. Webster’s New Collegiate Dictionary krizi, “iyiye yada kötüye doğru ani bir değişim yaratan, olayların gidişatındaki ani ve karşı konulamaz durum” olarak tanımlamaktadır⁷.

Kriz kavramı çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Kriz ilk olarak tıp alanında kullanılmış, sosyal bilimler yazınına 1960’lı yıllarda girmiş bir kavramdır. Kriz sözcüğü özellikle tıp biliminde yaygın kullanımıyla “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri bir aşamaya ulaşması” anlamlarına gelmektedir⁸.

Psikoloji bilimine göre ise kriz; bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres olarak nitelendirilmiştir⁹.

⁵ Pira ve Sohodol (2004), s.23.

⁶ M. Narbay (2006). *Kriz iletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.5.

⁷ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> (Erişim Tarihi: 25.06.2009)

⁸ Filiz (2007), s.6.

⁹ Y.Ertekin (2001). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları’ndan aktaran F. Küçük ve N. Bayuk (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yasar University*, 7(2), s.796.

Demir ve Acar'ın sosyal bilimler sözlüğünde kriz; 'bunalım, buhran, beklenmedik bir sosyal, ekonomik ya da psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlik içinde gelişen gerilim durumu olarak tanımlanmıştır¹⁰.

Sosyal bilimlerde kriz kavramı ilk defa iktisat bilminde ortaya çıkmıştır. Söz konusu kavram o dönemde bir kerelik ve felaket niteliğindeki olayları karakterize etmekteydi¹¹. Bu bağlamda yapılan bir kriz tanımlaması 'işletmenin ödeme gücünü durduran ve performansını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylardır' şeklindedir¹².

Yönetim bilimleri açısından krizin genel kabul görece bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, krizle ilgili kapsamlı bir tanım yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle, krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür. Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur¹³.

¹⁰ Ö. Demir ve M. Acar (2002). *Sosyal bilimler sözlüğü*. Ankara: Vadi Yayınları, s. 80.

¹¹ Y. Kuşay (2005). *Kriz iletişimde internetin etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 3.

¹² D. Jimenez (2001). When you're the headline: A guide to understanding crisis management. *Franchising World*, 33 (3), s.54.

¹³ M. Gürsoy (1989). *Dünyadaki büyük ekonomik krizler ve Türkiye ekonomisine etkileri*. İstanbul: Metis Yayınları, s.12.

Mitroff'a göre kriz "tehdit edici koşula karşı mücadele edebilme de yetersiz kalma" durumudur¹⁴. Mitroff krizi ayrıca "insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojiden kaynaklanan, insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama büyük zarar veren felaket" olarak çok geniş bir şekilde tanımlamıştır¹⁵. Koçel ise "beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği" olarak daha öz bir tanım yapmıştır¹⁶. Phelps'in tanımına göre ise kriz "bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durumdur"¹⁷. Tutar, krizi "örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru tam ve güncel bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi" durumu olarak açıklamıştır¹⁸.

Ataman'ın tanımında ise kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile baş başa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir¹⁹.

Tüz'ün tanımına göre krizlerin sınırları yoktur. Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, herhangi bir örgütte meydana gelebilir. Beklenmedik bir

¹⁴ I. Mitroff ve M. Pearson (1993). *Crisis management*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, s. 92.

¹⁵ Narbay (2006), s.5.

¹⁶ Narbay (2006), s.5.

¹⁷ M. V. Tüz (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, s.17.

¹⁸ H.Tutar (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları, s. 17.

¹⁹ G. Ataman (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 231.

şekilde ortaya çıkmaları ve yarattıkları domino etkisi nedeniyle kriz durumlarının, herhangi bir örgütte yaşanmaması olası değildir²⁰.

Ancak bu tanımların bazılarından anlaşılacağı gibi, krizler her zaman olumsuz durumlar ya da sonuçlar doğurmayabilir. Hatta öyle ki, işletmelerin kendi üst düzey yöneticileri tarafından krizler bilinçli olarak çıkarılabilir. Krizleri her zaman işletmenin çıkar ve hedeflerini tehdit eden durumlar olarak görmek yerine krizlerin değişim ve yeniden yapılanma olanağı sağlamasına odaklanmak gerekir.

Krizler toplumun belirli kesimlerini tehdit edebileceği gibi, toplumun tamamında hissedilecek sonuçlarda doğurabilmektedir. Bu bağlamda Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi kamu kurumları için kriz tanımlamaları yapan bir yönerge yayınlamıştır. Bu araştırmaya konu olan tren kazasının muhatabı olan TCDD Genel Müdürlüğü de bir kamu kuruluşudur. Dolayısıyla kamu kuruluşları açısından kriz tanımını ayrıca incelemekte fayda vardır. Kamu kuruluşlarını ilgilendirecek kriz tanımlarına Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'nin 4. ve 14. maddelerinde yer verilmiştir. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri şu şekildedir ²¹:

“Devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların; anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabii afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük

²⁰ Tüz (1996), s.17.

²¹ Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği. (1997). Resmi Gazete, Tarih.9.1. Sayı:22872.

yangınların, radyasyon veya hava kirliliği gibi önemli nitelikle kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların ve iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu hallerdir.” BKMY 14. maddesinde ise kriz halinin sona ermesi “Kriz hali, krize neden olan durumun ortadan kalkması veya gerginliğin tırmanması ile ülkede olağanüstü hal, sıkıyönetim, seferberlik ve savaş hali uygulamasına geçildiğinde sona erer” ifadesiyle açıklanmıştır.

Sosyal bilimler yazınında yer alan kriz tanımlamaları bağlamında kriz durumlarının ortak birtakım özelliklere sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu özellikler, çalışmanın devam eden bölümünün konusunu oluşturmaktadır.

1.1. Krizlerin özellikleri

Oluşan bir değişikliğin veya olayın, kriz olarak nitelenebilmesi ve yaşanan olağan gerilimlerden ayrılabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir²². Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

i) Krizler ülkeler ve kuruluşlar için tehdittir:

Krizler, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini ve hatta varlıklarını,²³ menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir. Kriz durumu, kurumun bütünü için bir tehdit oluşturmakla birlikte, kurum yöneticileri, çalışanları ya da kurumun hedef

²² K. Özden (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., s.4.

²³ F. O. Demir (2009). Kriz yönetimi stratejileri ve kriz iletişimi. *FBE Journal*, 10 (11), s.3. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/06.pdf> (Erişim Tarihi: 25.08.2010).

kitlesi için ayrı ayrı tehditler meydana getireceği anlamına da gelebilir²⁴. Kamu yönetiminde ise topyekun bir savaş hali söz konusu olmadıkça özel işletmelerdeki gibi devletin/kamu yönetiminin sonu, yok olması gibi bir sorunla karşılaşmaz. Krizler, kamu yönetimi için bölgesel ya da kuruluş bazında tehdit olarak ortaya çıkar²⁵.

ii) Krizler karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlardır:

Kriz durumlarında kurumlar için en çok zorluk çıkaran olgu zaman baskısıdır²⁶. Krizler, hızlı hareket ederek önlemler alınmasını ve kriz planlarının yürürlüğe konulmasını gerektirir. Zaman baskısı yöneticilerin karar verme sürecini ve bu kararların sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Smith ve Hayn'ın 1997 yılında gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre zaman baskısının üst seviyede olduğu durumlarda, etkili karar verme sürecinde öne çıkan en önemli faktör karar vericilerin arasında bulunan uyum derecesidir. Ancak kriz durumları, çalışanlar arası uyumun zayıfladığı, stres ortamlarıdır²⁷.

iii) Krizler yüksek oranda stres oluştururlar:

Krizlerin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliklerinden biri de belirsizliktir²⁸. Kriz, örgütleri sisli bir ortam içine sokmakta, bu nedenle hem örgütün hem de çalışanlarının yönünün nereye döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır²⁹. Krizlerin stres oluşturma nedeni

²⁴ U. Rosenthal ve A. Kouzmin (1993). Globalizing an agenda for contingencies and crisis management: An editorial statement. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 1(1), s.4.

²⁵ Filiz (2007), s.8.

²⁶ Rosenthal ve Kouzmin (1993), s.5.

²⁷ C. Smith ve S. Hayn (1997). Decision making under time pressure. *Management Communication Quarterly*, 11(1), s.98-99.

²⁸ Z. Baltaş (2002). *Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 6.

²⁹ Pira ve Sohodol (2004), s.15

karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olayların yarattığı bu belirsizlik durumlarının hemen ortadan kaldırılması zorunluluğudur³⁰. Örgütler kriz dönemlerinde derhal cevap verme, müdahale etme ve çabuk hareket etme zorunluluğu içerisine girerler. Daha önce de belirtildiği gibi, kriz durumlarında organizasyonlar zaman baskısı altındadır³¹. Kriz anında yönetici ve çalışanlarda gerilim artar. Yöneticiler ve çalışanlar üzerinde endişe, korku, güvensizlik, gerilim, kendini savunma, aşırı tepki verme, yalnızlık, bitkinlik, kontrol kaybı, kuşatılmış ve panik duyguları hakim olur. Kriz anlarındaki stres, yöneticilerin rasyonel olmayan davranışlar içinde bulunmasına ve bunun yol açtığı bilgi işleme ve karar verme yetersizliklerinden dolayı krizlerin daha da karmaşıklaşmasına ve artış göstermesine neden olabilir³².

iv) Krizleri tümüyle engellemek çok zordur:

Kriz dönemlerinde örgütün standart karar alma ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır³³. Sorunları başlangıçta çözecek modeller geliştirip, olayların büyümesi engellenirse, bu sorunlar kronik bir halden uzaklaşıp kriz olmayacaklardır. Kriz yönetimin ana hedefi, krizi oluşmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir. Bu da krizden önce haberleşme, ulaşım, kurtarma ve yıkıntıları kaldırma, ilk yardım ve sağlık, güvenlik, çevre, altyapı hizmetleri, halkla ilişkiler gibi birçok konuda hazırlık yapmayı ve koordinasyonun altyapısını oluşturmayı gerektirir. Ancak sosyal hayat dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Gün geçtikçe yeni kriz türleri ortaya çıkmaktadır. Gelişen

³⁰ Filiz (2007), s.8.

³¹ Mitroff ve Pearson (1993). s.55.

³² Filiz (2007), s.9.

³³ H. Can (1994). *Organizasyon ve yönetim*. (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, s.300.

insan ilişkileri ve teknolojik şartlar içinde krizin her türüne hazırlıklı olunması mümkün değildir. Krizleri tümüyle engellemek ise çok zordur³⁴.

v) Kriz iyi yönetildiğinde fırsata dönüştürülebilir:

Krizler genellikle kayıp yaratan durumlar olmalarının yanında olası şu fırsatları da doğurabilir³⁵: (1) Yönetim başarısı gösteren yeni kahramanlar ortaya çıkabilir. (2) Yenilenme sürecini hızlandırabilir. (3) Üstü örtülmüş sorunlarla kurum yüzleşme fırsatı bulabilir. (4) Kurum çalışanlarda olumlu değişimler yaratabilir. (5) Yeni stratejiler geliştirilebilir ve olası yeni krizlere karşı erken uyarı sistemleri oluşturulabilir. (6) Yeni rekabet mecraları doğurabilir. Kurumlar için olası bu yararlarına rağmen organizasyonlar kriz sonucunda meydana gelecek zararları ve yararları önceden hesaplama olanağına sahip değildirler. Bu nedenle krizler çoğu zaman istenmeyen olaylardır³⁶.

vi) Kriz dönemindeki faaliyetler, bozulan olağan durumu değiştirmeye yönelik uygulamaları içerir:

Kriz anları önce suçlu sonra dost aranan; gerçek kimliklerin, liderlerin ortaya çıktığı durumlardır. Kuruluşlar, kriz dönemlerinde tehdit edici olaya sınırlı kaynaklarla müdahale etmek zorunda kalırlar. Kriz yönetim ve kriz faaliyetleri de bu olağan durumdan sapma halini tekrar olağan durumuna getirmeye yönelik kararları ve eylemleri içerir. Kuruluşlar bunu yaparken krizin gerçek hali ile kuruluş yöneticileri ve çalışanlarınca algılanan krizle de mücadele etmek zorunda kalırlar³⁷.

³⁴ Filiz (2007), s.10.

³⁵ J. Burnett (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), s. 477

³⁶ J. Burnett (1998), s.478.

³⁷ Filiz (2007), s.11.

vii) Kriz, karmaşa ve güçlükler sürecidir:

Krizler başlangıcı ve sonu belli olmayan, devamlılığı kestirilemez bir süreci ifade etmektedir³⁸. Dış çevre faktörlerinin kontrol edilmesindeki zorluklar, kriz yönetimi sürecinde de güçlükler doğurmaktadır³⁹. Kriz anları, öngörülemeyen değişiklikler yapmayı, yeni çözüm yolları bulmayı gerektirir. Çoğunlukla çalışanlar ve toplum tarafından algılanan krizle yaşanan krizler farklıdır. Kriz dönemlerinde kuruluştaki çalışanların kendi aralarında ve toplumdaki kişi ve diğer kuruluşlarla çatışmaları artar.

viii) Krizler, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar:

Krizlerin başta gelen özelliklerinden bir tanesi de, kurumlar tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ani durumlar olmasıdır. Krizle ilgili birtakım belirtiler çıksa bile, bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanmamış olabilir⁴⁰. Bir başka deyişle krizler olağan süreçten bir sapmadır, olağan dışıdır ve sürpriz öğeleri içerirler. Aslında krizlerin en temel ve ayırıcı özelliği beklenmeyen ve öngörülemeyen olaylar olmalarıdır⁴¹. Karar vericilerin krizi algılamadaki yetersizlikleri “sürprizin” niteliğini arttırabilir⁴².

Krizlerin genel özellikleri bu şekildeyken, Mallozi'ye göre kriz durumunu yaşayan kurumlarında ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; (1) Kurumlar normal kara alma sürecini bir kenara bırakıp, karmaşasının hakim olduğu hızlı

³⁸ Rosenthal ve Kouzmin (1993), s.5.

³⁹ Burnett (1998), 479.

⁴⁰ H.Tağraf ve T. Aslan (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), s.149

⁴¹ Filiz (2007), s.8.

⁴² Pira ve Sohodol (2004), s. 26-27.

karar alma sürecine geçerler. (2) Yaşanan krizin nedenini ortaya koymaya çalışan kurum, zaman baskısı nedeniyle bilgileri eksik ve net olmadan elde edebilir ve önceliklerin belirlenmesinde zorluklar yaşanabilir. (3) Örgütün dış çevresi aşırı tepki verebilir. Kurum için daha da kötüsü, dış çevre baskısını ortadan kaldırması beklenen organizasyonun iç çevresi kriz haline tepkisiz kalabilir⁴³.

2. Krizin Nedenleri

Krizler çok çeşitli boyutta ve şekilde ortaya çıkabilir⁴⁴. Ancak hepsi potansiyel olarak kurum ile kamuları arasında paylaşılan güven duygusunu tehdit etmektedir⁴⁵. Krize yol açan nedenlerin önceden belirlenmesi, bunlara yönelik stratejiler geliştirilmesi ve planlar oluşturulmasını sağlayabilir. Krizler kurum içi veya kurum dışı çevresel tehditlerle; kurumun organizasyon yapısında ki zayıflıklardan ortaya çıkabilir. Hatta Egelhoff ve Sen'e göre krizlerin temel nedeni kurum ile dış çevresinin bütünleşme başarısızlıklarıdır⁴⁶.

Bununla birlikte kriz tehdidi bazı organizasyonlar için ender görülen bir durumken, bazı kurumlar için yaşam süreleri boyunca karşılaşılabilecekleri kaçınılmaz bir olgudur⁴⁷. Böyle değerlendirildiğinde, örgütlerin farklılıkları

⁴³ C. Mallozzi (1994). Facing the danger zone in crisis management. *Risk Management*, 41(1), s.34

⁴⁴ W. Egelhoff ve F. Sen (1992). An information-processing model of crisis management. *Management Communication Quarterly*, 5(4), s.444.

⁴⁵ S. Oyer (2010). Effects of crisis type and interactive online media type on public trust during organizational crisis. *Public Relations Journal*, 4(3), s.2.

⁴⁶ Egelhoff ve Sen (1985), s.447.

⁴⁷ C. Smart ve I. Vertinsky (1987). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), s.199.

temelinde, kriz nedenlerinin ve karşılaşılabilecekleri krizlerin farklılaşacağı söylenebilir⁴⁸.

Krizin kapsamı ve örgütsel kriz kavramının oluşumu ile ilgili olarak aşağıdaki süreçler önem taşımaktadır⁴⁹:

- Krizin oluşmasının yol açan ortamlar, dışsal çevre ve içsel çevre,
- Krize karşı gelişen tepkiler, bireysel ve örgütsel tepkiler,
- Krizi giderici önlemlerde bulunma; krizi önleyici veya giderici yolda gelişen ilişkiler.

Bu bağlamda araştırmanın bu bölümünde öncelikle genel anlamda organizasyonlar açısından krize neden olan olaylar ele alınmıştır. Daha sonra, Başbakanlık tarafından belirlenen kriz durumları ve yasal mevzuat incelenecektir.

İşletmeler açısından krize neden olan faktörler organizasyon dışı ve organizasyon içi olmak üzere iki alanda incelenebilir.

2.1. Organizasyon dışı faktörler

Örgütün doğal çevre koşulları (doğal kaynaklar, iklim, jeolojik özellikler, çevre kirliliği vb.), içinde yer aldığı alandaki tüm işletmeleri etkileyen ekonomik, toplumsal ve siyasal koşullar örgütün genel dış çevresini oluştururlar⁵⁰.

⁴⁸ L. M. Whitney (2000). Garden pride policy on crisis communication.

<http://www.scils.rutgers.edu/de/er.plan.html>'den aktaran Y.Sucu (2000). *Kriz yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık, s.24.

⁴⁹ T. Milburn vd. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), s.1148.

⁵⁰ Sucu (2000), s.25.

Organizasyon dışı faktörler, kurumların kontrolü dışındaki makro faktörlerdir⁵¹. Dinamik ve sürekli değişen çevre, kuruluşların karşılaşacağı olaylarda karmaşıklığı ve belirsizliği arttırarak alınan kararların isabet derecesini azaltmakta ve kuruluşların kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. Krizlerin yaşanma sıklığı ve boyutunda kuruluşun dış çevreye bağımlılığının ve dış çevreyle etkileşiminin derecesi çok önemlidir⁵². Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi dışında gelişen, kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir⁵³. Bu tür faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler⁵⁴. İşletmelerin dış çevrelerinde etkisini gösteren faktörler çok çeşitlidir. Bu dış faktörlerini şöyle sıralamak mümkündür⁵⁵:

i) Genel ekonomideki olumsuzluklar:

Ekonomideki olumsuzluktan kasıt makro boyuttaki ülke ekonomisi ya da daha genel ve etkili olabilecek olan dünya ekonomisindeki olumsuz değişikliklerdir. Ekonomistler krizleri her zaman olumsuz bir olgu olarak görürler. Ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir⁵⁶.

⁵¹ T. Asunakutlu vd. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), s.4.

⁵² Ö. Dinçer (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.407.

⁵³ Kuşay (2005), s.18.

⁵⁴ Tüz (1996), s.5.

⁵⁵ A.Ş. Örnek (2006). *Bilgi toplumunda kriz yönetimi stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.115.

⁵⁶ A. Kibritçioglu (2001). Türkiye’de ekonomik krizler ve hükümetler. *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Krizler Özel Sayısı*, 41, s.2. <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (Erişim Tarihi: 12.01.2011).

ii) Doğal felaketler:

Doğal felaketler insanlık tarihi ve yaşamı için yeni bir olgu değildir. Felaketler normal hayat koşullarının kaçınılmaz bir durumu olarak görülebilir. Ancak Uluslararası Doğal Felaketler Veritabanı OFDA/CRED⁵⁷ verilerine göre dünyada yaşanan doğal felaketlerin sayısı günden güne artmaktadır⁵⁸. Örneğin 1900-1909 dilimi kapsayan on yıllık süreçte kayıtlı 73 adet doğal felaket meydana gelmişken, bu rakam 2000-2005 tarihleri arasındaki beş yıllık dilimde 2.788 olarak kayıt edilmiştir⁵⁹. Doğal felaketler en yıkıcı olan kriz türlerinin başında gelir. Çünkü yaşanan felaketler toplumlar için ağır fiziksel, psikolojik ve maddi kayıplar yaratmaktadır⁶⁰. Doğal felaketlerin ne zaman olacağı önceden kestirilemez. Ancak zamanı bilinmese de oluşabilecek zararları bir ölçüde kestirip hasarı en aza indirmek kurumların elindedir⁶¹.

iii) Uluslararası çevre koşulları:

İletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucu oluşan küreselleşme olgusu nedeniyle dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen krizler tüm dünyada birbirini tetikleyebilmektedir. Dünyanın bir ucunda yaşanan savaş ya da terör faaliyeti kısa sürede büyük yabancı sermaye çıkışlarına, turizm gelirinde ani düşmelere sebep olabilir.

⁵⁷ <http://www.emdat.be> (Erişim Tarihi: 05.01.2011).

⁵⁸ B. Kusumasari vd. (2010). Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management*, 19(4), s.438.

⁵⁹ <http://www.emdat.be/natural-disasters-trends> (Erişim Tarihi: 05.01.2011).

⁶⁰ U.S.A. National Research Council Staff [NRC] (1999). *Impacts of natural disasters: A framework for loss estimation*. Washington, s.5.

⁶¹ Filiz (2007), s.8.

iv) Teknolojik değişim:

Teknolojik değişim baş döndürücü hıza ulaşmıştır ve bu teknolojinin kötüye kullanımı ya da bu değişim hızına ayak uyduramamak, işletmeleri krize sürükleyebilir ya da hatta sonlarını hazırlayabilir.

v) Politik ve yasal faktörler:

Politik ve yasal faktörler iş ilişkilerinde genellikle ekonomik gerçeklerin önüne geçerler. Özellikle ekonomisi güçlü olmayan ülkeler bu faktörlerden olumsuz etkilenirler. Politik denge sağlanmadan yasal kriz faktörlerini ortadan kaldırmak zordur.

vi) Sosyo-kültürel faktörler:

İşletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak onun çevresinde yer alan kişilerin yaşam şekilleri, düşünceleri, tutumları, değerleri, ve inançlarını etkileyen kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik koşullar tanımlanmaktadır⁶². İşletmeler, müşteriler ya da tüketiciler içinde bulundukları sosyal düzen ve kültürel yapıdan soyutlanamazlar. Her ikisinde de meydana gelecek değişiklikler örgütler tarafından yakından izlenmelidir. Sos yo-kültürel faktörlerde oluşan değişiklikler işletmeleri krizlere sürükleyebilir.

vii) Şiddetli rekabet:

Rekabet pek çok sektörde yöneticilerin içine girdiğı en büyük açmazlardan biridir. Yeni rakipler genellikle başka sektörlerden gelmektedir ve büyük ölçüde sektörün yönünü değiştirici etkenler yaratmaktadır. İşletmeler bu

⁶²J. Pearce ve R. B. Robinson (1994). *Formulation, implementation and control of competitive strategy*. Richard D. Irwin, Inc., s.65.

değişimlerin farkında olmalıdırlar⁶³. Bütün bu faktörler işletmelerin kontrolü dışında ve kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde öngörülebilir faktörlerdir⁶⁴.

2.2. Organizasyon içi faktörler

Kurumların krizle karşılaşmalarında dış çevrede meydana gelen değişikliklerin rolü önemlidir. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişiminden çok, örgütün bu tür değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır⁶⁵. Bu bağlamda kurumların krizle karşı karşıya kalmaları açısından işletme içi faktörler işletme dışı faktörlerden daha etkilidir. İçyapısı güçlü olan kurumlar dış faktörlere daha kolay ayak uydurabilir ve olası krizlerden kurtulabilir⁶⁶. Kurumlar içinde bulundukları hayat safhasına göre bile krizle karşılaşabilirler⁶⁷. Krize sebep olabilecek dört grup iç faktör vardır.

i) Tepe yöneticilerin yetersizliği:

İşletmelerin krize sürüklenmelerinin ya da krizde başarısız olmalarının en büyük sebeplerinden birisi, yöneticilerin gelmekte olan krizi görememeleri yada kriz yönetimi konusunda yetersiz olmalarıdır. Bunun yanında yöneticilerin örgütlerin krizle karşılaşmalarına neden olabilecek diğer hataları şu şekilde sıralanabilir⁶⁸:

- Yöneticilerin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,

⁶³ Örnek (2006), s.115-132.

⁶⁴ Tüz (1996), s.7.

⁶⁵ Ataman (2001), s.242.

⁶⁶ Tüz (1996), s.7.

⁶⁷ S.P. Robbins (1990). *Organization theory, structure, design and applications*. New Jersey: Prentice-Hall International.Inc, s.473.

⁶⁸ Milburn vd. (1983), s.1151.

- Yöneticilerin hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalması,
- Yöneticilerin çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız şekilde örgütten ayrılması

ii) İşletmenin hayat safhası:

Bir işletmenin doğuş, gelişme, olgunluk, gerileme ve çöküş olmak üzere beş safhası vardır. Bir işletmenin büyüme döneminde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması yada işletmenin pazar talebinden daha hızlı büyümesi kriz nedeni olabilir⁶⁹.

iii) Örgütsel yapı:

Kurumların örgütsel yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren – işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş yada dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim ve iş ortamından hoşnutsuzluk gibi sorunlar yaşanabilir. Bu sorunlar bir işletmeyi krize de sürükleyebilir.

iv) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar:

Krize kaynaklık edebilen örgüt içi dinamiklerin en önemlilerin bir tanesi örgütün kültürel yapısından kaynaklanan problemlerdir⁷⁰. Örgüt iklimi ve kültürü, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir

⁶⁹ Tüz (1996), s.7-8.

⁷⁰ Pira ve Sohodol (2004), s.28.

örgütün krize karşı savunma mekanizmaları işe yaramayacağı gibi, krizden kurtulması da kolay olmayacaktır”⁷¹.

Krize neden olabilecek diğer iç çevre faktörlerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Karar verme ve uygulamadaki yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İşveren- işgören arasındaki iletişim kopukluğu,
- Amaçların yeterince belirgin olmaması,
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması,
- Aşırı ve dengesiz işgücü ve iş yükü,
- İş ortamından hoşnutsuzluk,⁷²
- Ürün hataları,
- Kurumun el değiştirmesi,
- Rüşvet,
- Boykotlar,
- Dedikodular,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluklar,
- Hizmet aksaklıkları,
- Cinsel taciz⁷³
- Sürprizler,
- Yetersiz bilgi,
- Olayların akışındaki hız,
- Durumu denetleme gücünü kaybetme,

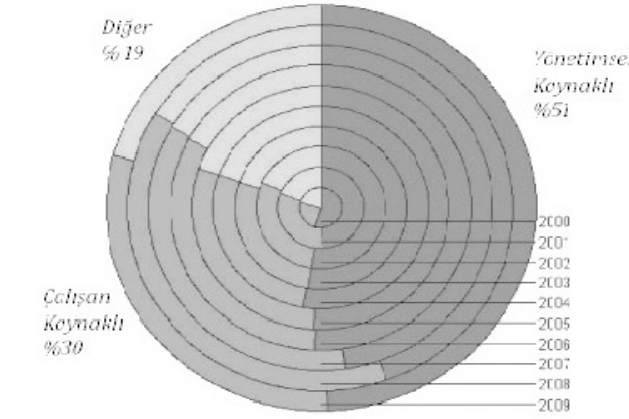
⁷¹ Narbay (2006), s.20-21.

⁷² Pira ve Sohodol (2004), s.35

⁷³ R.Akyürek (2005). Halkla ilişkiler. *Kurumsal iletişim yönetimi*. (Ed: R.Akyürek). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları s.90.

- Medya tarafından yoğun baskı altında kalma,
- Paranoya,
- Panik,
- Kısa dönemli ve geçici çözümler uygulama⁷⁴.

Instute for Crisis Management (ICM) tarafından krizlerin nedenlerine ilişkin her yıl yapılan değerlendirmenin 2009 yılına ait raporunda krizlerin nedenlerine ilişkin bulgular Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu bulgular şu şekildedir: Araştırmada enstitü, 2000-2009 yıllarını baz almıştır. Buna göre krizlerin temel nedeni %51 ile “Yönetim Kaynaklı Krizler” olarak ortaya konmuştur. “Çalışanların Kaynaklı Ettiği Krizler” %30 ile ikinci sırada yer alırken. “Diğer Nedenler” %19’luk bir paya sahiptir⁷⁵.



Şekil 1. Krizlerin Nedenleri

Kaynak: <http://www.crisisexperts.com>.

⁷⁴ Whitney (1995)’den aktaran Sucu (2000), s.34.

⁷⁵ <http://www.crisisexperts.com>. (Erişim Tarihi: 23. 08. 2009).

2.3. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönergesi'ine göre kriz halleri

Kriz yönetimini gerektiren hallerin neler olduğu "8716 Sayılı Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönergesi'nin 5. Maddesinde dokuz başlık altında belirlenmiştir⁷⁶. BKMY kriz hallerini tüm ülkeyi ilgilendirecek şekilde geniş bir perspektifte değerlendiren maddeleri de içermektedir. Bu başlıklar BKMY Yönergesi'nde şu şekilde sıralanmıştır.

i) Yurtdışında tehdit belirtilerinin ortaya çıkması:

Yurtdışında, Türkiye'nin toprak bütünlüğüne, egemenlik haklarına, milli hedef menfaatlerine yönelik tehdit emarelerinin belirmesi ve gelişme göstermesi olağanüstü hal, sıkıyönetim, seferberlik ve savaş hali gerektirmezken, bahsedilen emarelerin gelişme göstermesi durumunda kriz yönetimi gerekli olacaktır. Tehlike tüm neden ve sonuçlarıyla ortaya çıktığında ise olağanüstü hal, sıkıyönetim, seferberlik ve savaş hali ilanı gerekecek, kriz yönetimi uygulanmayacaktır.

ii) Yurtiçinde tehdit belirtilerinin ortaya çıkması:

Yurtiçinde Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini, temel hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik, yaygın şiddet hareketlerine ait ciddi belirtilerin ortaya çıkması veya şiddet olayları nedeniyle kamu düzeninin bozulması kriz yönetimi gerektiren bir durumdur. Kriz yönetimi terör olaylarının yanı sıra; kanunsuz grev, lokavt ve işi bırakma eylemleri, etnik yapı, din ve mezhep farklılıklarından kaynaklanan şiddet olaylarında da gerekmektedir. Şiddet olayları sırasında, kriz yönetiminin yetersiz kaldığı

⁷⁶ Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği (1997), madde 5.

durumlarda, olağan üstü hal, sıkıyönetim, seferberlik ilanı gerekecek, kriz yönetimi uygulanmayacaktır.

iii) Doğal afetler:

Yerel toplulukların genel yaşamını etkileyen, aksatan, bozan yer sarsıntısı, yangın, su baskını, yer kayması, çığ ve kaya düşmesi gibi doğa olayları doğal afet olarak tanımlanmıştır⁷⁷. Doğal afetlerden kaynaklanan krizlerin kamu kuruluşlarının en sık karşılaştığı kriz türleri olduğu söylenebilir. Doğal afetlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da butür felaketlerin belirtilerinin olmaması veya çok az olması ve dolayısıyla kuruluşların erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır. Doğal afetler; deprem, sel baskını, çığ düşmesi, toprak kayması, kara, deniz ve havada meydana gelen büyük ölçekteki kazalar, fırtına, hortum, sıcak ve soğu hava dalgaları, asit yağmurları, yıldırım kuraklık, dolu ve don ile diğer meteorolojik afetler şeklinde ortaya çıkmaktadır⁷⁸.

iv) İltica ve büyük nüfus hareketleri:

BKMY'e göre kriz yönetimini gerektirecek durumlardan bir tanesi de iltica ve büyük nüfus hareketleridir. Günümüz dünyasının en önemli sorunlarından birisi de, iltica ve göç gibi büyük nüfus hareketleridir. İşkence, savaş suçları ve terörizm, askerlik hizmetine katılımı ret, cinsel istismar ve baskıya uğrama, ekonomik yoksunluk, iltica ve göç nedeni olabilmektedir. Göç dalgasının çok büyük olması ülkemiz içinde birtakım toplumsal olaylara neden olabilir⁷⁹.

⁷⁷ R. Keleş (1998). *Kentbilim terimleri sözlüğü*. Ankara: İmge Kitabevi, s.42.

⁷⁸ Filiz (2007), s.87.

⁷⁹ Filiz (2007), s.90.

v) Tehlikeli ve salgın hastalıklar:

Tıp biliminin gelişmesi birçok hastalığa tedavi imkanı sağlarken, insanlık aynı zamanda ilaçlara daha dayanıklı ve daha hızlı bulaşan hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Kuş hızlı yayılmakta; kitlesel insan ve hayvan ölümlerine yol açarak; insan sağlığının yanı sıra sosyo-ekonomik yapıyı da tehdit etmektedir. Bu olağanüstü şartlar da kriz yönetimini gerekli hale getirebilmektedir⁸⁰.

vi) Büyük yangınlar:

İnsanların kasıt veya ihmali ile teknik hatalar veya doğal afetlerin yıkıcı etkileri nedeniyle; elektrik ve doğalgaz şebekeleri ile petrol depolama tesislerinin zarar görmesi sonucu, stratejik tesislerde ve meskun mahallerde büyük yangınlar çıkabilir. Bununla birlikte özellikle yaz aylarında hava sıcaklıklarının çok artması, yağışlı dönemlerde ise yıldırım düşmesi, yada insanların kasıt ve ihmali sonucu orman yangınları meydana gelmektedir. Ayrıca büyük miktarda yük ve yolcu taşıma kapasitesine sahip gemilerde çıkabilecek yangınlarda, büyük miktarda can ve mal kaybına neden olabileceği gibi, çevre sorunlarına da yol açabileceğinden kriz yönetimi gerektiren hallerden sayılmaktadır.⁸¹

vii) Nükleer ve kimyasal madde kazaları:

Özellikle petro-kimya sanayi ile nükleer sanayinin bulunduğu ülke ve bölgelerde tedbirsizlik ve dikkatsizlik sonucu ortaya çıkan kazalar geniş alan ve nüfus bölgelerinde tamiri imkansız hasarlara neden olabilmektedir. Kriz yönetimi içinde ayrı bir konu teşkil eden nükleer ve kimyasal madde

⁸⁰ Filiz (2007), s.90-91.

⁸¹ Filiz (2007), s.91.

kazalarıyla mücadele ve müdahale yöntemleri de ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir.

viii) Ağır ekonomik buhranlar:

Ağır ekonomik bunalımlarla ilgili krizler genellikle belirli süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir. Özellikle ülkemiz için ekonomik bunalımların yaşanma sıklığı göz önüne alındığında kriz yönetimini gerektiren haller içinde ağır ekonomik bunalımlar önemli hale gelmektedir⁸².

ix) Diğer haller:

Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci ve bürokratik yapının bu değişime ayak uydurmada karşılaştığı güçlükler kuruluşların hiç beklemedikleri ve daha önce hiç karşılaşmadıkları yeni kriz türleriyle karşılaşmalarına neden olmaktadır.

3. Kriz Türleri

Kamuyounun farklı kesimleri, kriz durumlarında farklı fikirlere sahip olabilmektedir. Coombs'a göre kriz tehditlerinin risk değerlendirilmesini ortaya koymak için kriz türleri belirlenmelidir. Bu bakımdan kriz türlerinin iyi tespit edilmesi, kriz durumunu çerçevelemek adına yol gösterici olacaktır. Krizi durumunu çerçeveleme işlemi, bu noktada krizlerin büyüme aşamasında

⁸² Filiz (2007), s.92.

kamuoyu tarafından hangi fikirlerin benimseneceğini ortaya koyması bakımından önemlidir⁸³.

Krizler, birden ortaya çıkıp, kurumlara zarar verebileceği gibi gelişlerini çeşitli yollarla, sinyallerle de gösterebilmektedir. Bu çerçevede krizleri zaman olgusu ekseninde sınıflandıran Irkine Robert'e göre iki çeşit kriz türü vardır. Bunlar ani krizler ve içten içe devam eden krizlerdir⁸⁴. Ani krizler çoğu zaman organizasyonlar tarafından öngörülemeyen, kontrol edilemeyen ve kurumun hatası dışında meydana gelen olaylar nedeniyle yaşanmaktadır. İçten içe devam eden krizlerde ise genellikle kurumların içinde ufak sorunlardan meydana gelen, yönetim kadrosu tarafından gözden kaçırılan ancak zamanla büyüyerek kurumun kamularına sirayet edecek nitelikte krizlerdir⁸⁵.

James ve Wooten krize neden olan faktörleri, ortaya çıkış şekillerine göre sınıflandırılan kriz türleriyle karşılaştırmıştır. Tablo 1'de bu karşılaştırma gösterilmiştir. Tabloya göre ani krizler genel olarak dış çevre faktörlerinden kaynaklanırken, içten içe devam eden krizler kurum içi sorunların açığa çıkmasıyla meydana gelmektedir⁸⁶. Bu araştırmaya konu olan hızlandırılmış tren kazası Tablo 1'de belirtilen kriz türlerinden "doğal felaketler" sınıfına girmektedir.

⁸³ W. T. Coombs (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), s.269.

⁸⁴ Özden (2009), s.5.

⁸⁵ E. H. James ve L.P. Wooten (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), s.142.

⁸⁶ James ve Wooten (2005), s.142.

Tablo 1. Krize Neden Olan Faktörler ve Ortaya Çıkış Zamanına Göre Kriz Türlerinin Karşılaştırılması

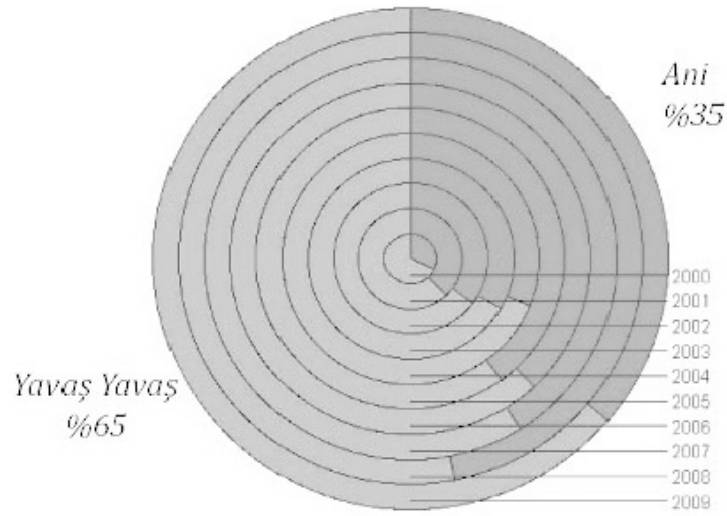
Ani Krizler	İçten içe Devam Eden Krizler
Doğal felaketler	Ürün hataları
Terörist saldırıları	Söylentiler/Skandallar
Büyük çapta patlamalar	İşyeri güvenlik zaafıları
İşyeri şiddet olayları	Rüşvet
Ürünün doğası gereği bozulmalar	Cinsel istismar
Sabotaj	Tüketici eylemleri
Rehin alma eylemleri	Yönetim zaafıları
Tepe yöneticilere yönelik saldırılar	Dış çevreye bilgi sızdırılması
Küresel teknolojik aksaklıklar	İşveren/işçi anlaşmazlıkları
Kimyasal madde sızıntıları	Hukuk kanalları ile anlaşmazlık

Kaynak: James ve Wooten (2005)

Kriz Yönetimi Enstitüsü ICM, her yıl dünyada yaşanan krizlere ilişkin raporlar yayınlamaktadır⁸⁷. Şekil 2’de ICM tarafından krizlerin ortaya çıkış şekillerinin karşılaştırmasını gösteren araştırma sonuçları yer almaktadır. Yapılan araştırma örgütlerin karşı karşıya kaldıkları krizlerin çoğunluğunun aniden ortaya çıkmadığını göstermektedir. 2000-2009 yıllarını kapsayan bu araştırmaya göre krizlerin %65’i yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Yıllar arasında yüzdelik değişimler olsa da genel olarak aniden ortaya çıkan krizler %35’lik bir kısmı ortaya koymaktadır⁸⁸.

⁸⁷ http://www.crisisexperts.com/CR_Signin.htm, (Erişim Tarihi: 25.08. 2010).

⁸⁸ http://www.crisisexperts.com/CR_Signin.htm, (Erişim Tarihi: 25.08. 2010).



Şekil 2. Krizlerin ortaya çıkış şekillerinin karşılaştırılması

Kaynak: http://www.crisisexperts.com/CR_Signin.htm

Sucu'nun da belirttiği gibi "Krizin ortaya çıkış şekli ile ilgili tartışmalar, krizin bir başka boyut olarak algısal bir anlam taşıdığını göstermektedir." Dolayısıyla, ortaya çıkış temelinde incelendiğinde potansiyel krizler, algılanan krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilir. Potansiyel krizler, krizin ortaya çıkış nedenlerinin bulunması durumuna karşılık gelmektedir. Algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir daha çok sezgilere yöneliktir. Kimileri, krizin işletme yöneticilerinin sezgileri veya algılarına bağlı olarak ortaya çıktığını söyleyebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin algısal farklılıklarının kriz yaratması söz konusu edilebilir. Hissedilen kriz, tarafların davranış biçimlerinde farklılıkların gözlemlendiği dönemdeki durumun tanımlarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır"⁸⁹.

⁸⁹ Sucu (2000), s.20.

Cutlip ve diğerlerine göre kriz türleri acil krizler, yükselen krizler, sürekli krizler olmak üzere üçe ayrılmıştır. Acil krizler oluşum biçimleri bakımından öyle hızlıdır ki, araştırma ve planlamaya ya hiç zaman yoktur ya da çok az zaman vardır. Hava, kara ve demiryolu kazaları, önemli bir personelin ani ölümü, yangın, deprem gibi örnekleri kapsar. Yükselen krizler ise araştırma ve planlamaya daha fazla zaman tanıyan krizlerdir. Çalışan memnuniyetsizlikleri ya da işyerindeki düşük moral, azalan verimlilik, cinsel taciz gibi örnekler verilebilir. Bu tür krizlerde, kriz daha başlangıcında, kritik aşamaya ulaşmadan yönetimce doğru önlemlerin alınması gerekir. Sürekli krizler, başarılı bir yönetime karşın aylarca hatta yıllarca sürebilen krizlerdir. Halkla ilişkiler biriminin kontrolü dışında; ağızdan ağıza iletişime, basında spekülasyonlara konu olmak şeklinde kendini gösterir⁹⁰. Black'a göre krizler bilinen (öngörülen) ve bilinmeyen (öngörülemeyen) krizler olarak çeşitlendirilebilir⁹¹.

Narbay ise krizleri zaman ve algı faktörlerinden ayrı olarak değerlendirmiştir. Narbay beş genel kriz türünden söz etmektedir. Bunlar⁹²:

Dışsal Ekonomik Saldırıları: İşletmenin ekonomik ve finansal yapısını tehdit eder. Boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar bu duruma tipik birer örnektir.

Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları: İşletmenin iç bilgilerinin çalınması ve hasar verici dedikodular bu türe girer.

İşin Durması: Stres nedeniyle morali bozulan çalışanların görevini yapmamaları nedeniyle işin durma noktasına gelmesidir.

⁹⁰ S.Cutlip vd. (2006). *Effective public relations*. (9. Baskı). New Jersey: Prentice-Hall Inc, s.6.

⁹¹ S. Black (1996). *Introduction to public relations*. London: The Modino Press Limited, s.20.

⁹² Narbay (2006), s.25.

Psikopatoloji: Suça dayalı faaliyetlerdir. Sabotaj, yönetici kaçırmak, cinsel taciz ve işletmeye yada ürünlere hasar verme gibi faaliyetler bu türe girer.

İnsan Kaynakları Faktörleri: Çalışanların moralsizliği, yönetici değişimi ve mesleki yanlışlıklar bu tür krize girer.

4. Krizin Aşamaları

Çalışmanın bir önceki bölümünde belirtildiğim gibi kurumlar yaşam süreleri boyunca birçok krizi türü ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak ne tür bir kriz olursa olsun, her kriz belli aşamalardan geçer. Başka bir deyişle, tıpkı ürünler gibi krizlerinde yaşam eğrisinden söz edilebilir⁹³. Kriz durumlarında bir aşamadan diğer aşamaya geçişi kesin olarak gösteren çizgi ve sınırlar olmamakla beraber⁹⁴, Tüz'e göre bir işletmenin yaşayabileceği kriz, kendini hissettirmesinden yok olmasına kadar üç ana evre geçirir⁹⁵.

4.1. Gelişim dönemi

Bu dönem krizin belirtilerinin giderek arttığı dönemdir. Bu dönemde belirtilerin erken fark edilmesi ve erken ve doğru önlemler alınması krizin şiddetinin azalmasında önemli bir rol oynayabilir. Bu dönem körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylem olmak üzere üç evreden oluşur⁹⁶.

Körlük: Körlük aşamasına gizli kriz aşaması adı da verilmektedir.

Krizin tanınması gereken dönemdir ve işletmede örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü yaşanmaya başlanmıştır.

⁹³ Akyürek (2005), s.91.

⁹⁴ F. Okumuş (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), s.204.

⁹⁵ Tüz (1996), s.11.

⁹⁶ Tüz (1996), s.12-13.

Ancak bu sorunlar kriz belirtileri olarak algılanmadığı için değişiklik ihtiyacı hissedilmez⁹⁷.

Eyleme Geçmeme: Körlük aşamasındaki sorunlar devam eder ve giderek ağırlaşmaya başlar. Değişim yönünde bir adım atılmadığından verimlilik ve kalite iyice düşer.

Yanlış Eylem: Performans düşüklüğü ve sorunlar devam edince bilindik sıradan yöntemlerle çözüme ulaşmak istenir. Değişime uygun eylemler uygulanmaz ve huzursuzluklar ve gerilimler artar. İşletme artık krizin eşğine gelmiştir.

4.2. Kriz dönemi

Krizin ortaya çıktığı bu dönemde sorunlar uç noktalara gelmiştir. Sorunlarla uğraşıldığı için yaratıcılıktan uzaklaşılır. İşletmeyle ilgili diğer örgütler de işletmeyle ilişkilerini sınırlandırır. Çok çalışılmasına rağmen verim gözlemlenemez. Bu dönem krizin “akut” dönemidir ve problemlerin en yoğun yaşandığı dönemdir. Kriz döneminin ikinci aşamasında krizin şiddeti azalır ve başarılı bir kriz yönetimiyle bu aşama kısaltılabilir ve kriz daha kısa sürede sona erdirilebilir⁹⁸.

4.3. Krizin sona ermesi

Krizin sona ereceği aşamadır. İşletme gereken doğru eylemleri yerine getirir ve uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırmak için gereken adımlar atılır. İşletme içi faaliyetler hız kazanır ve kriz atlatılır. Bu dönemin süresi iç ve dış

⁹⁷ Tüz (1996), s.12-13.

⁹⁸ Narbay (2006), s.29.

faaliyetlere bağılı olarak değişir. Bu dönemde uygun davranışlarda bulunulmazsa işletmenin sonu gelebilir⁹⁹.

Araştırmanın kriz kavramı bölümünün sonucu olarak, krizlerin beklenmedik şekilde yada kriz sinyallerinin fark edilememesi sonucu ortaya çıkan ve genellikle “olumsuz” olarak nitelenen durumlar olduğu söylenebilir. Krizlerin tehditler kadar fırsatlar yarattığı da bilim insanlarınca belirtilmektedir. Her kriz durumunun kendi özgü özellikleri bulunması, kriz türlerinin farklılaşmasına neden olmakta; kriz türleri zaman, algı, kriz kaynağının değişkenliği gibi faktörlerle çeşitlenmektedir. Son olarak birçok krizin, gelişme aşamasından sonra, kriz tehditlerinin had safhaya ulaştığı noktaya geçtiği ve uygulanacak “kriz yönetimi” faaliyetleri ile krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabileceği belirtilmektedir.

5. Kriz Yönetimi

Kriz için asıl olan yönetimdir. İyi bir yönetim becerisiyle yönetilen krizler daha az hasarla atlatılabilir. Krizin derecesinin artmasında veya azalmasında etkin yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kriz yönetiminin neyi ifade ettiğini belirlemek için kriz yönetimi tanımlarına bakmak gerekir¹⁰⁰.

Mitroff tanımına göre kriz yönetimi; işletmenin temel süreçlerine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki i bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi; krizi tahmin etme, nleme, hazırlanma, önceliklerini

⁹⁹ Tz (1996), s.14.

¹⁰⁰ M. Akdağ ve E. Taşdemir (2006). Krizden ıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(2), s.143.

belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir¹⁰¹.

Bir diğer tanıma göre kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan yada başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecinin en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir¹⁰².

Kriz yönetiminin temelde 3 aşaması vardır:

5.1. Kriz öncesinin yönetimi

Kriz yönetimi, kriz öncesinin yönetimiyle başlar ve kriz sonrası iyileştirmeye devam eden bir süreçtir. Kriz öncesi yönetimi olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlar¹⁰³. Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu nedenle 'kriz yönetimi' genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder¹⁰⁴.

Yönetilebilir bir krizi etkili biçimde yönetebilmek için, iki önemli yaklaşım vardır. Bunlardan biri, 'krizden kaçma' ve diğeri de 'krizi çözme' yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlardan ilki erken uyarı sistemleri gibi gerekli krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek, örgütü krize

¹⁰¹ I. Mitroff vd. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1(4), s.283.

¹⁰² Küçük ve Bayuk (2007), s.798.

¹⁰³ H. Tutar (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.69.

¹⁰⁴ Tutar (2004), s.69.

sokmamayı amaçlarken, ikinci yaklaşım, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarmayı amaçlamaktadır¹⁰⁵.

i) Kriz senaryoları

Kriz gerçeğini kabul etmek birinci aşama ise, ikinci aşama kriz yönetimine geçip senaryoların oluşturulmasıdır. ¹⁰⁶ Krizler genellikle iki başlık altında tanımlanır. Doğal afetler ve terörist saldırılar nedeniyle karşı karşıya kalınan ve dışımızdaki etkilere gelişen krizler, diğeri ise, görmezlikten aymazlıktan veya vurdumduymazlıktan kaynaklanan krizlerdir.¹⁰⁷ Her iki durum içinde kriz senaryoları oluşturmak gerekir. Her kriz senaryosu yaşanmış örnek olaylarla desteklenmelidir¹⁰⁸. Kriz planlarının yapılmasından önce, senaryo çalışmalarında gerçek niyetler ortaya çıkar. Bu niyetler özellikler krizle ilintili olmalıdır¹⁰⁹.

ii) Kriz sinyalinin alınması

Krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama 'erken uyarı sistemi'nden gelen uyarılara tepki gösterilmesini gerekli kılar. Krizin ortaya çıkması için erken uyarı sisteminin olanaklarıyla, krize karşı duyarlılık gösterilir¹¹⁰.

Farklı krizlerin, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur. Örgütlerin, erken uyarı sistemleri

¹⁰⁵ Tutar (2004), s.69.

¹⁰⁶ S. Kadıbeşgil (2001). *Kriz geliyor der*. İstanbul: Kapital Medya Yayıncılık, s.19.

¹⁰⁷ Tutar (2004), s.68.

¹⁰⁸ Tutar (2004), s.69.

¹⁰⁹ Kadıbeşgil (2001), s.19.

¹¹⁰ Mitroff ve Pearson (1993), s.9.

aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gerekir¹¹¹. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için erken uyarı sinyalleri'nin etkili biçimde izlenmesi gerekir¹¹².

Erken Uyarı Sistemi: Erken uyarı sistemi örgütlerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir¹¹³. Önceden oluşturulacak erken uyarı sistemi, kriz sinyallerini ilgililere duyurarak gereken önlemlerin alınmasını sağlar. İşletmelerin kriz sinyali olarak algılayabilecekleri pek çok sorun alanları vardır. Tehlike yaratabilecek sorunların işletmeye zarara uğratmaması için erken uyarı sistemleri aracılığı ile izlenmeleri gerekir¹¹⁴.

Sistemin amaçları şunlardır:

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi¹¹⁵.

¹¹¹ Tutar (2004), s.72

¹¹² H. Can (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, s.317.

¹¹³ Tutar (2004), s.72.

¹¹⁴ A.Ş. Örnek ve Ş.Aydın (2006). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.18.

¹¹⁵ Tutar (2004), s.72.

iii) Krize hazırlık ve korunma

Bu aşama krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içerir¹¹⁶.

Kriz yönetiminde 'korunma yaklaşımı', arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde denge durumunun korunmasına yardımcı olur.

Kriz yönetimi disiplinler arası bir yaklaşımdır. Örgütlerin farklı bölümleri, kendi krizlerine yol açabilir. Kriz sadece endüstrinin bir bölümünde olmaz, bazen de bir örgütün alt bölümlerinde olabilir.

Krizle hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹¹⁷:

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılmaması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,

¹¹⁶ Can (1997), s.317.

¹¹⁷M. Regester (1989). *Crisis management, how to turn a crisis into an opportunity*. London: Hutchinson Business, s.79.

- Tüm bu faaliyetleri sürekli test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek.

5.2. Kriz dönemi yönetimi

Kriz ile karşılaşınca sorunun saptanması, sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi, eldeki verilerin incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi, çözümün işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamaların takip edilmesi gerekir¹¹⁸.

Koçel'e göre kriz yönetimi " kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını alarak, yeni karar vermeyi kapsar¹¹⁹.

Kriz yönetimi, "kriz" olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur¹²⁰. Kriz döneminde alınan önlemler kadar bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir.

¹¹⁸ Tutar (2004), s.87

¹¹⁹ T. Koçel (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları. *Zaman Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs, 1993

¹²⁰ Tüz (1996). s. 70.

Kriz döneminde yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

i) Krizin boyutlarını belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir¹²¹.

ii) Kriz yönetim planı oluşturmak

Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklıdır. Öte yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözemez. Kriz planı olan işletmelerde kriz süreci, kriz planı olmayan işletmelere göre daha kısa sürmektedir.

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülleri ışığında çalışmalıdır
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir önkoşuldur.
- Krizin erken uyarılarına aldırılmama eğilimi' kriz bize dokunmaz' sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla enine boyuna ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi bölücü de olabilir.

¹²¹ P.B. Tack (1994). *Kriz zamanı yönetimi*. (Çev: Y. Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık, s.89.

- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.
- Kriz, örgütünün tümünde yada bir bölümünde yanan ateşe benzer İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır¹²².

Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirme ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur¹²³. Öncelikle krizi kontrol altına almak amacını taşır. Ayrıca krize karşı pozitif tutum yaratmak, örgütün performansını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletme imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır¹²⁴:

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasıdır.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi
- Kriz ekibinin göreve başlaması
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü

¹²² Tüz (1996), s. 76-77.

¹²³ Tüz (1996), s.77.

¹²⁴ J.S. Wisenblit (1989). Crisis management planning among U.S. corporations: Empirical evidence and a proposed framework. *SAM Advanced Journal*, 54(2), s.38.

herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinden geri besleme alma şansı yoktur.

iii) Kriz dönemi personel politikaları geliştirmek

Bu dönemin en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir¹²⁵. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygundur¹²⁶.

iv) Kriz koşullarında yürütmeyi sağlamak

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemesini sağlamak için organizasyon içinde merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yođunlařmasıdır¹²⁷. Kriz döneminde yürütmenin başarılı olabilmesi için aşağdaki faktörlerin yerine getirilmesi nemlidir¹²⁸:

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının n koşuludur.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayanı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medyada ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.

¹²⁵ Tack (1994), s.15.

¹²⁶ Tz (1996), s. 78.

¹²⁷ Z. Sabuncuoğlu (1994). Kriz yaratan sebepler, krizin olumlu ve olumsuz etkileri. *Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları* Bursa. s.36.

¹²⁸ Sabuncuoğlu (1994), s.36.

- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.

Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerin gitmelerine izin verilmelidir.

5.3. Kriz sonrası işletme yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir¹²⁹.

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgütün tekrar harekete geçirilebilmesinin kurallarını Tack şöyle sıralamaktadır¹³⁰:

- Verimli çalışmayı engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak,
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha güçlü olarak belirlemek,
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

i) Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrasında faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır¹³¹.

¹²⁹ Tüz (1996), s.100.

¹³⁰ Tutar (2004), s. 156.

¹³¹ Tüz (1996), s. 100.

ii) Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa bireysel eleştiri yapılması uygundur¹³². Öte yandan merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır.

Sonuç olarak “kriz yönetiminin” aşamaları kriz meydana gelmeden başlamaktadır. Kriz öncesi yönetiminin en önemli olgusu kriz sinyallerini saptayabilmek ve olası kriz durumları karşısında hazırlıklı olmaktadır. Bununla birlikte kriz yönetimi, kriz sonrası yönetimini de kapsayan geniş zamanlı bir süreçtir. Ancak bütün krizlere hazırlıklı olmak mümkündür değildir. Bu nedenle kriz yönetimi için asıl olan farklı kriz dönemi yönetimidir. Yaşanılan bir krizi en az zarar ile atlatmanın ve kurum güvenilirliğini sürekli hale getirmenin en kritik noktalarından birisi “kriz iletişimi” kavramıdır.

¹³² Tack (1994), s.60-69.

İkinci Bölüm

Kriz İletişimi

Çalışmanın üçüncü bölümünde öncelikle kriz iletişiminin kavramsal çerçevesi ortaya konacaktır. Daha sonra çalışmanın kuramsal dayanağını ortaya koymak adına, kriz iletişimi ile bağlantılı iletişim modelleri ve teorileri üzerinde durulacaktır. Kuramsal çerçeveyi ortaya koymak için önce, Grunig'in Halkla İlişkiler Modelleri ele alınacaktır. Daha sonra kriz iletişimi kuramlarından 'İmaj Yenileme Söylemi'ne ve bu tez kapsamında araştırmanın temel kuramsal yaklaşımı olarak Coombs'un 'Durumsal Kriz İletişimi Teorisi' açıklanacaktır. Çalışmanın devamında kuramsal çerçeve kapsamında, kriz iletişiminin gerçek hayattaki uygulama alanları ele alınarak etkin bir kriz iletişimi faaliyetinin nasıl olması gerektiği sorusuna yanıt aranacaktır.

1. Kriz İletişimi Kavramı

Bir krizin etkili bir şekilde yönetilmesi, teknik anlamda sağlanacak başarının ötesinde birtakım yeteneklere de sahip olmayı gerektirir. Bu becerinin adı iletişimdir¹³³. İyi hazırlanmış bir kriz yönetim planı, kriz yaşayan kurumun paydaşlarına ve kamuoyuna eksik şekilde aktarılırsa, beklenen olumlu sonuçlar ortaya çıkmayacaktır¹³⁴.

¹³³ M. Aydın ve İ. Kılıç (2004). *İşletmelerde kriz yönetimi ve iletişimi*. Ankara: Turhan Kitabevi. s.27.

¹³⁴ Aydın ve Kılıç (2004), s.27.

Kriz iletişimi; yaşanmakta olan kriz gerçeği ve alınan önlemlerin “algılanmasına” yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır¹³⁵. Fearn-Banks’ın tanımına göre ise kriz iletişimi “olumsuz olaylar sırasında bir kurum ile öncelikli paydaşları arasında ortaya çıkan iletişimidir”¹³⁶.

Kriz öncesi planlama her kriz türünü tamamen ortadan kaldırmamaktadır¹³⁷. Bu noktada kurumlar doğrudan krize müdahale etmelidir¹³⁸. Bu bakımdan etkin bir kriz iletişimi faaliyeti, kriz durumunu yaşayan her kurum için bir zorunluluktur. Kriz yönetimi krizleri önlemenin yanı sıra, önlenemediğinde krizi en az hasarla atlatabilmek için yapılan her türlü etkinliği içerir. Kriz yönetimi kurumlarda proaktif bir gereklilik olsa bile, çoğu krizler reaktif stratejilerle yönetilir. Bu durumda kriz yönetimi krizin şiddetini azaltma amaçlı bir iletişimi öngörür¹³⁹. Kriz iletişimi faaliyetleri birtakım sözlü ve sözsüz öğeleri içermektedir¹⁴⁰.

Kriz yönetiminin kritik başarı faktörü kriz iletişimidir. Belirtilerinin, sinyallerinin iyi anlaşılabilmesi, krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda kriz yönetimi sürecinin her aşamasında (krizin öncesi, kriz anı ve sonrasında) iletişimin önemi büyüktür. Krizlerin farklı nedenlerden kaynaklanmasından dolayı (örgütsel krizler, afetler, ekonomik krizler, sosyal

¹³⁵ B. Solmaz (2007). Halka ilişkiler bakış açısından kriz durumlarında internetin rolü ve internet kriz planlaması. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(4), s.69.

¹³⁶ K. Fearn-Banks (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., s.9.

¹³⁷ Mitroff vd. (1987), s.285.

¹³⁸ W. L. Benoit (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), s.178.

¹³⁹ Akyürek (2005), s.91.

¹⁴⁰ Y. Huang vd. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31(2), s. 230.

krizler vb.) her bir kriz türünde iletişimin rolü, aktörleri, kullanılacak iletişim yöntemi de farklılaşmaktadır¹⁴¹.

Çalışmanın bu aşamasında öncelikle halkla ilişkilerin kriz iletişimi literatüründe yer alan iki önemli kuramı üzerinde durulacaktır. Bunlardan ilki halkla ilişkiler tarihinin gelişimini anlatan ve bu gelişim esnasında öne çıkan dört halkla ilişkiler modeli ile Grunig'in yaklaşımlarıdır. Diğerisi ise son 20 yılda kriz iletişimi literatüründe dominant bir model olan¹⁴² ve standart kriz türleri için benzer karşılama stratejileri öneren Coombs'un "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi"dir. Bu iki bilim insanının yaklaşımları tez çalışmasındaki araştırmaya temel olacak özellikleri ortaya koymaktadır. Bu bilgiler, daha sonra yaşanan kriz vakalarından hareketle türetilen ve daha çok öneri ya da ipucu niteliğinde olan bilgilerle de pekiştirilecektir. Son olarak kuramlara ilişkin bilgiler ile uygulama alanında öne çıkan maddeler birleştirilenecektir. Ortaya çıkan çerçeve çalışmanın yöntem bölümünde uygulanacak içerik analizine kaynaklık edecektir.

2. Bir Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Kriz İletişimi

Halkla ilişkilerin bir uygulama alanı olarak kriz iletişimin açıklamasına geçmeden genel olarak halkla ilişkiler kavramı üzerinde durulmalıdır. Halkla ilişkiler bugün dünyanın birçok yerinde uygulamalı iletişimin bir alanıdır¹⁴³. Mevcut halkla ilişkilerin tanımlarının içinde en sade anlatım Grunig ve Hunt

¹⁴¹ F.N. Genç (2008). Kriz iletişimi: Marmara depremi örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), s.163.

¹⁴² S. Kim vd. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), s.190.

¹⁴³ D. McQuail ve S. Windahl (2005). *İletişim modelleri: Kitle iletişim çalışmalarında*. (Çev: Konca Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi, s.240.

tarafından ortaya konmuştur: “Halkla ilişkiler bir kuruluş ile paydaşları arasındaki iletişim yönetimidir”¹⁴⁴.

Yirminci yüzyılın başlarına gelindiğinde, halkla ilişkiler faaliyetleri daha çok kamuoyunu bilgilendirme ve basın danışmanlığı gibi konular üzerinden yürütölmekteydi. Günümüzde ise halkla ilişkilerin uygulama alanları, kriz yönetimi, pazarlama faaliyetleri, imaj yönetimi gibi birçok amaca yönelik iletişim faaliyetlerini de kapsamaktadır¹⁴⁵.

Sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi halkla ilişkiler konusunda da tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Ancak birçok yazar yaptıkları halkla ilişkiler tanımlarında, kavramın “ilişkiler” kısmının anlamı ve ölçümünün önemi üzerinde durmaktadır¹⁴⁶.

Cutlip, Center ve Broom halkla ilişkileri, kurumlar ve paydaşları arasında karşılıklı fayda sağlanan çift yönlü bir iletişime dayandırmaktadır. Cutlip vd. ayrıca kurumların dürüst ve sorumlu faaliyetleri ile kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalarından bahsetmektedir¹⁴⁷.

Modern halkla ilişkiler çalışmalarının öncüsü olarak bilinen¹⁴⁸ Bernays halkla ilişkileri üç bölüme ayırmıştır. Bunlar; (a) kamuoyuna verilen bilgi (b)tutum ve

¹⁴⁴ J. Grunig ve T. Hunt, (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. s.21

¹⁴⁵ İ. Sayımer (2006). Halkla ilişkiler etiğinde öne çıkan modellerin etik sistemler açısından değerlendirilmesi. *Küresel İletişim Dergisi*, 2(3), s.1.

¹⁴⁶ M. Broom vd. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal Of Public Relations Research*, 9(2), s.83.

¹⁴⁷ Cutlip vd. (2006), s.5.

¹⁴⁸ A. Tarhan (2008). *Halkla ilişkiler modelleri*. (Ed: A.Kalender, M.Fidan), Konya: Tablet Yayıncılık, s.133

davranışları tanıtmak için hedef kitleyi ikna etme amacı (c) bir kurumun tutum ve davranışlarını iç ve dış hedef kitlelerin tutum ve davranışlarıyla bütünleştirme çabalarıdır¹⁴⁹.

Bir “kurum”, bir siyasi parti, bir spor kulübü, herhangi bir endüstri kolunda faaliyet gösteren bir şirket, yada ulaşım alanında hizmet veren bir devlet kuruluşu olabilir. Halkla ilişkilerin birçok tanımında kurumların “paydaşları” ile olan ilişkisinden bahsedilmektedir. Bu tanımlarda yer alan “paydaşlar” terimini McQuail ve Windahl şu şekilde açıklamıştır¹⁵⁰: “Modern halkla ilişkiler kuramında kuruluşun iletişimde bulunduğu gruplar, kişiler, oluşumlar paydaşlar olarak adlandırılır.” Paydaşlar diye tanımlanan bu gruplar, kurumların dış çevresinden olabileceği gibi iç çevresi de olabilir. Örneğin bir siyasi partinin oy verenleri kadar siyasi parti içinde görev alan kişiler de paydaşlar olarak tanımlanabilir.

Modern halkla ilişkiler kuramlarının öncülerinden Grunig ve Hunt ile Bernays’ın halkla ilişkiler tanımında ortak nokta kurumların hedef kitlelerine ilettikleri mesaj olgusudur. Bernays’ın üçe ayırdığı halkla ilişkiler tanımında ilk iki kısım bir bütün halinde düşünüldüğünde, kurumun paydaşlarına verdiği bilgilerin, ikna edici olması beklenmektedir. Kriz durumlarında bulunan kurumların karşı karşıya olduğu başka bir zorluk ikna edici ve bilgilendirici olması gereken bilgilerin, kısa zaman diliminde ve yoğun bir şekilde iletilmesi

¹⁴⁹ J. W. Maher (1997). *The development of a model public relations syllabus for professors of educational administration*. Yayınlanmamış doktora tezi: The Office of Graduate Studies of Texas A&M University, s.8’den aktaran M. Yıldırım (2010). Türk Kamu Yönetimi sorunlarının halkla ilişkiler açısından bir değerlendirmesi, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(3), s.154.

¹⁵⁰ McQuail ve Windahl (2005), s.240.

zorunluluğudur. Bu nedenlerden dolayı kriz halinde bulunan kurumların kriz iletişim süreçleri titizlikle hazırlanmalıdır.

Çalışmanın bir önceki kısmında kriz iletişimi kavramının gelişiminin daha çok son 30 yıllık süreçte arttığı ifade edilmişti. Ancak halkla ilişkilerin tarihi evrimini geliştirdiği “dört halkla ilişkiler modeli” ile açıklayan Grunig’in araştırmalarında, adı “kriz iletişimi” faaliyet olarak adlandırılmasa da, bugün kullanılan yöntemlere benzer faaliyetlerin geçmişte de uygulandığına rastlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında Grunig’in “Dört Halkla İlişkiler Modeli” açıklanacaktır.

2.1. Grunig’in dört halkla ilişkiler modeli

Grunig’in halkla ilişkiler modelleri, halkla ilişkiler literatüründe en baskın teorik perspektif olarak kabul edilmektedir¹⁵¹. Modern halkla ilişkiler düşünce sisteminin kurucusu olan Grunig¹⁵², halkla ilişkilerin gazetecilikten gelişen bir alan olduğunu belirtmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak halkla ilişkiler uygulayıcıları hedef kitlelerine ulaşmak için kitle iletişim araçlarını kullanmaktadırlar¹⁵³.

“Dört Halkla İlişkiler Modeli” ilk defa Grunig ve Hunt’un 1984 tarihli “Managing Public Relations” isimli kitabında ortaya konmuştur. Grunig ve Hunt halkla ilişkiler stratejilerinin tarihsel gelişimini bu dört temel model ile

¹⁵¹ A. Laskin (2009). The evolution of models of public relations: An outsider’s perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1), s.38.

¹⁵² K. Moloney (2004). Debate papers: Democracy and public relations. *Journal of Communication Management*, 9(1), s.91.

¹⁵³ J. Grunig (1990), Theory and practice of interactive media relations. *Public Relations Quarterly*, 35(3), s.18

açıklamanın mümkün olduğunu öne sürerler. Bunlar basın ajansı modeli, kamu bilgilendirme modeli, çift yönlü asimetrik model ve çift yönlü simetrik model olarak sıralanmaktadır¹⁵⁴.

i) Basın ajansı modeli

Model, basın ajanı diye tanımlanan bu kişilerin siyasal kampanyalar için manipülasyon tekniğini uygulamalarından yola çıkılarak bu ismi almıştır¹⁵⁵. Tek yönlü iletişimin uygulandığı bu modelin halkla ilişkiler sürecinde, mesajlar yalnızca kurum kaynaklı olarak hedef kitlelerine akar¹⁵⁶. Bu yöntem ile paydaşlarını ikna etmeyi planlayan kurumlar üstünlüğü güçlü biçimde ellerinde bulundurmaktadır¹⁵⁷.

ii) Kamu bilgilendirme modeli

J. Grunig ve L. Grunig ikinci modelin doğuşunu “Yirminci yüzyılın başında, büyük şirketlerin ve hükümet dairelerinin ipliğini pazara çıkaran gazetecilere tepki olarak ikinci bir halkla ilişkiler modeli ortaya çıktı: Kamu bilgilendirme modeli” sözleriyle açıklamaktadır¹⁵⁸. Kamu bilgilendirme modeli, kurumların paydaşlarını ikna etme amacı olmasa da gerçekleri iletmeleri varsayımı üzerine kurulmuştur¹⁵⁹. Kurum negatif haberlerin yayılması için gönüllü değildir. Kurum basın bültenleri, broşürler ve doğrudan posta yöntemleriyle medyayı

¹⁵⁴ Grunig ve Hunt (1984), s.21.

¹⁵⁵ F.P.Seitel (2007). *The practice of public relations*. (10. Baskı) New Jersey: Pearson Prentice Hall’dan aktaran Ö. Alikılıç (2010). Örgüt ve paydaş işbirliği geliştirilmesinde alternatif gerçeklik oyunlarının kullanılması: Lost experience örneği. *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, 30, s.142

¹⁵⁶ Grunig (1990), s.18.

¹⁵⁷ McQuail ve Windahl (2005), s.241.

¹⁵⁸ J.Grunig ve L. E. Grunig, (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri*. (Ed: J. Grunig). (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları. s.310.

¹⁵⁹ Grunig ve Hunt, (1984), s.22.

kontrol altında tutmaya çalışır¹⁶⁰. Bu noktada tarihi bir figür olarak Ivy Lee ismi öne çıkmaktadır. Bugünkü kriz iletişimi faaliyetlerine benzer bir uygulamayı gerçekleştiren ve modern halkla ilişkilerin kurucusu olarak kabul edilen Ivy Lee¹⁶¹ çalışmalarıyla kamu bilgilendirme modelinin temelini oluşturmuştur¹⁶². 1906 yılında Pennsylvania Railroad'da basın danışmanı olarak çalışan Lee, o dönemde gerçekleşen bir tren kazasının ardından gazetecileri olay yerine götürerek, kaza ile ilgili istedikleri tüm bilgileri kendilerine sağlamıştır. Daha önce bu denli açık bir halkla ilişkiler politikası ile tanışmayan gazetecilerce bu durum çok olumlu karşılanmıştır¹⁶³.

iii) Çift yönlü asimetrik model

I. Dünya Savaşı sırasında halka ilişkilerde sosyal bilimler araştırmalarına dayalı olarak bu model ortaya çıkmıştır. Çift yönlü asimetrik model bilimsel ikna olarak da tanımlanmaktadır¹⁶⁴. Burada amaç çoğuz kez iletişim biliminde gelişen iletişim kurallarına dayanarak ikna etme idi¹⁶⁵. Bu modelde iletişim çift yönlü olsa da, durum göndericinin lehine dengesiz bir etki sürecini kapsamaktadır¹⁶⁶. Bu modelde kurumlar organizasyonun mevcut tutumunu değiştirmeden, hedef kitlelerini ikna etme yöntemleri ararlar¹⁶⁷. Modelin en başarılı uygulayıcısı olarak Bernays görülmektedir¹⁶⁸.

¹⁶⁰ Grunig, (1990), s.2.1

¹⁶¹ M. Olasky (1987). Ivy Lee minimizing competition though public relations. *Public Relations Quarterly*, 32(3), s.9.

¹⁶² J.Grunig ve L. Grunig (2005), s.310.

¹⁶³ D. Wilcox ve D. Cameron (2006). *Public relations: Strategies and tactics*. Harlow: Allyn & Bacon. s.52'den aktaran Tarhan (2008), s.131.

¹⁶⁴ Yıldırım (2010), s.156.

¹⁶⁵ McQuail ve Windahl (2005), s.242.

¹⁶⁶ J. Fawkes (2001). What is PR? *The Public Relations Handbook*. (2. Baskı). (Ed: A. Theaker). Oxfordshire: Routledge. s.10.

¹⁶⁷ Grunig (1990), s.21.

¹⁶⁸ Grunig ve Hunt (1984), s.21.

iv) Çift yönlü simetrik model

Çift yönlü simetrik modelin iletişim sürecinde üstünlük kurum ve paydaşları arasında dengededir. Modelin amacı ikna edici bir iletişim kurmaktan öte kurum ve paydaşları arasında karşılıklı anlayışı sağlayıp çatışmaları ortadan kaldırmaktır.¹⁶⁹ Grunig çift yönlü simetrik modeli etik ve sosyal sorumluluk kavramları açısından kurumlara en uygun model olarak görmektedir.¹⁷⁰

Lee'ye göre basın ajansı, kamu bilgilendirme ve çift yönlü asimetrik modeli kriz iletişimi sürecinde uygulayacak kurumlar kısa vadede çözümler üretseler de, uzun vadede kurumun itibarına hasar verecek sonuçlara engel olamazlar. Ancak çift yönlü simetrik model ile kurumlar kriz anlarında paydaşlarının beklentilerini ve taleplerini öğrenme fırsatı bularak, sorunu çözme adına yol gösterici fikirlere sahip olacaklardır.¹⁷¹ Benzer şekilde Plowman ve Velbovets'e göre kriz durumlarında şeffaflık, dürüstlük ve bilginin karşılık olarak paylaşımı bir zorunluluk olarak görüldüğünde, kurumlar için en ideal iletişim modeli çift yönlü simetrik modeldir.¹⁷² Cupp 1985 yılında yaptığı araştırmada normal zamanda kamuoyu modelini uygulayan kimyasal madde şirketlerinin kriz durumlarında çift yönlü simetrik modele geçtiğini saptamıştır.¹⁷³ Buna karşın çift yönlü simetrik modelin normatif bir kavram olduğunu belirten Miller'a göre asimetrik yönde bir iletişim halka ilişkilerin doğasında vardır.¹⁷⁴

¹⁶⁹ McQuail ve Windahl (2005), s.243.

¹⁷⁰ Grunig (1990), s.21

¹⁷¹ B. K. Lee (2002). Theories and perspectives in crisis communication. *Perspectives: Working Papers in English and Communication*, 14(2), s.173-175

¹⁷² http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PublicRelations_HighProfile.pdf. (Erişim Tarihi: 14.01.2010).

¹⁷³ J. Grunig ve L. Grunig (2005), s.320

¹⁷⁴ G.R. Miller (1989). Persuasion and public relations: Two "Ps" in a pod. *Public Relations Theory*. (Ed: H. Botan ve V. Hazelton), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc, s.45-48

Çalışmanın bu bölümünün bir sonucu olarak, kriz iletişimi sürecinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Ancak kurumların kriz iletişim çalışmalarında Grunig'in hangi modelinden ilham almaları gerektiği ise bugün bilim insanlarınca hala tartışılan bir konudur.

3. Kriz İletişimi Kuramları

Kriz iletişimi literatürünün geçmişi 30 yıllık bir sürece dayansa da, sosyal bilimcilerin ilgisini çeken bir konudur. Geçen 30 yıllık süreç içerisinde kriz iletişimi üzerinde çalışan araştırmacılar genellikle örnek olaylar üzerinden sonuçlar elde etmektedir. Bununla birlikte Benoit'in "İmaj Yenileme Söylemi" ve Coombs'un "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi" özellikle son 20 yılda kriz iletişimi literatüründe baskın paradigmlar olarak öne çıkmaktadır¹⁷⁵.

Avery vd.'nin 2010 yılında yaptığı bir araştırma Benoit ve Coombs'un kuramlarının kriz iletişimi literatüründeki yeri hakkında ipuçları vermektedir. Avery vd.'nin 1991-2009 yılları arasını kapsayan araştırmasına göre Benoit'in "İmaj Yenileme Teorisi" 1997-2002 aralığında 11, 2003-2009 aralığında ise 13 bilimsel makaleye konu olmuştur. Coombs'un teorisi ise 1991-1996 yılları arasında yalnızca 1 makalede kullanılmışken, 2003-2009 yılları arasında 12 makalenin kuramsal çerçevesine kaynaklık etmiştir¹⁷⁶. Coombs'un teorisinin son on yıllık süreçte dikkat çektiği söylenebilir. Bu bağlamda Benoit'in "İmaj Yenileme Teorisi" ne değindikten sonra; çalışmanın temel kuramsal çerçevesi Coombs'un "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi" üzerinden kurulacaktır.

¹⁷⁵ Kim vd. (2009), s.446-448.

¹⁷⁶ E.J. Avery vd. (2009). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36 (2), s.191.

3.1. İmaj Yenileme Söylemi

İmaj, bireyler kadar kurumlar içinde bir zorunluluktur. Bir kurum için “imaj” kavramsal olarak kurumun her bir paydaşının kurum hakkındaki izlenimidir¹⁷⁷. Benoit’in İmaj Yenileme Söylemi, kurumların kriz durumlarında zarar gören imajı için ne gibi mesajlar vermesi gerektiğini öneren bir yaklaşımdır. Benoit’e göre kendi yaklaşımı, diğer kriz iletişimi teorilerinden (özür dileme ve söylenti teorileri)¹⁷⁸ farklı olarak mesaj olgusu üzerinde yoğunlaşmakta ve daha kapsamlı stratejiler sunmaktadır. Benoit’in yaklaşımında 5 temel kriz karşılama kategorisi bulunmaktadır. Bunlar; (1) Yalanlama, (2) Sorumluluktan kaçma (3) Olayın şiddetini azaltma (4)Düzenliyiçi Faaliyetler (5) Suçu kabullenme olarak sıralanmaktadır¹⁷⁹.

Benoit’in teorisine göre yalanlama kategorisi iki alt başlığı içermektedir. Bunlar basit yalanlama ve suçu başkasına yüklemedir. Basit yalanlamada kriz durumunun varlığı kurum tarafından kabul edilmez. Suçu başkasına atma stratejisinde ise, krizin ortaya çıkış nedeni olarak başka bir kişi yada kurum gösterilmektedir. İkinci ana kategori olan sorumluluktan kaçma stratejileri ise provokasyon, bahane üretme, kaza süsü verme ve iyi niyet belirtmedir. Olayın şiddetini azaltma stratejileri beş adet alt kategoriden oluşmaktadır. Bunlar, destekleme, önemsememe, farklılaştırma, dikkat dağıtma ve itham etme kategorileridir. Düzenleyici stratejiler, sorunu çözmeye yönelik planları

¹⁷⁷ M. A. Moffitt (1994). Collapsing and integrating concepts of ‘public’ and ‘image’ into a new theory. *Public Relations Review*, 20(2), s.159-170.

¹⁷⁸ W.L. Benoit (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. NY: State University of New York Press. s. 31-63.

¹⁷⁹ Benoit (1997), s.177-178.

içermekte iken, suçu kabullenme stratejisi kurumun sorumluluğu üzerine alarak özür dileme eylemini gerçekleştirmesidir¹⁸⁰.

3.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi

Kriz iletişimi alanı çok sayıda örnek olay analizi çalışmasını içermektedir. Bu örnek olay çalışmaları sayesinde kriz durumlarında kurumların ne yapması gerektiğine ilişkin bir çok öneri araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir. Ancak Coombs'a göre kriz yönetimi için daha çok araştırma bazlı bir kriz iletişimi kılavuzu gerekmektedir. Bu bağlamda Coombs, kriz sonrası kurumsal itibarı korumak için gereken araştırma bazlı öğelerin "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi" ile sağlandığını ileri sürmektedir¹⁸¹.

3.2.1. Teorinin gelişimi ve temel dayanakları

Coombs kriz iletişimi yaklaşımını ilk defa 1995 yılında ortaya koymuştur. O zaman için "Sembolik Yaklaşım"¹⁸² adını verdiği teorisini, zaman içinde yaptığı çalışmalar ile geliştirerek, 2002 yılında Holladay ile birlikte "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi"ni meydana getirmiştir¹⁸³. 2002'den sonra Coombs gerek Holladay gerekse diğer araştırmacılar ile yaptığı bireysel ve ortak çalışmalar neticesinde teoriye son şeklini 2007 yılında vermiştir¹⁸⁴. Durumsal Kriz İletişimi

¹⁸⁰ W. L. Benoit ve S. L. Brinson (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate Queen?. *Public Relations Review*, 25(2), s.148-150.

¹⁸¹ W. T. Coombs (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), s.163.

¹⁸² W. T. Coombs (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), s.447-476.

¹⁸³ W.T. Coombs ve S.J. Holladay (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), s.179

¹⁸⁴ Coombs (2007b), s.163-176.

Teorisi'nin bileşenleri 1995 yılından, son halini aldığı 2007 yılına kadar zaman içinde değişkenlik göstermiştir. Bununla birlikte teorinin sürekliliğini devam ettiren kısımları da bulunmaktadır. Bunlar Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımını inşa ederken yararlandığı sosyal bilimlerin diğer teori ve yaklaşımlarıdır.

i) Neo-kurumsallık Teorisi Bağlantısı

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'ne kaynaklık eden yaklaşımlardan ilki "Neo-kurumsallık Teorisi"dir¹⁸⁵. Neo-kurumsallık Teorisi kurumsal meşruluk anlayışı üzerine kurulmuştur. Teorinin kilit noktası kurum aktörlerinin sosyal normlara uyarak, kurumun dış çevresinde meşruluğunu arttırmasıdır¹⁸⁶. Krizlerin önemli boyutlarından bir tanesi de meşruluk kavramına hasar verebilecek durumlar olmasıdır. Krizler, paydaşlar tarafından kurumların sosyal kuralları ihlal ettiği ve paydaşlarının beklentilerini sarstığı durumlar olarak görülebilir. Bu nedenle de kurum-paydaş ilişkileri bozulmaktadır¹⁸⁷. Kurumun meşruluğunu devam ettirebilmesi iyi bir kriz yönetimine bağlıdır¹⁸⁸. Neo-kurumsallık perspektifiyle, kurumlar kriz karşılama stratejilerini tahrip olan meşruluklarını yeniden yapılandırmak adına da kullanılmaktadırlar. Sonuç olarak Durumsal Kriz

¹⁸⁵ W. T. Coombs ve S. J. Holladay (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal Of Public Relations Research*,8(4), s.279-295.

¹⁸⁶ M. W. Allen ve R. H. Caillouet (1994). Legitimation endeavours: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61(1), s.45.

¹⁸⁷ W.T. Coombs (2000). Crisis management: advantages of a relational perspective. *Public Relations as Relationship Management*. (Ed: J. Ledingham ve S.D. Bruning). New Jersey: Lawrence Erlbaum, s.75.

¹⁸⁸ J. Massey (2001). Managing organizational legitimacy: Communications strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, 38(2), s.169.

İletişimi Teorisi'nin dayandığı yaklaşımlardan birisi Neo-kurumsallık Teorisi'dir¹⁸⁹.

ii) Atıf Teorisi Bağlantısı

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin temel varsayımı, kriz durumlarında zarar gören kurumsal itibarın, uygun karşılama stratejileri ile korunmasıdır¹⁹⁰. Burada adı geçen "kurumsal itibar" kavramı: "Bir kurumun paydaşlarının, kurumun genel davranışlarından, algılanan imajından ve topluma verdiği mesajlardan yola çıkarak, kuruma atfettiği değerler toplamıdır" şeklinde ifade edilebilir¹⁹¹. Daha sade bir deyişle kurumsal itibar, toplumun kurumlar için yaptığı atıflar bütünüdür. Bu bağlamda Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin yararlandığı diğer bir yaklaşım Atıf Teorisi'dir. Ayrıca Coombs'un teorisinin temelinde "Atıf Teorisi" yer almaktadır¹⁹².

Coombs Atıf Teorisi'nin kriz yönetimini kavramsallaştırmak için önemli imkanlar sağladığını belirtmiştir¹⁹³. Krizlerin en önemli iki özelliği beklenmedik ve olumsuz olaylar olmalarıdır¹⁹⁴. Atıf Teorisi'nin öncülerden Wiener'e göre, bir olay olumsuz, önemli yada beklenmeyen bir sonuç doğuruyorsa; insanlar bu olayın nedenleri üzerinde yoğunlaşacaktır¹⁹⁵. Benzer şekilde kurumun paydaşları kriz durumlarında, krizin nedenlerine ilişkin bazı atıflarda

¹⁸⁹ Coombs ve Holladay (1996), s.281.

¹⁹⁰ Coombs (2007b), s.163.

¹⁹¹ S. Croft ve J. Dalton (2003). *Managing corporate reputation : The new currency*. Thorogood Publishing. s.9.

¹⁹² Özdemir ve Ymanoğlu (2010), s.125.

¹⁹³ Coombs (1995), s.448.

¹⁹⁴ W. T. Coombs (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review* 33(2), s.136.

¹⁹⁵ B Wiener (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review* 92(4), s.555.

bulunacak, krizden sorumlu tuttuğu kişileri belirleyecektir. Bu bakımdan krizler ve Atıf Teorisi arasında mantıksal bir bağ vardır¹⁹⁶.

Atıflar, belirli bir olayı ortaya çıkaran nedenlerin algılanış biçimlerinden oluşur¹⁹⁷. İnsanlar olumsuz olayları değerlendirirken, olayla alakalı birisine (kişisel nedensellik) yada bazı dış faktörlere (dışsal nedensellik) atıflarda bulunur. Nedensel atıflar önemlidir; çünkü atıflar, bir olayın sonucunda ortaya çıkan duygular ve olayla ilgisi bulunan kişi ile gelecekte yaşanacak olası ilişkiler üzerinde etkilidir¹⁹⁸.

Atıf Teorisi'nin varsayımlarına göre insanlar bir olayın nedenlerini yer, istikrar ve yönetilebilirlik boyutlarına göre değerlendirirler. Burada yer, krize neden olan faktörün kurum içinden veya kurum dışından kaynaklanmasının değerlendirilmesidir. İstikrar boyutu, krizin nedeninin sürekli var olmasını yada sonradan ortaya çıkmasını ifade eder. Yönetilebilirlik ise krizi yönetmesi beklenen aktörün krizle başa çıkabilme yeteneklerinin değerlendirilmesidir¹⁹⁹.

Farklı kriz türleri için yapılacak atıflar, kurumlara belirli sorumluluk düzeyleri yüklemektedir. Bu atıflar ayrıca kurumun paydaşlarını benzer hissiyat ve davranışlara sevk edebilir²⁰⁰. Atıf Teorisi'nin bu varsayımlarından hareketle Coombs benzer kriz türlerinin, kamuoyunun atıfları neticesinde, kuruma benzer sorumluluk düzeyleri yüklediğini ileri sürmektedir²⁰¹. Durumsal Kriz

¹⁹⁶ Coombs (2007a), s.136.

¹⁹⁷ Wiener (1985), s.555.

¹⁹⁸ Coombs (2004), s.267.

¹⁹⁹ S.R. Wilson vd. (1993). An attributional analysis of compliance-gaining interactions. *Communication Monographs*, 60(4), s.353.

²⁰⁰ Coombs (1995), s.449.

²⁰¹ Coombs (2007a), s.137.

İletişimi Teorisi benzer kriz türlerinin, standart karşılama stratejileri ile yönetilebileceğini varsayar. Buradan hareketle Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımının üç ana unsuru şu şekildedir: (1) kriz durumu (2) kriz karşılama stratejileri (3) kriz durumu ve karşılama stratejilerini eşleme süreci²⁰².

3.2.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin yaklaşımları

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin ayrıntılarına geçmeden, Coombs'un "kriz durumlarında etik sorumluluklar" diye bahsettiği kavram açıklanmalıdır. Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımı krizlerin kurumsal itibar üzerinde yarattığı tahribatı en aza indirmeye yönelik karşılama stratejilerini içermektedir²⁰³. Ancak Coombs'a göre kurumsal itibarı korumaya yönelik adımlar atılmadan önce, yapılması gereken başka etik sorumluluklar bulunmaktadır. Kriz durumlarında kurumların önceliği insanların krizden zarar görmesini engellemek olmalıdır. Bu nedenle kurum öncelikle hedef kitlelerine yönelik bilgilendirici mesajları ortaya koymalıdır²⁰⁴. Kriz iletişiminde bilgilendirici mesaj süreci 3 başlıkta toplanabilir. Bunlar: (1) Eğitici bilgilendirme: Krizden etkilenen insanların fiziksel olarak krize nasıl karşı koymaları gerektiği hakkında eğitici bilgileri içerir. (2) Düzenleyici bilgilendirme: Kriz durumları karşısında psikolojik olarak başa çıkmada yardım edici bilgilerdir. Düzenleyici bilgilendirme kapsamı altında sayılabilecek diğer bir konu, kriz mağdurlarına karşı gösterilecek ilgidir. Çünkü kriz durumlarında paydaşların ilk beklentisi

²⁰² W. T. Coombs (2006a). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), s.243.

²⁰³ Coombs (1995), 449.

²⁰⁴ Coombs (2007b), s.165.

bu yönde olacaktır²⁰⁵. (3) İçselleştirici bilgilendirme: İnsanların kurum hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kullanabilecekleri mesajları içerir²⁰⁶.

Kriz anında kurumsal itibara öncelik verilmesine toplum tarafından sorumsuzluk atfı yapılabilir. Kriz yöneticileri etik olarak iletişim kurmaya, kriz mağdurlarının fiziksel ve psikolojik yaralarını sararak başlamalıdır. Bu nedenlerden dolayı Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımına bilgilendirici mesajlar dahil değildir. Bahsedilen etik sorumlulukları yerine getiren kurum yöneticileri daha sonra kurumsal itibarın korunmasına geçebilir. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi bu noktada başlamaktadır²⁰⁷.

i) Kriz durumu:

Kriz durumu Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin odak noktasıdır²⁰⁸. Teori kurumsal itibarı düzeltme stratejileri ile kriz durumun kurumsal itibara yönelik olası tehditlerini eşleştirmektedir. Kriz yöneticileri bu tehditleri belirlemek için iki aşamalı bir süreci takip etmelidirler. Bunlardan ilki kriz türünün belirlenmesidir. Kriz türleri, en sade anlatımla krizlerin sınıflandırılmasıdır²⁰⁹. Kriz yöneticisi kriz türlerini belirlerken medyanın ve diğer paydaşların krizi nasıl tanımladıklarını dikkate almalıdır²¹⁰.

Mitroff benzer sebeplerle ortaya çıkan kriz türlerinin gruplandırılabileninden bahsetmiştir. Mitroff'a göre gruplandırılan kriz türleri için ortak kriz yönetimi

²⁰⁵ Coombs (2007b), s.165.

²⁰⁶ D.L. Sturges (1994). Communicating through crisis: A Strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), s.308.

²⁰⁷ Coombs (2007b), s.165.

²⁰⁸ Coombs (2006), s.243.

²⁰⁹ Coombs (2006), s.243

²¹⁰W. T. Coombs (2007c). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf (Erişim tarihi: 14.01.2011), s.10.

uygulamaları geliştirilebilir²¹¹. Coombs'un kriz türleri sınıflandırması üç ana boyut içinde bulunan on iki farklı faktörü kapsamaktadır. Bunlar, kurumun mağdur olduğu krizler, kasıtsız meydana gelen krizler ve kasıtlı olarak ortaya çıkan krizlerdir. Coombs'un kriz türleri sınıflandırması şu şekilde açıklanabilir²¹².

- Kurumun mağdur olduğu krizler:

Doğal Felaketler: Depremler, sel baskınları vs. gibi doğa olaylarının kuruma zarar verdiği durumlardır. Bazı çevresel ve iklimsel olaylar kurumlara sorunlar yaratmaktadır.

Söylentiler: Kurum hakkında etrafta dolaşan yanlış ve kuruma zarar veren bilgilerden kaynaklanır. Çoğu zaman söylentilerin kaynakları yanlıştır.

İşyerinde yaşanan şiddet olayları: Kurumun aktif yada eski çalışanları tarafından yapılan şiddet içerikli eylemlerdir. Kurum çalışanlarının yaralanmalarına neden olabilmektedir.

Ürün hileleri/Art niyet: Ürün hileleri ile kastedilen, kurum dışı ajanların, kuruma zarar vermek amacıyla ürünler üzerinde deformasyon ve değişim yapması durumudur²¹³.

- Kasıtsız olarak meydana gelen krizler

Tartışmalar: Kurumun paydaşlarının, kurumun uygunsuz davranışlar sergilediğini iddia etmesiyle ortaya çıkan krizlerdir.

Burada uygunsuz olarak ifade edilen davranışlar, yasa dışı

²¹¹ I. Mitroff (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), s.16

²¹² Coombs (2004), s.269.

²¹³ Coombs (2006), s.244.

uygulamalardan çok etik ve ahlaki değerleri ifade etmektedir.

Teknik sorunlardan kaynaklı kazalar: Kurumun kullandığı teknolojilerde meydana gelen hatalardan kaynaklanan krizlerdir.

Teknik sorunlar nedeniyle ürünün geri çağırılması: Teknik hatalar nedeniyle kurumun ürünleri kamuoyu tarafından zararlı olarak addedilebilir. Bu nedenle organizasyonlar ürünlerini geri çağırarak zorunda kalmaktadırlar²¹⁴.

- Kasıtlı olarak ortaya çıkan krizler:

İnsan hatalarını nedeniyle ortaya çıkan krizler: Kurum çalışanlarının işin gereklerini yerine getirmemesi ve dikkatsizlikleri sonucu ortaya çıkan işyeri krizleridir.

İnsan hatalarından nedeniyle ürün geri çağırılması: İnsan hataları nedeniyle ortaya çıkan sorunlar nedeniyle, organizasyonlar ürünlerini geri çağırarak durumunda kalabilirler.

Kurumun suçlarından ortaya çıkan ve yaralanmalara neden olmayan krizler: Paydaşların, kurumun hataları nedeniyle ortaya çıkan krizden yara olmadan kurtulması durumunu ifade etmektedir.

Kurumun görevini kötüye kullanmasından doğan krizler: Kurum yönetimi tarafından yasal düzenlemelerin ihlal edildiği durumlarda ortaya çıkan krizler.

²¹⁴ Coombs (2007c), s.10.

Kurumun suçlarından ortaya çıkan ve yaralanmalara neden olan krizler: Paydaşların, kurum yönetiminin hatalı davranışları nedeniyle fiziksel ve psikolojik zarara uğradığı krizlerdir²¹⁵.

Coombs'un kriz türleri sınıflandırmasına göre birinci grup kriz türlerinde kurum en az paydaşlar kadar mağdur durumdadır. Bu grupta bulunan bütün kriz türleri, kuruma en az seviyede sorumluluk yüklemektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar üzerindeki tehdit hafif seviyelerdedir²¹⁶.

Kriz türleri sınıflandırmasının ikinci grubunda bütün kriz türleri kurumun istemi dışında gerçekleşen hadiseleri ifade etmektedir. Birinci gruba benzer şekilde kasıtsız olarak meydana gelen krizlerde de kuruma yüklenen sorumluluk ve ortaya çıkan kurumsal itibar tehlikesi alt seviyelerdedir²¹⁷.

Buna karşın daha çok kurum içi aksaklıklar nedeniyle ortaya çıkan ve Coombs tarafından "kasıtlı uygulamalar" olarak ifade edilen krizlerde ise kurumların sorumluluğu en üst düzeydedir. Buna bağlı olarak kurum itibarı ciddi tehdit altındadır²¹⁸.

Kriz durumunu belirleme sürecinin ikinci kısmı ise kurumsal itibara yönelik tehditleri arttıran faktörlerin ortaya konmasıdır. Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımının zaman içindeki gelişiminde, yaklaşımın diğer bileşenlerinde olduğu gibi bu faktörler de değişkenlik göstermiştir. Coombs 2007 yılındaki çalışmasında kurumsal itibar tehdidine şekil veren faktörleri üç başlıkta

²¹⁵ Coombs (2007b), s.168.

²¹⁶ Coombs ve Holladay (2002), s.179.

²¹⁷ Coombs ve Holladay (2002), s.179.

²¹⁸ Coombs (2004), s.269.

açıklamaktadır. Bunlar: (1) geçmiş sorumluluk düzeyleri (2) kriz geçmişi ve (3) geçmiş itibar ilişkileridir²¹⁹. Geçmiş sorumluluk düzeyleri, örgütün kriz durumunu kontrol edebilme becerisi ve yeterliliğine ilişkin paydaşların atfıdır²²⁰. Kriz geçmişi, kurumun içinde bulunduğu kriz halinin bir kereye mahsus yada geçmişten süre gelen bir durum olup olmadığına yapılacak atıfları içermektedir²²¹. Geçmiş itibar ilişkilerinde ise, kurumun ile paydaşları arasındaki geçmiş kriz ilişkileri, paydaşların aklında birtakım imajlar yaratacaktır. Bu durum kurum ve paydaşların gelecekte ilişkilerini doğrudan etkileyecektir²²². Coombs vd. yaklaşımın bu üç faktörü ile kurumun geçmiş kriz tecrübeleri sonucu ortaya çıkan paydaş ilişkileri, gelecekte olası kriz durumları için kuruma yüklenecek sorumluluk düzeylerinin hesaplanmasında yol gösterici olacaktır²²³.

ii) Karşılama stratejileri

Kriz karşılama stratejileri kurumun kriz karşısında ne yaptığı ve ne söylediğini içeren cevaplardır²²⁴. Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımındaki kriz karşılama stratejilerinin daha çok itibar yenileme, negatif görüşleri ortadan kaldırma gibi işlevleri bulunmaktadır. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ana hatlarıyla birincil ve ikincil karşılama stratejilerini önermektedir. Teorinin esas birincil karşılama stratejileri üzerinedir. İkincil karşılama stratejileri ancak birincil karşılama

²¹⁹ Coombs (2007b), s.166.

²²⁰ P. Özdemir ve M. Yamanoglu (2010). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin Türk Eczacıları Birliği (TEB) örnek olayı çerçevesinde incelenmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), s.125.

²²¹ Coombs ve Holladay (2001), s.323.

²²² Coombs ve Holladay (1996), s.283.

²²³ W. T. Coombs vd. (2007). Further explorations of post-crisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. 10. *International Public Relations Research Conference "Roles and Scopes of Public Relations"* (Ed: M.W. DiStaso), Miami: University of Miami, s.60.

²²⁴ W. T. Coombs ve R.L. Heath (2006). *Today's public relations: An Introduction*. California: Sage Publications Inc., s.205.

stratejilerini desteklemek amacıyla birlikte kullanılmalıdır²²⁵. Birincil karşılama stratejileri üç başlıkta toplanabilir. Bunlar: (1) Reddetme (2) Azaltma (3)Yeniden yapılandırma stratejileridir.

- **Reddetme Stratejileri:** Reddetme stratejilerinin amacı kriz ve kurum arasındaki bağı ortadan kaldırmaktır. Üç alt stratejiyi içermektedir. Bunlardan ilki olan “karşı atak” stratejisi kurumu itham eden kişi yada grupların üzerine giderek benzer şekilde itham etmeyi içerir. Diğer bir reddetme yöntemi ise “inkar etme” stratejisidir. Burada kurum yöneticisi kriz durumunun olmadığı mesajını verir. Bu grubun son stratejisi ise “günah keçisi” yöntemidir. Bu stratejide yönetici, kurum dışı bir kişi yada grubu işaret ederek krizden sorumlu tutmaktadır²²⁶.

-**Azaltma Stratejileri:** Stratejinin temel prensibi, kamuoyuna kriz durumunun düşünüldüğü kadar kötü boyutlarda olmadığı mesajının verilmesidir. Kendi içinde iki alt stratejiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi olan “mazeret gösterme” stratejisinde temel hedef, krizi önleme zorluklarını ön plana çıkararak, kurumun kriz durumunda ki sorumluluğunu azaltmaktır. Diğer alt strateji olan “gerekçeleme” yöntemiyle kriz yöneticisi rasyonel gerekçeler göstererek krizin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışır²²⁷.

- **Yeniden Yapılandırma Stratejileri:** Yeniden yapılandırma stratejileriyle kurum kriz mağdurlarına maddi ve manevi destekler vererek, kurum

²²⁵ Coombs (2007b), s.170

²²⁶ Coombs (2007b), s.171

²²⁷ Coombs ve Heath (2006), s.205.

itibarını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Kriz yöneticisi paydaşların yararına adımlar atar. “Tazminat ödenmesi” ve “kapsamlı özür dileme” stratejileri bu grubun alt yöntemleridir. Tazminatlar kriz mağdurlarına ödenecek maddi bedelleri yada birtakım hediyeleri içerebilir. Kapsamlı bir özür dileme ise kurumun sorumluluğu tamamen üzerine aldığı mesajının verilmesini sağlar²²⁸.

Coombs belirtilen birincil stratejiler birlikte kullanılması uygun görülen ikincil stratejiler de geliştirmiştir. Destekleme stratejileri şeklinde de adlandırılacak bu faaliyetler, “hatırlatma”, “samimiyet kurma” ve “ortak değerler yaratma” şeklindedir. Hatırlatma stratejisi ile kurum geçmişte yaptığı güzel olayları paydaşlarına hatırlatmaya yönelik mesajlar verir. Samimiyet kurma ise mağdurlara gösterilecek yakınlık ve övgüleri içerir. Ortak değerler yaratma stratejisinde kurum, krizin bir diğer mağdurunun da kurumun kendisi olduğu mesajını vermektedir²²⁹.

iii) Kriz durumu ve karşılama stratejilerini eşleme süreci

Coombs’un kriz iletişimi yaklaşımının, benzer kriz türleri için geliştirilen kriz karşılama stratejilerini belirlemek üzere kurulduğu daha önce belirtilmişti. Kriz yöneticisi tarafından, kurumun itibarını korumaya yönelik seçilecek en uygun karşılama stratejisinin belirlenmesi aşamasında, paydaşların atıflarıyla kuruma yüklediği sorumluluk düzeyleri hayati öneme sahiptir. Aynı kümede bulunan kriz türleri, kuruma benzer sorumluluk düzeyleri yüklemektedir. Bu bağlamda teori, benzer sorumluluk düzeyleri için benzer kriz karşılama stratejilerinin

²²⁸ Coombs (2007c), s.171

²²⁹ Coombs (2007c), s.171

seçilmesini önermektedir²³⁰. Coombs ve Holladay²³¹ ile Coombs ve Schmidt'in²³² yaptığı iki araştırma, uygun karşılama stratejisini seçen kurumların, krizi en az itibar hasarı ile atlattıklarını ortaya koymuştur.

Kurum yöneticileri, birbirleriyle çalışmayan kriz karşılama stratejilerini bir arada kullanabilir²³³. Coombs kurumsal itibara yönelik zayıf tehditlerin ortaya çıktığı krizlerde yalnızca eğitici ve düzenleyici bilgilendirmenin yada sadece yalanlama stratejisinin itibarı korumak için yeteceğini öne sürmektedir²³⁴. Azaltma stratejileri ise orta seviye itibar tehdidi olan kasıtsız kriz türleri için uygundur. Bununla birlikte kurumun yüksek seviyede kurumsal itibar tehdidi ile karşı karşıya kaldığı kasıtlı kriz türleri için gerekli karşılama stratejisi özellikle özür dilemeyi barındıran yeniden yapılandırmadır²³⁵. Bu noktada özür dileme stratejisi ile diğer uygun stratejiler arasında seçim yapılması hususu önemlidir. Özür dileme stratejisini seçmek suçu kabul etmek manasına gelmekte ve bütün sorumluluğu kuruma yüklemektedir²³⁶. Kurum tarafından hata biliniyor ve kabul edilmiyor ise bu etik dışı bir yaklaşım olacaktır. Özür dileme stratejisi birçok kriz türü için tavsiye edilmektedir. Bununla birlikte,

²³⁰ Coombs ve Holladay (2002), s.181.

²³¹ Coombs ve Holladay (1996), s.279-295

²³² W.T. Coombs ve L. Schmidt (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal Of Public Relations Research*, 12(2), s.163–178.

²³³ O. Ihlen (2002). Defending the Mercedes A-Class: Combining and changing crisis-response strategies. *Journal Of Public Relations Research*, 14(3), s.191.

²³⁴ Coombs ve Heath(2006), s.206.

²³⁵ Coombs (2006), s.256.

²³⁶ W.T. Coombs (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 181.

sorumluluk düzeylerinin belirsiz olduğu durumlarda sorumluluk kabul edilmese bile, özür dileme stratejisi uygulanabilir bir seçenektir²³⁷.

Bu bilgiler ışığında Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi' nin esasları şu şekilde özetlenebilir.

- Bütün kriz türleri ve mağdurlar için eğitici bilgilendirme sağlanmalıdır. Paydaşların krizden korunması için gereken uyarılar ve ne şekilde davranmalarını gösterecek yönlendirmeler yapılmalıdır.
- Bütün kriz türleri ve mağdurları için geçerli olacak, düzenleyici bilgiler sağlanmalıdır. Mağdurlara ilgi gösterilmeli; krizin nedenlerine ilişkin açıklamalar yapılmalı; kriz durumun tekrar etmesi durumunda ne yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler verilmelidir.
- Bu şartlar sağlandıktan sonra kurum itibarını korumaya yönelik adımlara geçilmelidir.
- Kurumun mağdur olduğu ve minimum sorumluluk atıflarının yapıldığı krizler için azaltıcı stratejiler,
- Düşük seviyede sorumluluk yüklenen kasıtsız ve ilk defa yaşanan krizler için benzer şekilde azaltıcı stratejiler,
- Düşük seviyede sorumluluk düzeyine sahip, kasıtsız ancak daha önce benzeri yaşanmış krizler için yeniden yapılandırma stratejileri,
- Kasıtlı krizler gibi yüksek sorumluluk düzeyi yüklenen krizler için kriz geçmişine bakmaksızın yeniden yapılandırma stratejileri,
- Söylenti ve tartışma krizleri için, eğer uygunsa reddetme stratejileri, kullanılmalıdır.

²³⁷ W.T. Coombs ve S.J. Holladay (2008). "Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), s.255.

- Destekleme stratejileri, diğer kriz karşılama stratejileri ile birlikte kullanılmalıdır.
- Kriz karşılama stratejilerinin tutarlı bir şekilde uygulanması için reddetme stratejileri, azaltma ve yeniden yapılandırma stratejileri ile birlikte kullanılmamalıdır.
- En düşük seviyede sorumluluk düzeyi yükleyen ve ilk kez yaşanan kurumun mağdur olduğu krizler için, itibar yönetimi öncesi öngörülen eğitici ve düzenleyici bilgilendirme seçenekleri yeterlidir.
- Son olarak kurum, kriz durumunun değişimine ve buna bağlı olarak kriz karşılama stratejilerini değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır²³⁸.

Çalışmanın geçmiş bölümlerinde belirtildiği gibi kriz iletişimi araştırmaları uygulama alanlarındaki faaliyetlerden de yararlanmaktadır. Bu bağlamda yapılan akademik çalışmaların önemli bir kısmı yaşanan olumlu ve olumsuz örnek olaylar neticesinde, kriz iletişimi faaliyetlerinin normalde nasıl olması gerektiğine yanıt aramaktadır. Genel olarak Coombs'un bilgilendirici iletişim diye bahsettiği bu konu üzerinde duran birçok araştırma, kriz iletişimiyle ilgili öne çıkan püf noktaları ve ipucu niteliğindeki bilgiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmanın devam eden kısmında bu yöndeki araştırmalara yer verilecektir.

²³⁸ Coombs ve Heath (2006), s.206.

4. Uygulamada kriz iletişimi: ipuçları, püf noktaları

Yirminci yüzyıl Titanic'in ilk seferinde batması, Hindenburg patlaması, Pearl Harbour baskını, savaşlar, doğal felaketler, hükümet skandalları, katliamlar gibi krizlere tanıklık etmiştir. Daha sonra 1982'de Johnson & Johnson firmasının yaşadığı "Tylenol" krizi ve 1986 yılında meydana gelen Çernobil kazası²³⁹ ile 1989'da geniş çaplı çevresel bir krize neden Exxon petrol sızıntısı kriz iletişiminin önemini ortaya koymuştur²⁴⁰. Bu bağlamda kriz iletişimi teorileri uygulama alanına paralel olarak gelişmekte ve henüz emekleme aşamasındadır. Özellikle son yirmi senede, kriz iletişiminin, halkla ilişkilerin uzmanlaşma gerektiren bir dalı olduğu belirtilmiştir²⁴¹.

Kriz iletişimi alanında çalışan ilk araştırmacılar daha çok örnek olaylar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmaların odak noktası kriz durumunda kurulacak medya ilişkileri, kriz planları ve kurum yöneticilerinin krize nasıl cevap vereceği konularıydı. Araştırma sonuçları daha çok kriz durumlarında "yapılacaklar-yapılmayacaklar" listeleri gibi görevleri belirler nitelikteydi²⁴².

Bugün kriz iletişimi konusundaki akademik çalışmaların temel olarak iki noktada toplandığı söylenebilir. Bu çalışmaların bir kısmı, kriz iletişimi sürecinde planlama ve yönetime odaklanarak, birtakım normatif bilgileri öne çıkarmaktadır. Diğer akademik çalışmalar ise daha önce de belirtildiği gibi

²³⁹ Genç (2008), s.164.

²⁴⁰ K.Fearn-Banks ve P. Hooper (2006). Introduction: Crisis communications and crisis management. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), s.3.

²⁴¹ J. Grunig vd. (2002) *Excellent public relations an effective organizations: A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum'dan aktaran Özdemir ve Yamanoglu (2010), s.125.

²⁴² Fearn-Banks ve Hooper (2006), s.3.

yaşanan bazı örnek olaylardan yola çıkarak kriz iletişimi faaliyetlerinde neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğine ilişkin çerçeveyi çizmektedir²⁴³.

Özellikle yirmi birinci yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan "11 Eylül Saldırıları" ve "Katrina-Rita" krizleri, kriz iletişimi araştırmacılarının tekrar örnek olay çalışmalarına yoğunlaşmasına neden olmuştur. Kısaca örnek olay çalışmaları hala kriz iletişimi literatürünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerin uygulama alanı içinde bulunan kriz iletişimi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kuram ve uygulamanın bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çalışmanın devam eden kısmında genellikle örnek olay araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ve "etkili kriz iletişiminin ipuçları ve püf noktaları" şeklinde sunulan konular değerlendirilecektir.

Birçok bilim insanı sıklıkla 1982'de yaşanan "Tylenol" krizini, etkin kriz iletişiminin iyi bir örneği olarak referans göstermektedir²⁴⁴. Hatta bugün birçok kurumun kriz iletişimi faaliyetlerindeki etkinliği Johnson&Johnson firmasının 1982'de uyguladığı kriz iletişimi çalışmaları ile ölçümlenmektedir²⁴⁵. Johnson&Johnson firmasının ürettiği Tylenol isimli ağrı kesici hapları, ABD'de kullanan yedi kişi zehirlenerek hayatını kaybettiğinde, firma ilaç pazarının %37'sini elinde bulunduruyordu. Buna karşın firma milyonlarca kapsül hapi piyasadan çekerek kamuoyunun takdirini kazanmıştır²⁴⁶. Bununla birlikte

²⁴³ Özdemir ve Ymanoğlu (2010), s.125.

²⁴⁴ P. Anthonissen (2008). *Crisis communication : Practical pr strategies for reputation management and company survival*. Londra: Kogan Page Ltd., s.12.

²⁴⁵ S. Adubato (2008). *What were they thinking? Crisis communication : The good, the bad, and the totally clueless*. New Jersey: Rutgers University Press. s.12.

²⁴⁶ M. Regester ve J. Larkin (2005). *Risk issues and crisis management : A Casebook of best practice*. (3. Baskı). Londra: Kogan Page Ltd. s. 147.

medyayı etkin bir biçimde kullanma zorunluluğu olduğunu fark eden kurum, kapılarını medyanın tüm organlarına açarak, söz konusu olayda hatalı olduğunu kabul etmiştir²⁴⁷.

Tylenol krizi kadar, araştırmacıların ilgisini çeken bir başka durum Exxon firmasının yaşadığı sorundur. 1989 yılında Exxon firmasına ait “Valdez” isimli yakıt tankerinden sızan 41 milyon litre ham petrol, Alaska açıklarında tarihin en büyük çevre kirliliği sorunlarından birine neden olmuştur²⁴⁸. Yaşanan bu facianın ardından Exxon yetkililerine geniş çaplı suçlamalar yöneltilmiştir. Bunlardan ilki Valdez gemisinin kaptanının daha önce alkol sorunlarını nedeniyle kaptanlık lisansının askıya alınması ve kaza günü kaptanın yine alkollü olması üzerineydi. Ayrıca yapılan birçok araştırma firmanın iletişim konusunda da yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Exxon yetkililerinin sadece sızan petrolü temizlemeye odaklandığı, kamuoyu ile iletişime geçmede geç kaldığı belirtilmiştir. Araştırmacılar, kazanın neden olduğu kirlilik ve canlı türleri ölümlerinin kamuoyunca takip edildiğini, firma yetkililerinin insanlarla empati kurarak doğrudan iletişime geçmesi gerektiğini ancak bunu yapmadığını belirtmiştir. Ayrıca firmanın o dönemki CEO’su Lawrence Rawl ile firmanın diğer yetkililerinin demeçlerindeki tutarsızlığın kamuoyunda güven sorunu yarattığı ifade edilmiştir²⁴⁹.

Kriz iletişimi konusunda yapılan bir başka örnek olay çalışmasında Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi ‘NASA’nın yaşadığı iki kriz karşılaştırılmıştır. Martin ve Boynton 1986’da meydana gelen “Challenger” ve 2003 yılında

²⁴⁷ Adubato (2008), s.13-14

²⁴⁸ M.D. Abkowitz (2008). *Operational risk management : A case study approach to effective planning and response*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. s.48.

²⁴⁹ Adubato (2008), s.13-14

yaşanan “Columbia” kazalarında NASA’nın yürüttüğü kriz iletişimi çalışmalarını incelemiştir. Her iki kazada da uzaya fırlatılan Challenger ve Columbia mekikleri görevini tamamlayamadan infilak etmiştir. Martin ve Boynton, NASA’nın 1986’dan 2003’e geçen süreçte kriz iletişimi konusunda ilerleme kaydettiğini belirterek, 1986’de başarısız olarak gördükleri NASA’nın özellikle 2003’te ki Columbia faciasından sonra etkili bir kriz iletişimi faaliyeti yürüttüğünü ortaya koymuşlardır. Kurumun krize hızlı bir şekilde cevap verdiğini, kamuoyu bilgilendirmesinin tutarlı olduğunu, kaza kurbanları ve yakınlarına karşı NASA’nın yeterli ilgiliyi gösterdiğini, kriz sözcüsü seçiminin etkili olduğunu ve kurumdan kamuoyuna bilgi akışının kesintisiz olarak başarılı bir şekilde sağlandığını belirtmişlerdir²⁵⁰.

Literatürde yer alan diğer bir örnek olay çalışması ABD’de yaşanan Katrina ve Rita kasırgaları üzerinedir. Gallagher vd. büyük felakete yol açan iki kasırga sonrasında Amerikan Federal Afet Yönetimi Ajansı, ABD İç İşleri Bakanlığı, Mississippi, Louisiana, ve Texas senatörleri ile valilerinin yürüttüğü kriz iletişimi faaliyetlerini incelemiştir. Gallagher vd. araştırmalarında yetkililerin krizin kendilileri ile ilgili olan kısımlarında bilgisiz olduklarını ifade etmiştir. Yazarlar, başarısız bir kriz iletişimi örneği olarak gördükleri bu iki olayda, yetkililerin krizden kendilerini uzak tutmaya çalıştıkları ve sorumluluğu birbirlerinin üzerlerine attıkları (günah keçisi stratejisi²⁵¹) sonucuna varmıştır²⁵².

²⁵⁰ R. M. Martin ve L.A. Boynton (2005). From liftoff to landing: NASA’s crisis communications and resulting media coverage following the Challenger and Columbia tragedies. *Public Relations Review*, 31(2) , s.253–261.

²⁵¹ Coombs (2006). s.205.

²⁵² A. H. Gallagher vd., (2007). Communicating during times of crises: An analysis of news releases from the federal government before, during, and after hurricanes Katrina and Rita. *Public Relations Review* 33 (3), s.217–219.

Lee, tüm dünyayı etkisine alan SARS krizinin Hong-Kong'taki yansımalarını konu ettiği araştırmasında, Hong-Kong hükümetinin krize nasıl yaklaştığını ortaya koymuştur²⁵³. 2003 yılında özellikle Asya, Güney Amerika ve Avrupa'da görülen SARS virüsü, solunum yetmezliğine neden olan bir zatürree çeşidi olarak bilinmektedir²⁵⁴. Lee çalışmasında SARS virüsü karşısında "Hong-Kong hükümetinin kriz iletişimi hataları" olarak ifade ettiği sekiz maddelik sonuca ulaşmıştır. Lee'ye göre dönemin Hong-Kong hükümeti, öncelikle virüsün ülkeye girişini engelleme konusunda yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte kriz esnasında mevcut bir kriz sözcüsünün olmadığını, medyanın araştırma yapmasının hükümetçe engellendiğini, güven tazeleyici mesajların verilemediğini, güçlü bir liderlik gösterilemediğini, güvenlik taahhütünde bulunulmadığını, kamu kurumları arasında yeterli iletişim olmadığını, krizin yarattığı çevresel sorunların minimize edilemediğini ifade etmiştir²⁵⁵.

Literatürde farklı kriz olaylarını inceleyen birçok örnek olay çalışması daha bulunmaktadır. Her bir kriz türünün kendine has özellikleri ve bununla birlikte ortaya çıkan farklı sonuçları bulunmaktadır. Bu noktada örnek olay çalışmalarında öne çıkan ve ortaklık gösteren kriz iletişimi yöntemlerini derleme gerekliliği bulunmaktadır. Örnek olay çalışmaları ile ortaya konan faaliyetler daha çok "Kriz İletişiminde 10 Prensiptir", "Etkili İletişimin 8 Yolu" gibi maddeler halinde verilen bilgileri içermektedir. Bu bağlamda literatürde yer alan kriz iletişimin ipuçları şu şekilde özetlenebilir:

²⁵³K. Lee (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), s.74-76.

²⁵⁴ <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/aykonu/Ay2003/may03/sarsturk.htm> (Erişim Tarihi: 23.01.2011)

²⁵⁵ Lee (2009), s.74-76.

- **Kriz iletişimi planına sahip olmak:** Kurumun hazırladığı kriz iletişim planı kriz esnasında karşılaşılabileceği olası bütün darbelere karşı koyabilme yeteneğinde ve esnekliğinde olmalıdır. Bu bağlamda kurumlar güncel ve yıllık kriz iletişim planlarına sahip olmalıdır²⁵⁶.

- **İletişim Protokolleri oluşturmak:** Kriz ile ilgili ilk haberler, kurumun herhangi bir birimine ulaşabilir. Örneğin kriz esnasında üst düzey yöneticiler, sorundan habersiz ve şehir dışında olabilirler. Kriz durumunu ilk defa kurumun herhangi bir personeli fark edebilir. Bu durumda kime, ne zaman, nerede ulaşılacağı bilinmelidir. Bunu sağlamak için; kurumun tüm elemanlarının potansiyel veya aktif kriz durumlarında, ne yapacaklarını ve kimi arayacaklarını gösteren bir 'acil durum iletişim ağacı' oluşturulmalıdır. Bu iş için özel olarak görevlendirilen bir kişi ile birlikte, kriz iletişimi ekibinden en az bir kişinin tüm iletişim bilgilerini içeren bir acil durum arama listesi oluşturulmalıdır. Bazı kurumlar 'kriz' kelimesini kullanmanın kurum içi paniğe neden olacağına inanmaktadır. Ancak 'potansiyel sıkıntı yaratan durum' yada buna benzer cümlelerle olayı tanımlamak durumun ciddiyetini azaltmayacaktır. Bu bakımdan kurumlar zaman içerisinde, çalışanlarına 'kriz' kelimesinin 'tamamıyla kötü haberler' demek olmadığını ancak 'hızlı hareket edilmesi gereken önemli olaylar' olarak tanıtmalıdır²⁵⁷.

-**Kurumun Paydaşlarının Belirlenmesi:** Kriz durumu, kurumun tipik paydaşlarının yanında spesifik bazı paydaşlarında ortaya çıkmasına

²⁵⁶ D. Zerman (2005). Crisis communication: managing the mass media. *Information Management & Computer Security*. 3(5), s.25.

²⁵⁷ <http://gainesvillepr.com/files/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.pdf> (Erişim Tarihi: 22 Aralık 2010).

neden olabilir. Bu nedenle kurumlar krizden etkilenmesi muhtemel ve iletişime geçilmesi gereken tüm paydaşlarının analizini yapmalıdır²⁵⁸.

- *Öncelikle kurum içi iletişim kurulmalıdır:* Kriz durumlarında her ne kadar medya önemli bir konumda bulunsa da, öncelikle kurumun iç çevresinde kilit rolleri üstlenen kişiler durumun ayrıntılarından haberdar edilmelidir²⁵⁹.

- *Kurum içi ve kurum dışı bilgi akışını tek bir merkezden sağlanması:* Sadece kriz ile ilgili bilgilerin verildiği bir kriz merkezi kurulmalıdır. Bu merkezden verilecek mesajlar açık ve güçlü olmalıdır. Merkezde görev alan her bir çalışan resmi belgelerden haberdar olmalıdır. Ayrıca kamuoyunda ortaya çıkan tüm söylentiler de kurum tarafından takip edilmelidir²⁶⁰.

- *Kriz iletişimi ekibinin belirlenmesi:* Tepe yöneticilerinden oluşan bir kriz ekibi kurulmalıdır. Ekibin liderliğini kurumun en üst düzey yöneticisi yapmalıdır²⁶¹. Kriz ekibinin yetki alanı geniş tutulmalıdır. Kurumun günlük işleri kriz durumunun dışında tutulması gereklidir. Kriz takımının işi yalnızca kriz durumu olmalıdır. Kurumun olağan faaliyetleri için diğer

²⁵⁸ R. Ulmer ve T.L. Sellnow (2000). Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box As a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 25(2), s.145.

²⁵⁹ L. Christense (2007). *The hands-on guide for science communicators: A step-by-step approach to public outreach*. New York: Springer Science & Business Media. s. 157.

²⁶⁰ D.J. Umansky (1994). How to survive and prosper when it hits the fan. *Public Relations Quarterly*, 38(4), s.33.

²⁶¹ <http://gainesvillepr.com/files/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.pdf> (Erişim Tarihi: 21.12.2010).

Çalışanlar ilgilenmelidir. Kriz takımına sonradan kimse dahil edilmemelidir²⁶².

- *Krize hızlı bir cevap verilmelidir:* Kriz durumunda inisiyatifi ele almak için, olabildiğince hızlı bir şekilde kamuoyuna ilk mesaj verilmelidir²⁶³. Bu noktada kriz ekibi toplanıp ilk mesajın ne olacağı konusunda fikir alışverişinde bulunmalıdır. Ayrıca krize verilecek ilk cevabın, hangi paydaş grubuna yönelik olacağı önemlidir²⁶⁴.

- *Krizle ilgili gerçekler gizlenmemelidir:* Birçok kriz durumunda kamuoyunun beklediği ilk davranış dürüstlüktür. Doğruların söylenmesi çoğu zaman iyi bir başlangıç olacaktır²⁶⁵. Bu bağlamda kriz ekibi kurumdan kamuoyuna aktarılan her mesajı takip etmelidir²⁶⁶.

- *Kamuoyuna kesintisiz bilgi akışının sağlanması:* Kamuoyuna bilgi aktarımında medya ile kurum arasında duvar olmamalıdır²⁶⁷. Bu nedenle medyadan gelen bütün aramalar cevaplanmalıdır²⁶⁸. Devam eden süreçte kurumun ne gibi faaliyetlerde bulunacağı yetkili konuşmacı tarafından ifade edilmelidir. Medya neyin neden olduğunu öğrenmek istemektedir.

²⁶² Umansky (1994), s.33.

²⁶³ C. Barnett (2003). Crisis communications now: Three views. *Public Relations Tactics*, 10(1), s.15–16.

²⁶⁴ C. Mallozzi (1994). Facing the danger zone in crisis communication. *Risk Management*, 41(1), s.38.

²⁶⁵ P. Stanton (2002). Ten communications mistakes you can avoid when managing a crisis. *Public Relations Quarterly*, 47(2), s.21.

²⁶⁶ R. Dolphin (1999). *The fundamentals of corporate communications*. New Jersey: Elsevier Ltd. s.129.

²⁶⁷ J. Geibel (1996). Public relations 911. *Public Relations Tactics*, 3(9), s.25.

²⁶⁸ D. Gaschen (2003). Crisis—what crisis? Taking your crisis communications plan for a test drive. *Public Relations Tactics*, 10(5), s.12.

Uzun vadede kurum kimliğini etkileyecek en önemli soru: Kriz durumunda kurumun ne yapacağıdır? Bu soru medya tarafından sorulmasa bile kurum tarafından cevaplanmalıdır²⁶⁹. Dış dünya ile olan etkin iletişim dedikodu ve spekülasyonlarını engellediği gibi, kurumun soruna vakıf olduğunun, bu sorunu ciddiye aldığının ve çözüm için çalıştığının kamuoyu tarafından bilinmesini sağlar²⁷⁰.

-Kriz kurbanları ve yakınlarına ilgi gösterilmelidir: Krizler insanlar üzerinde finansal, psikolojik yada fiziksel zarar ortaya çıkarmaktadır²⁷¹. Yakınları bilgilendirilmeden hiçbir kaza yada kriz kurbanı hakkında ayrıntılı bilgi verilmemelidir. Kamuoyunu teselli etmek ve endişelerini gidermek adına yapılabilecek her şey yapılmalıdır²⁷². Kriz mağdurlarına gösterilecek yakın ilgi krizin sorumluluğunu tamamen kurumun üstlendiği anlamına gelmemektedir. Bu yönde yürütülecek faaliyetler kurumun güvenilirliği açısından yararlıdır²⁷³.

-Kriz sözcüsünün seçimi: Kurum tarafından 24 saat iletişim içinde bulunulabilecek bir konuşmacı atanmalıdır. Konuşmacı organizasyon bünyesinde üst düzey bir yönetici olmalıdır. Ayrıca seçilen konuşmacının medya ile ilişkileri iyi olan ve güvenilirliği yüksek olan birisi olması şartı vardır. Sözcünün iyi bir yönetici olmasından çok, iyi bir iletişimci olması önemlidir. Diğer şirket çalışanları kriz yönetimi planında rollerini yerini

²⁶⁹ Umansky (1994), s.33.

²⁷⁰ R. Luecke (2008). *Kriz yönetimi*. (Çev: Ö. Sarıkaya). İstanbul: İş Bankası Yayınları, s.49.

²⁷¹ W. T. Coombs (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), s.128.

²⁷² Zerman (2005), s.25.

²⁷³ Coombs (1999), s.128.

getirirken medya karşısında hazır bulunmak kriz sözcüsün görevidir²⁷⁴. Holladay 2007’de ki araştırmasında gazetecilerin kriz konusunda ilk açıklama yapan kişiye daha çok yer verdiklerini; daha sonra ortaya çıkacak resmi kriz sözcülerinin, krize ilk cevap veren yetkili kadar ilgi çekmediğini ölçümlemiştir²⁷⁵. Bu nedenle kurum adına tek sesliliği ve tutarlılığı sağlamak için kriz esnasında konuşmacı tek olmalı ve değiştirilmemelidir²⁷⁶. Eğer bir bilgi karmaşası yaratılırsa, medya kendi hikayesini yaratmak için çaba gösterecektir. Konuşmacı, yaşanan kriz konusunda eğitilmiş olmalıdır ve kriz esnasında kendi payına düştüğü kadar olaya müdahil olmalıdır. Bu nedenle kriz sözcüsünün kriz durumu meydana gelmeden belirlenmesi önemlidir²⁷⁷. Baron ve Philbin, lider konuşmacının medyayı, sadece doğrudan mesajların verildiği bir mecra olarak kullanmasından daha çok, karşılıklı iletişime imkan verecek bir alan olarak kullanması gerektiğine dikkati çekmektedirler²⁷⁸. Baron ve Philbin’in bu yaklaşımı Grunig’in çift yönlü simetrik modelinin bir uygulaması olarak kabul edilebilir.

²⁷⁴ Zerman (2005), s.25.

²⁷⁵ S. J. Holladay (2007). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *Public Relations Division at the Annual Conference*. Chicago: National Communication Association’dan aktaran K. Sweetser ve C. Brown (2008). Information subsidies and agenda-building during the Israel-Lebanon crisis. *Public Relations Review* 34 (4), s360.

²⁷⁶ Umansky (1994), s.34.

²⁷⁷ Gaschen (2003), s.12.

²⁷⁸ G. Baron ve J. Philbin, (2009). Social Media in Crisis Communication: Start With a Drill. *Public Relations Tactics*, 16(4), s.12.

4.1. Kriz dönemi medya ilişkileri

Kriz durumlarında kurumlar iç ve dış paydaşları ile doğrudan iletişime geçme ihtiyacı içine girmektedir²⁷⁹. Bu bağlamda başarılı bir halka ilişkiler uygulaması için kitle iletişim araçlarından yararlanılmasının zorunlu olduğu bilinmektedir. Diğer yöntemlere göre daha az bir emekle çok daha geniş bir yığına açıklayıcı, yönlendirici mesajlar yollamak, bu araçlarla gerçekleştirebilir²⁸⁰.

Center ve Jackson'a göre toplumsal olaylarla ilgili yapılan yorumlamalara ağırlıklı olarak haber medyası kaynaklık etmektedir. Özellikle kriz yada skandallar gibi durumlarda topluma bilgi aktarmanın "haber medyasının" bir sorumluluğu olduğu da belirtilmektedir.²⁸¹ Kısaca kriz dönemi medya araçları seçimi ve medya ilişkileri, kriz iletişimi sürecinin en önemli noktalarından birisidir. Bu bakımdan öncelikle kriz iletişiminde kullanılan yaygın iletişim araçları incelenmelidir.

Harold Lasswell'in, literatürde Lasswell Formülü olarak bilinen yaklaşımına göre, iletişim sürecini anlamak için şu beş soru cevaplanmalıdır²⁸²: (1) Kim? (2)Ne diyor? (3) Hangi yolu kullanarak? (4) Kime? (5) Hangi etki düzeyinde? McQuail ve Windahl'e göre Lasswell'in yaklaşımı, kaynaktan alıcıya iletilen mesaj olgusunun temel alındığı, klasik iletişim yaklaşımının öğelerini barındırmaktadır. Buna ek olarak Lasswell, iletişim sürecinde etki düzeyleri ve iletişim araçları öğelerini de değinmektedir. Burada etki düzeyleri, mesajların

²⁷⁹ L.T. Fall ve J. E. Massey (2006). The significance of crisis communication in the aftermath of 9/11: A national investigation of how tourism managers have re-tooled their promotional campaigns. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2), s.77- 90.

²⁸⁰ M.N. Özüpek (2003). Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Basın. *Selçuk İletişim Dergisi*, 2(4), s. 87.

²⁸¹ A. Center ve P. Jackson (2003). *Public relations: Practices, managerial case studies and problems*. (6. Baskı). New Jersey: Pearson Education Inc. s. 321.

²⁸² <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf> (Erişim Tarihi 24.01.2011)

ikna etme etkinliklerini ifade etmektedir. Lasswell'e göre her mesajın belirli bir etki düzeyi bulunmaktadır. Model bu yaklaşımıyla daha çok kitle iletişimindeki etki düzeylerini arttırmaya katkıda bulunmaktadır²⁸³.

Lasswell'in iletişim sürecini anlamak için yönelttiği bu beş soru kriz durumları için uyarlanırsa; "Kim?" sorusu için "Kriz durumunu yaşayan kurum", "Kime?" sorusu için "Kurumun iç ve dış paydaşlarına", "Ne diyor?" sorusu için "Kriz durumunu ortadan kaldırmaya yönelik mesajlar ve stratejiler bütünü", "Hangi etki düzeyinde" sorusu için "Krizin yarattığı olumsuz şartları bertaraf edecek en yüksek etki ve ikna düzeyinde" yanıtları verilebilir. "Hangi yolu kullanarak?" sorusunun yanıtı ise yaşanan kriz türüne göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu bağlamda kriz sürecinde kullanılacak kitle iletişim araçlarının seçimi önem kazanmaktadır.

i) Kriz dönemi medya seçimi

Kurumun dış paydaşlarıyla kurulacak iletişimde yazılı ve görsel medya araçları ile son yıllarda etkinliğini arttıran Internet medya araçları önem kazandığı söylenebilir.²⁸⁴ Umansky haber medyasının iletişim araçlarının kamuoyu bilgilendirmesinde önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte kurumun paydaşları, çalışanları, toplum kanaat önderleri, müşteriler, yada kriz kurbanları bu mecraayı takip etmemiş ve kurumun kriz mesajlarını kaçırmış olabilir. Bu nedenle kurum kendisi için önemli kişilerle doğrudan iletişim yollarını alternatif bir yol olarak değerlendirmelidir²⁸⁵.

²⁸³ McQuail ve Windahl (2005), s.13.

²⁸⁴ P. Ruff ve A. Khalid (2004). *Managing Communications in a Crisis*. Wey Court: Ashgate Publishing Group. s.45.

²⁸⁵ Umansky (1994), s. 34.

Fall ve Massey 2009 yılında yaptıkları bir çalışma ile “11 Eylül” saldırılarının ardından turizmcilerin imaj yenileme çalışmaları için ne gibi medya araçlarını kullandıklarını araştırmıştır. Fall ve Massey’in bulguları kriz iletişimi için çok çeşitli alanların kullanıldığını göstermektedir. Bunlar; billboard, televizyon radyo, web siteleri, doğrudan elektronik posta gönderimi ve her çeşit basılı materyalde (gazete, dergi) bulunan reklam ve basın bildirilerini içermektedir²⁸⁶.

Son dönem çalışmalarının birçoğu özellikle web sayfalarının kriz iletişimindeki önemini vurgulamaktadır. İnternet üzerinden uygulanan kriz iletişimi çalışmaları popüler olsa da, dünyada ve Türkiye’de basın hala kamuoyunu etkileme ve ikna etme çabalarında önemli bir yer teşkil etmektedir²⁸⁷. Özüpek’te benzer şekilde kamu ve özel sektörün, halkla ilişkiler faaliyetlerinde en çok basından faydalandığını belirtmektedir²⁸⁸. Bu bağlamda araştırmanın yöntem bölümünde, Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası’nda önce çıkan kriz iletişimi uygulamaları gazete haberleri üzerinde incelenecektir.

ii) Medya ilişkileri

Kriz durumlarının bir diğer önemli konusu ise medya ile kurulacak ilişkilerdir. Bu gibi durumlarda örgüt ile medya arasındaki ilişkiler oldukça kritik bir ilişki biçimine dönüşmektedir. Bir kriz durumunda, bir kurumun itibarının tehlikeye girmesinde, medyanın olaya yer vermesinin büyük katkısı bulunmaktadır. İtibarın kurtarılmasında anahtar rolü oynayacak olan da yine medyadır²⁸⁹.

²⁸⁶ Fall ve Massey (2001), s.84.

²⁸⁷ S.Y. Becerikli (2006). Örgütlerde Kriz iletişimi: Kuş gribi (Avien Influenza) Örnek Olay Analizi. II. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. (Yayına hazırlayanlar: A. Varlı, Y. Budak, G. Değirmencioğlu, S.Z. Varlı). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, s.138.

²⁸⁸ Özüpek (2003), s. 87.

²⁸⁹ Pira ve Sohodol (2004), s.221.

Hem haberciler hem de halkla ilişkiler uygulayıcıları için, kriz dönemlerinde zamanında, eksiksiz ve etkili iletişim kurma zorunluluğu bulunmaktadır²⁹⁰. Kriz iletişimi literatüründe yer alan medya ilişkileri stratejileri şu şekilde sıralanabilir:

- *Medya'nın rolüne saygı duyulmalıdır*: İlk yapılması gereken medyayı bir düşman olarak görmemektir. Medya paydaşlara erişim için en önemli yollardan birisidir²⁹¹.

- *Medya önündeki engeller kaldırılmalıdır*: Örneğin, medyanın olay mahalline erişimini engellemek, gazetecilere işlerinin engellendiği ve doğruların gizlendiğini fikrini düşündürebilir. Bu bakımdan olabildiğince medya önündeki engeller kaldırılmalıdır²⁹².

- *Medya ile ilişkilerde soğukkanlı olunmalıdır*: Gazeteciler cevaplar alabilmek için aceleci davranarak, kurumu sıkıştırma yöntemini seçebilir. Habercilerle tartışmalardan uzak durulmalı, medya ile olabildiğince iş birliği yapılmalıdır²⁹³.

- *Kurum ile ilgili medyada yer alan haberler takip edilmelidir*: Gazetelerde, dergilerde yada televizyonlarda çıkan haberlerin kupürleri yada kayıtları toplanmalıdır²⁹⁴.

²⁹⁰ M. Taylor ve D. Perry (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(3), s.209.

²⁹¹ D. Weiner (2006). Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), s.4

²⁹² D. Newsom vd. (2000). *What is PR?* (7. Baskı). Belmont: Thomas Learning. s. 500-501.

²⁹³ Newsom vd. (2000), s.500.

²⁹⁴ M. Aksu (2008). Kriz yönetimi. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım A.Ş. s. 77.

- *Medyayı yönetirken mümkün olduğunca eşit davranılmalıdır:* Kriz dönemlerinde medya ile ilişkilerin bilinçli ve temel amacı, herkesin aynı anda aynı bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Ek bilgi sağlama konusunda daha aktif konumda olabilecek mevcut medya ilişkileri bulunabilir; ancak yine de bunlara özel bilgi verilmelidir²⁹⁵.

- *Ulaşılabilir olunmalıdır:* Medya ile kurum arasına mesafe koymak, en büyük kriz iletişimi hatalarından birisi olarak kabul edilmektedir²⁹⁶. Medya ve kamuoyu için iletişim bilgileri beyan edilmelidir. Ulaşamayan kişilere için geri dönüş sistemi kurulmalıdır²⁹⁷.

- *Yerine getirilmeyecek sözler verilmemelidir:* Belli saatlerle kısıtlanmış olarak çalışan bir gazeteci için bilgi veya röportaj sözü aldıktan sonra, bunun gerçekleştirilememesi itibar kaybettirici bir durumdur. Bu nedenle medya mensuplarına karşı verilen bütün sözlerin mutlaka tutulması gerekmektedir²⁹⁸.

5. Etkin Kriz İletişimi

Araştırmanın bu bölümüne kadar olan kısmında “kriz” olgusu tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temel konusu olan kriz iletişimi alanında bilim insanlarınca ifade edilen farklı görüşler belirtilmiştir. Her bir krizin

²⁹⁵ P.S. Green (1996). *Şirket ününü korumanın yolları*. (Çev: Abdullah Ersoy). İstanbul: Milliyet Yayınları. s.143.

²⁹⁶ C. Gustin ve J. Sheehy (2003). Avoiding the seven sins of crisis communication. *Electric Perspectives*, 28 (4), s.5-6.

²⁹⁷ Gaschen (2003), s.12.

²⁹⁸ Green (1996), s.144.

kendine özgü özelliklerinin bulunması, bütün krizleri karşılayacak bir iletişim stratejisinin ortaya konmasını zorlaştırmaktadır. Araştırmacılar etkin bir kriz iletişiminin nasıl olması gerektiği sorusuna, geliştirdikleri kriz iletişimi kuramları ve örnek olay çalışmaları ile yanıt aramaktadır. Bu bağlamda çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilen kuramsal çerçeve ve uygulama alanında öne çıkan kriz iletişimi stratejileri ışığında “etkin kriz iletişimi” için 5 ana başlık belirlenmiştir. Bunlar, krize hazırlık, kriz türünün belirlenmesi, krize anında cevap verilmesi, kurumsal itibarı korunması için kriz karşılama stratejilerin seçimi ve kriz dönemi medya ilişkileridir.

i) Krize hazırlık:

Birçok araştırmacı kriz yönetiminin, kriz ortaya çıkmadan başlaması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda etkin bir kriz iletişimi için yapılması gereken ilk faaliyet, planlamadır. Planlamanın kapsamında ise;

- Kriz süresi boyunca kurumu temsil edecek konuşmacının belirlenmesi,
- Kriz sürecinde kilit rolde olması muhtemel kişilerin iletişim bilgilerinin belirlenmesi ve şema halinde ortaya konması,²⁹⁹
- Kriz merkezinin ve ekibinin belirlenmesi süreçleri bulunmaktadır³⁰⁰.

Ancak kurumlar güncel kriz iletişimi planlarına sahip olsalar da; çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi planlama her kriz türünü tamamen ortadan kaldırmamaktadır³⁰¹. Kriz iletişimi olumsuz olaylar sırasında bir kurum ile öncelikli paydaşları arasında ortaya çıkan iletişimdir³⁰². Planlanan kriz

²⁹⁹ <http://gainesvillepr.com/files/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.pdf>

³⁰⁰ Umansky (1994), s.32-34.

³⁰¹ Mitroff vd. (1987), s.285.

³⁰² Fearn-Banks (1996), s.9

iletişimi faaliyetlerinin aktif biçimde uygulanması, tanıtımda ifade edilen olumsuz etkilerin kendini göstermesiyle başlar.

ii) Yaşanılan kriz türünün belirlenmesi:

Kriz türünün belirlenmesi, etkin kriz iletişimi sürecinin diğer kritik noktasıdır. Coombs'un kriz türleri matrisi 3 ana kategori içerisinde bulunan 12 farklı kriz türünü ifade etmektedir. Kurum mesajlarını iletmeden önce yaşadığı kriz türünü belirlemelidir³⁰³.

iii) Krize anında cevap verilmesi:

Kurumun içinde olduğu kriz türünü belirlemesinin ardından etkin kriz iletişiminin aşamaları iki kategoride değerlendirilebilir. Bunlardan ilki, özellikle literatürün uygulama alanında öne çıkan "krize anında cevap verme" başlığıdır. Krize verilecek bu ilk yanıtın içeriği Coombs'un "etik sorumluluklar" şeklinde bahsettiği bilgilendirici mesajları kapsamaktadır³⁰⁴. Kurumun önceliği krizden zarar görmesi muhtemel paydaşlarını korumak olmalıdır. Literatürün uygulama alanında ve Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nde belirtilen bu ilk mesajlar şu şekilde sıralanabilir³⁰⁵:

- Kriz mağdurları ve mağdur olması muhtemel kişilere, psikolojik ve fiziksel olarak kendilerini nasıl koruyacaklarına yönelik eğitici ve düzenleyici mesajlar,
- Kriz mağdurlarını, yakınlarını ve kamuoyunu teselli edecek başsağlığı, iyi niyet dilekleri gibi mesajlar,

³⁰³ Coombs (2004); Coombs (2006a); Coombs (2007c); Coombs (2007b).

³⁰⁴ Coombs (2007b), s.165.

³⁰⁵ Sturges (1994); Coombs (1999), Zerman (2005); Coombs (2007b).

- Kamuoyunun ve mağdurların bilgi alabileceği kurumun iletişim bilgilerinin paylaşıldığı mesajlardır.
- Kamuoyuna aktarılacak bu bilgiler kesintisiz olarak sağlanmalıdır.

iv) Kriz döneminde verilecek mesajların içeriği

Coombs Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ile kurum itibarını korumak amacıyla, kurumun standart kriz türleri için kullanacağı kriz karşılama stratejileri geliştirmiştir. Teoride kuruma belirli sorumluluk düzeyleri yükleyen değişik krizler için geliştirilen birincil ve ikinciler stratejiler bulunmaktadır. Birincil stratejiler, 3 ana kategori içinde bulunan toplam 7 alt stratejiyi ikincil stratejiler ise (destekleme stratejileri) 3 ayrı alt stratejiyi daha içermektedir.

Coombs teorisinde, kriz türünün belirlenmesinden sonra kurum yöneticilerinin kriz türüne uygun stratejiyi seçmesi gerektiğini belirtmektedir. Birincil stratejiler şunlardır:

- Reddetme (karşı atak, inkar etme, günah keçisi),
- Azaltma (mazeret gösterme, gerekçeleme),
- Yeniden yapılandırma (tazminat ödenmesi, kapsamlı özür dileme)

İkincil destekleme stratejilerinin içeriğinde ise hatırlatma, samimiyet kurma ve ortak değerler yaratma stratejileri bulunmaktadır³⁰⁶.

³⁰⁶Coombs ve Holladay (2002); Heath ve Coombs (2006); Coombs (2007b).

v) Kriz dönemi medya ilişkileri

Etkin kriz iletişimi faaliyetlerinin diğer bir önemli noktası literatürün daha çok uygulama alanında belirtilen medya ilişkileri sürecidir. Bu araştırmada “hızlandırılmış tren kazasının gazetelere yansması” değerlendirilmiştir. Bu nedenle kriz dönemi medya ilişkilerinin basın kolunun daha net ortaya konması için, etkin kriz iletişimi faaliyetlerinin basına yansmasını gösteren Tablo 2 oluşturulmuştur. Tablo 2 ‘ye göre kurumlar kriz durumlarında çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilen şu süreçlere uymalıdır³⁰⁷.

Tablo 2. Kriz döneminde basında yürütülmesi gereken faaliyetler

Kriz İletişimi Faaliyetleri	Basına yansması
Yetkili konuşmacının seçimi	Basının karşısına tek bir konuşmacı çıkmalıdır.
Kriz merkezi	Kriz merkezi iletişim bilgileri basınla paylaşılmalıdır.
Krize hızlı bir yanıt verilmesi	Basın toplantısı, bülteni, röportaj vb. ile krize hızlı bir yanıt verilmelidir.
Kamuoyu tepkileri takip edilmelidir	Basında yer alan haberler, olumlu ve olumsuz eleştiriler sürekli takip edilmelidir.
Mağdurlara ve yakınlarına ilgi	Kriz kurbanları ve yakınlarına basın yoluyla iyi niyet mesajları gönderilmelidir.
Mesajların tutarlılığı	Basına yapılacak açıklamalar birbiriyle çelişmemelidir. Bu nedenle tek merkezden ve tek kişi tarafından yapılmalıdır.
Bilgi Akışının Sürekliliği	Kurumdan basına bilgi akışının sürekliliği sağlanmalıdır. Basın mensupları arasında ayırım gözetmeksizin bilgiler herkesle paylaşılmalıdır.
Medya ile engellerin kaldırılması	Basın mensupları yetkili kişi ve kuruma kolay ulaşmalıdır.
Medya ile ilgili genel ilişkiler	Basın çalışanları ile soğukkanlı bir şekilde iletişim kurulmalıdır. Basının görevi görmezden gelinmemeli, rolüne saygı duyulmalıdır.

³⁰⁷ Green (1996); Newsom vd. (2000); Gustin ve Sheehy (2003); Weiner (2006); Aksu (2008).

Çalışmanın literatür taraması tamamlanmış olup, ortaya konan “etkin kriz iletişiminin” maddeleri, Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası’nın gazetelere nasıl yansıdığının değerlendirileceği araştırma yöntemi kısmında, uygulanacak içerik analizine kaynaklık edecektir.

Üçüncü Bölüm

Kriz İletişimi Bağlamında, Hızlandırılmış Tren Kazası'nın Gazetelere Yansımasına Yönelik Bir Uygulama

Araştırmanın üçüncü bölümünde hızlandırılmış tren kazasının gazetelere ne şekilde yansıdığı kriz iletişimi bağlamında değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeye geçmeden, öncelikle araştırma problemi tanımlanacak, daha sonra sırasıyla araştırmanın amacı, önemi ve sınırlarına değinilecektir. Son olarak araştırma yöntemi hakkında bilgiler verilecektir.

1. Problemin Tanımı

Kriz iletişimi konusu, çalışmanın bir önceki bölümünde belirtildiği gibi son 30 yılda yaşanan geniş çaplı çevre kirlilikleri, kimyasal madde zehirlenmeleri, terörist saldırıları, bulaşıcı hastalık salgınları gibi birçok olay neticesinde önem kazanmıştır. Her bir kriz türü, kendine özgü iletişim gerekliliklerini de beraberinde getirmektedir. Öte yandan değişik kriz türlerine her geçen gün yenisi eklenmekte; etkin bir kriz iletişiminin nasıl olması gerektiği sorusuna hem sosyal bilimciler hem de halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından yanıt aranmaktadır.

Krizler genel olarak beklenmedik, yada belirli sinyaller vermesine rağmen yöneticilerin farkına varamadığı ve kurumların kamuoyu nezdindeki itibarına hasar veren olaylar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Exxon firmasının yaşadığı petrol sızıntısı sorunu ile Amerikan Hükümeti'nin Katrina-Rita kasırgaları sonrasında karşı karşıya kaldığı problemler, krizlerin özel sektörde

faaliyet gösteren firmalar kadar; kamu kuruluşları içinde tehditler meydana getirdiği söylenebilir. Bu bağlamda 22 Temmuz 2004 tarihinde meydana gelen “hızlandırılmış tren kazası” kamuoyunun dikkatini çeken ve Başbakanlık, Ulaştırma Bakanlığı ile Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları için yönetilmesi zorunlu olan bir kriz durumudur.

İlk seferini yaptığı 4 Haziran 2004 gününden yalnızca bir buçuk ay sonrası olan, 22 Temmuz 2004 günü “hızlandırılmış tren” Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi, saat 19:45 sularında Sakarya Pamukova’nın Mekece Köyü yakınlarında raydan çıkarak devrilmiştir. Trende bulunan 234 yolcu ve 9 personelden 37’si kaza anında ve dört kişi de daha sonra olmak üzere 41 kişi yaşamını yitirmiştir. Ayrıca kazadan yaralı olarak kurtulan yüzlerce kişi bölge hastanelerine kaldırılmıştır³⁰⁸.

Demiryollarında yaşanan ve insan ölümlerine neden olan kazalar, hem BKYM Yönetmeliği’inde hem de kriz yönetimi literatüründe yönetilmesi gereken kriz durumları olarak belirtilmektedir. Ayrıca kriz iletişimi literatüründe kriz türü olarak “beklenmedik kazalar” kategorisinde değerlendirilen ulaşım araçları kazaları, ilgili kurumlara düşük seviyede sorumluluk düzeyleri yüklemektedir. Ancak “Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası”nda, ilgili kurumlar olan Başbakanlık ile kendisine bağlı Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD için durum bundan fazlası haline gelmiştir. Kazada yaşamını yitirenlerin sayısının fazla olması; kamuoyu dikkatinin olaya yoğunlaşmasına ve kurumlara yüklenen sorumluluk düzeylerinin artmasına neden olan ilk etken olmuştur. Hızlandırılmış tren kazasında kurumların sorumluluk düzeylerini en üst

³⁰⁸ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/279500.asp> (Erişim tarihi: 25.12.2010).

seviyeye çıkaran ve gazeteler tarafından yetkililere yöneltilen en önemli suçlama ise “kaza öncesinde projenin güvenli olmadığını belirten uzman uyarılarının yetkililerce dikkate alınmadığı” iddiasıdır³⁰⁹.

Bu sebeplerle kriz iletişimi literatürde teknik olarak düşük sorumluluk düzeyinde gösterilen bir tren kazası, pratikte kuruma yüksek sorumluluk düzeyleri yükleyen bir “kriz” haline dönüşmüştür. Gazeteler daha önce belirtilen nedenler ile kazayı dikkatle takip etmiştir. Kazanın meydana geldiği Temmuz 2004 döneminde en yüksek tiraja sahip beş gazete olan Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazeteleri, olayı takip eden bir haftalık süreçte 387 adet kaza haberine sayfalarında yer vermiştir. Dolayısıyla ilgili kurumlar için gazeteler “etkili kriz iletişimi öğelerini” uygulamak adına önemli bir araç durumuna gelmiştir. Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası bu yönleriyle kriz iletişimi araştırmalarında kendine özgü özellikleri olan, spesifik bir örnek olay olarak önem kazanmaktadır.

Etkin kriz iletişimi maddelerinin hızlandırılmış tren kazasında ne şekilde yer aldığı sorusuna geçmeden önce konunun daha iyi anlaşılması için TCDD ve Hızlandırılmış Tren Projesi ile ilgili derlenen zet bilgiler şu şekildedir :

- **TCDD hakkında bilgiler:** Cumhuriyet öncesine dayanan Türk Demiryolu Tarihi 1856 yılında başlamaktadır. İlk demiryolu hattı 130 km.lik İzmir - Aydın hattıdır. Cumhuriyet sonrası dönemde ise demiryolu hatlarında 1923-1950 yılları arasında çalışmalar yapılmıştır. Bu yıllar arasında yapılan 3.578 km.lik demiryolunun 3.208 km.si, 1940 yılına kadar tamamlanmıştır. 1950-1980 yılları arasında yılda sadece ortalama 30 km. yeni hat yapılabilmıştir. Sonuç olarak,

³⁰⁹ Posta, 23 Temmuz 2004; Hürriyet, 23 Temmuz 2004; Sabah 23 Temmuz 2004;

1950'li yıllardan sonra uygulanan karayolu ağırlıklı ulaşım politikaları neticesinde, 1950-1997 yılları arasında karayolu uzunluğu % 80 artarken, demiryolu uzunluğu sadece % 11 artmıştır.

Türkiye’de yolcu taşıma paylarına bakıldığında ise, karayolu yolcu taşıma payı % 96, demiryolu yolcu taşıma payı ise % 2'dir. Demiryollarının, mevcut altyapı ve işletme koşullarının iyileştirilememesi ve yeni koridorlar açılmaması nedeniyle yolcu taşımacılığındaki payı son 50 yılda % 38 oranında gerilemiştir. Bu bilgilerle birlikte Türkiye’de demiryolu yolcu taşımacılığını yalnızca TCDD Genel Müdürlüğü yürütmektedir³¹⁰.

- *Hızlandırılmış tren projesi:* Proje, TCDD bünyesine ait ana hat trenleri üzerinde yapılan iyileştirme çalışmalarını içermektedir. Bu iyileştirmelerle TCDD iki temel amacını gerçekleştirmeyi planlamamaktadır. Bunlar:

- Hızlı tren sistemi inşa ederek Türk Halkı’nı hızlı tren ile tanıştırmak;
- Elli yıldır mali açıdan zarar eden TCDD’yi bu zarardan kurtarmaktır.

TCDD, trenlerini hızlandırma projesi kapsamında ilk etapta Ankara – İstanbul güzergahında başlattığı yol yenileme çalışmalarını tamamlamıştır. Bu hat üzerinde, Aralık 2003 - Mayıs 2004 tarihleri arasında raylar yenilenmiş, “travers ve makas” isimleri verilen demiryolu altyapılarının unsurları değiştirilmiştir. TCDD’nin kendi imkanlarıyla ve kendi işgücüyle yenilediği yolda 7,5 milyon liralık malzeme kullanılmıştır. Vagonlarla çalışacak lokomotiflerin azami hızı

³¹⁰ <http://www.tcdd.gov.tr/home/detail/?id=267>, (Erişim tarihi 13.09.2010).

150 kilometreye çıkarılmıştır. Diğer yandan Ankara-İstanbul hattındaki hemzemin geçitlerde düzenlemeler yapılmıştır³¹¹.

Mevcut ana hat trenleri ve rayları üzerinde yapılan iyileştirme çalışmalarından sonra 1 Haziran 2004 tarihinde hızlandırılmış tren projesinin ilk deneme seferi düzenlenmiştir. Bu tarihten üç gün sonra hızlandırılmış tren İstanbul – Ankara arasında normal seferlerine 4 Haziran 2004 tarihinde başlamıştır. Her gün İstanbul ve Ankara garlarından ikişer sefer yapan hızlandırılmış trenlerden Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi 22 Temmuz 2004'te Sakarya Pamukova'nın Mekece Köyü yakınlarında raydan çıkarak kaza yapmıştır.

- **Geçmiş tren kazaları:** Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin önemli bir bileşeni de kurumun kriz geçmiştir. Daha önce belirtildiği gibi teoriye göre kurumların daha önce yaşadığı krizler kamuoyunun kuruma yapacağı atıflarda etkilidir. Bu bakımdan Türkiye'de daha önce yaşanan tren kazaları önem kazanmaktadır. Pamukova'da 22 Temmuz 2004 tarihinde meydana gelen hızlandırılmış tren kazası haricinde, 1945 yılından bu yana büyük çaplı 10 tren kazası daha meydana gelmiştir. Yaşanan kazalarda 387 kişi yaşamını yitirmiştir. Kazalardan en büyüğü, 1957 yılında iki yolcu treninin çarpışması sonucu meydana gelen ve 95 kişinin ölümüyle sonuçlanan tren kazasıdır. Önemli tren kazaları şu şekilde sıralanabilir³¹²:

- 1945, 7 Ekim: Erzincan, Bağıştan'da iki yolcu treninin çarpışmasıyla 40 kişi öldü, 40 kişi yaralandı.
- 1948, 9 Ekim: Ankara'da bir yolcu treninin raydan çıkması sonucunda 38 vatandaş öldü, 103 kişi yaralandı.

³¹¹ Demiryolu Dergisi (2004), 14, s.5.

³¹² <http://www.stargazete.com/guncel/tren-kazalari-bugune-kadar-400-can-al-di-haber-235794.htm>, (Erişim tarihi: 13. 08. 2010).

- 1952, 17 Mayıs: Niğde, Ulukışla'da Yolcu treni raydan çıktı. 31 kişi öldü, 15 kişi yaralandı.
- 1957, 20 Ekim: İstanbul Yarımburgaz'da iki yolcu treni çarpıştı. Faciada, 95 kişi öldü, 150 kişi yaralandı.
- 1961, 30 Nisan: İstanbul, Kartal, Cevizli'de iki yolcu treninin çarpışması sonucunda 15 kişi öldü, 70 yaralandı.
- 1972, 31 Ekim: Konya'dan İstanbul'a giden bir yolcu treni Eskişehir'de bir yük trenine çarptı. Kazada 38 yolcu yaşamını kaybetti, 45'i ağır 90 kişi de yaralandı.
- 1979, 5 Ocak: Ankara, Esenkent'de (Sincan) Anadolu Ekspresi Boğaziçi Ekspresine çarptı, 20 kişi öldü, 136 kişi yaralandı.
- 1979, 9 Ocak: Ankara, Behiçbey mevkiinde iki banliyö treni çarpıştı. 32 kişi öldü, 81 kişi yaralandı.
- 1980, 3 Mayıs: İzmit'te 2 yolcu treni çarpıştı. 17 kişi öldü, 25 kişi yaralandı.
- 1980, 7 Haziran: Kayseri'de bir yük treniyle Van Gölü Ekspresi'nin çarpışması sonucu 25 kişi öldü.
- 2008, 27 Ocak: İstanbul-Denizli seferini yapan Pamukkale Ekspresi Kütahya yakınlarında raydan çıktı. Kazada 9 kişi yaşamını yitirdi.

Sonuç olarak çalışmanın bu bölümüne kadar olan kısmında halkla ilişkiler ve kriz iletişimi literatüründe yer alan “kriz” kavramı tüm boyutlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Kriz iletişimi bağlamında hızlandırılmış tren kazasının gazetelere ne şekilde yansıdığı sorusu çalışmanın temel problemidir. Gazetelerde yer alan kaza haberleri, çalışmanın literatür taraması kısmında belirtilen kriz iletişimi kuramları ve uygulama alanında öne çıkan öğelerden yola çıkılarak hazırlanan “etkin kriz iletişimi faaliyetleri” ile değerlendirilmiştir.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı kriz iletişimi bağlamında Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası'nın Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerine ne şekilde yansıdığı sorusuna yanıt aramaktır. Bu bağlamda araştırmanın literatür kısmında çerçevesi çizilen "etkin kriz iletişimi" ilkelerinin hızlandırılmış tren kazasının gazetelere yansıyan kısmında yer alıp almadığı sorusuna yanıt aranmaktadır. Çalışmada "etkin kriz iletişimi" faaliyetlerinin maddelerini içeren şu alt sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Kriz iletişimi literatürünün "kriz öncesi planlama" konusu dahilinde bulunan; kriz sözcüsünün seçimi, kriz merkezi ve ekibinin kurulması süreçlerine yönelik bilgiler gazetelerde yer almış mıdır?
 - Gazete haberlerinde kaç yetkili konuşmacı, ne sıklıkla yer almaktadır?
 - Gazeteler kaç haberde kriz merkezi ve ekibi ile ilgili bilgilere yer vermiştir?
2. Krizin türü nedir?
 - Yetkililer krizin türünü hangi nedenlerle ve ne sıklıkla açıklamaktadır?
 - Gazeteler kriz nedeni olarak neyi, ne sıklıkta göstermektedir?
 - Gazetelerin yetkili kişi ve kurumlara ilişkin tutumları ne yöndedir? Gazetelerde olumlu, olumsuz ve yansız haberler ne sıklıkta yer almaktadır?
 - Gazeteler, yetkili kişi ve kurumların kriz geçmişine yönelik hangi atıflara ne sıklıkta yer vermiştir?

3. Yetkililer krize hızlı bir yanıt vermiş midir? Vermişlerse bu mesajlar gazetelerde ne sıklıkta yansımıştır?
 - İlk gün haberleri içerisinde kaç tane yetkili konuşmacı demecine yer verilmiştir?
 - Kaç haberde yetkililerin bilgilendirici, eğitici ve düzenleyici mesajları yer almıştır? (paydaşlar için krizden korunma yolları, kriz merkezi iletişim bilgileri, başsağlığı mesajları, kurban ve mağdurlara ilgi.)
4. Yetkililerin kriz çözümüne ilişkin faaliyetleri gazetelere nasıl yansımıştır?
 - Yetkililer krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için verdiği hangi mesajlar, gazetelerde ne sıklıkta yer almıştır?
 - Kaza mağdurlarına ve yakınlarına ilgi gösterilmiş midir? Kaç haberde ilgili veya ilgisiz olduğuna yönelik ifadeler vardır?
 - Yetkililerin gazetelerde yer alan mesajları tutarlı mıdır? Yetkili açıklamalarının bulunduğu haberlerin kaç tanesinde “çelişki vb.” ifadeler yer almaktadır?
 - Bilgi akışı sürekli midir? Yetkililer “yorum yok” şeklinde cevaplar vermiş midir? Vermişlerse ne sıklıkta yer almaktadır?
5. Kurum ve medya ilişkileri gazetelerde ne şekilde yer almıştır?
 - Kurum-medya ilişkilerine yönelik olumlu yada olumsuz haberler var mıdır? Varsa ne sıklıkta yer almaktadır?
6. Bulgular kriz iletişimi bağlamında nasıl değerlendirilebilir?

3. Araştırmanın Önemi

Araştırma kriz iletişimi literatüründe yer alan kuramları ve bilimin uygulama alanından doğan kriz iletişimi faaliyetlerini bir arada değerlendirerek; “etkin kriz iletişimi”nin nasıl olması gerekti sorusuna yanıt araması bakımından önemlidir.

Bu çalışmanın diğer bir önemi ise, sosyal bilimler literatüründe yer alan bilgilerin, bir örnek olay vasıtasıyla pratikte nasıl uygulandığının gösterilmesidir.

Ayrıca araştırmada kavramsal ve kuramsal olarak çerçevesi çizilen “etkin kriz iletişimi faaliyetleri” kriz iletişimi konusunda yapılacak olan bundan sonraki sosyal bilimler çalışmalarına da kaynak oluşturması bakımından önemlidir.

4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın sınırları şu şekildedir:

1. Araştırma Pamukova Hızlandırılmış Tren Kazası’nın gazetelerin basılı nüshalarına yansıyan kısmı ile sınırlıdır.
2. Çalışma, yöntem bölümünde de nedenleri ayrıntılarıyla anlatılmış olan Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazeteleri ile sınırlıdır.
3. İçerik analizinin uygulandığı Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinden seçilen haberler, BKYM Yönetmeliği’nde yetkili olarak belirtilen kişi ve kurumların kaynaklık ettiği haberler ile gazetelerin kendi muhabirleri ve ajanslardan elde ettiği haberler ile

sınırlandırılmıştır. Köşe yazarlarının sübjektif görüşlerini belirttikleri yazılar bu kapsamın dışında tutulmuştur.

4. Bunun dışında tüm sosyal bilimler çalışmalarında ortak olan sınırlılıklar bu çalışma içinde geçerlidir.

5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada “etkin kriz iletişimi” ilkelerinin hızlandırılmış tren kazasının gazetelere yansıyan kısmında yer alıp almadığı sorusu, gazete haberlerine uygulanan “içerik analizi” yöntemiyle cevaplanmaya çalışılmıştır. Yönteme ilk defa 1952’deki kitabında yer veren Berelson, içerik analizini “iletişimin belirgin içeriğinin objektif, sistematik ve niceliksel tanımlarını yapan bir araştırma tekniği” olarak ifade etmiştir³¹³. İçerik analizi sosyoloji, tarih, psikoloji, edebiyat, gazetecilik, siyasal bilimler gibi farklı bilim dallarında kullanılabilen bir yöntemdir. Temel olarak insan davranışlarını doğrudan gözlemlemek yerine; bireylerin sembolik davranışlarını yada gazete, dergi, TV yayınları, film içerikleri gibi iletişim araçlarının analizine dayanır.³¹⁴

İçerik çözümlemesi özellikle verilere ulaşma sorununun bulunduğu ve araştırmacının ulaşması gereken verilerin, “bireylerin verdiği mesajlar” olduğu durumlar için uygun bir yöntemdir. Zaman, uzaklık yada kısıtlamalar çoğu zaman sosyal bilimler araştırmacılarının doğrudan veri kaynaklarına

³¹³ O. Gökçe (2006). *İçerik analizi* Ankara: Siyasal Kitabevi, s.35’den aktaran E.Yüksel vd. (2009). Cumhuriyet Mitingleri’nin yaygın gazetelerdeki sunumu. *Sihirli aynanın sırları*. (Ed: E.Yüksel). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.53.

³¹⁴ S. Ögülmüş (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.213.

ulaşmasını engeller. Bu durumlarda gözlem, görüşme, soruşturma gibi teknikler uygulanamaz.³¹⁵

Araştırmacı, TCDD Genel Müdürlüğü yetkililerinden bir görüşme talebinde bulunmuştur. TCDD yetkilileri hızlandırılmış tren kazası hakkında bir görüşmede bulunamayacaklarını ancak kazanın meydana geldiğı dönemde yayınladıkları basın bülteni ve bildirilerini araştırmaya verebileceklerini bildirmişlerdir. TCDD Genel Müdürlüğü'nden elde edilen bu belgeler araştırmanın ekler kısmında belirtilmiştir. TCDD yetkilileri ayrıca TCDD'nin kurum içi iletişim organı olan "Demiryolu Dergisi'nin" hızlandırılmış tren kazası için hazırlanan sayısını araştırmacıya teslim etmişlerdir.

Bu nedenlerle meydana gelen kazanın gazetelere yansımalarını objektif bir biçimde ortaya koymak için en uygun yöntem olarak içerik analizi yöntemi uygun görülmüştür.

Kriz iletişimi bağlamında hızlandırılmış tren kazasının gazetelere ne şekilde yansıdığını bir içerik analizi ile değerlendirmek için Temmuz 2004 döneminde ulusal çapta yayın yapan 5 gazete belirlenmiştir. Gazetelerin belirlenmesinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden, yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örneklemede araştırmacı örneklem seçimi sürecinde belirli ölçütler ortaya koymaktadır.³¹⁶ Bu çalışmada gazete seçimleri için "gazete tirajları" ölçütü konulmuştur. Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımında kamuoyu

³¹⁵ O.R Holsti (1968). Content analysis. *The handbook of social psychology* (2. Baskı). (Ed: G.Lindzey ve E.Aronson). New Delhi: Amerind Publishing Co., s.596-692'den aktaran Öğülmüş (1991), s.219.

³¹⁶ A. Özmen (2003). Örnekleme. *İstatistik*. (Ed: A.F. Yüzer). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.189.

atıflarının rolü büyüktür. Bu nedenle kamuoyunca en çok takip edilen gazetelerin tutumu kriz sürecini doğrudan etkileyecektir. Açıklanan tiraj ölçütü bağlamında içerik analizi uygulamasının yapılacağı gazeteler, kazanın yaşandığı Temmuz 2004 döneminde ulusal çapta yayın yapan ve tirajı en yüksek 5 gazete olarak belirlenmiştir.

Gazetelerin tiraj bilgileri, araştırmacının “bilgi edinme yasası” kapsamında Basın İlan Kurumu’na başvurusuyla elde edilmiştir³¹⁷. Basın İlan Kurumu’ndan alınan belgeye göre Temmuz 2004 döneminde Türkiye’de ulusal çapta yayınlanan 35 adet gazete bulunmaktadır. Bu 35 gazeteden Fanatik, Fotospor ve Pas Fotomaç gazeteleri spor içerikli gazetelerdir ve spor gündemi dışındaki konulara yer vermemektedirler. Ayrıca Bulvar ve Şok gazeteleri de benzer şekilde güncel ve siyasi konuların dışında magazinsel içerikleriyle dikkat çekmektedirler. Geriye kalan 30 gazete içinde Temmuz 2004 tarihinde en yüksek tiraja sahip beş gazete Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazeteleridir.

Adı geçen 5 gazetede yer alan ve gazetelerin kendi muhabirleri ile haber ajanslardan elde ettiği hızlandırılmış tren kazası haberlerinin tamamı içerik analizine tabi tutulmuştur. Burada amaç kişisel görüşlerin ötesinde gazetelerin konu ile ilgili genel tutumlarının ölçülmesidir. Bu nedenle gazetelerde kişisel görüşlerin belirtildiği köşe yazıları bu kapsamın dışında tutulmuştur.

Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinin, hızlandırılmış tren kazasından sonraki bir haftalık süreçte yayınlanan sayıları incelenmiştir. Bu bir

³¹⁷ Kuruma, Basın İlan Kurumu’nun resmi internet sitesi www.bik.gov.tr adresinde bulunan Online Bilgi Edinme Yasası Başvuru Formu ile başvurulmuştur. Gazete seçimi, 518 numaralı başvuru sonucu kurumdan alınan e-postada bulunan gazete tirajları bilgisinden elde edilen verilere göre sıralanmıştır.

haftalık sürecin seçilmesinde iki ölçüt belirlenmiştir. Bunlardan ilki haber yoğunluğudur. İçerik analizi öncesinde yapılan taramada gazetelerde yer alan kaza haberlerinin ilk bir haftada yoğun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Martin ve Boynton'a³¹⁸ göre kriz iletişimi faaliyetleri, medya aracılığı ile verilecek kısa dönemli mesajlar bütünüdür. Bu nedenlerle içerik analizinin uygulandığı haberler adı geçen gazetelerin 23 Temmuz 2004'ten sonra, bir haftalık süreçteki nüshalarından toplanmıştır.

- **Kodlama süreci:** İçerik analizinin Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerine uygulanması, araştırmacı tarafından hazırlanan³¹⁹ bir kodlama formu yardımıyla yapılmıştır. Kodlama formunun oluşturulması için araştırmacının literatür taraması kısmında belirtilen “etkin kriz iletişiminin” öğelerinden yararlanılmıştır. Bu maddeler ışığında gazeteler ön taramadan geçirilerek, kodlama formuna şu ana başlıklar dahil edilmiştir:

- Krize hazırlık: Yetkili konuşmacılar, kriz ekibi ve merkezine ilişkin bilgilerin yer aldığı haberler.
- Kriz türünün belirlenmesi: Kriz türünü kimin nasıl gördüğünün belirlenmesi sürecini içermektedir. Bunlar; yetkili konuşmacılara göre krizin nedenlerinin yer aldığı haberler, gazetelere göre krizin nedenlerin yer aldığı haberler ve gazetelerin olaya karşı genel tavrını ölçmeye yarayan haberin tonu konusudur. Kriz türünü etkileyen bir başka unsur ise yetkili kişi ve kurumların kriz geçmişine yönelik gazetelerce yapılacak atıflardır. Bu konuda kriz türünün belirlenmesi aşamasında gazetelerde aranacaktır.

³¹⁸ Martin ve Boynton (2005), s253-261..

³¹⁹ Kodlama formu çalışmanın ekler listesinde Ek .1 olarak gösterilmiştir.

- Krize verilen ilk yanıt: İlk gün konuşmacılarının yer aldığı haberler, bu haberlerde yer alan konuşmacıların mesaj içeriklerinin taranmasıdır. Bu yöndeki taramalar yalnızca ilk gün haberleri kapsamındadır.
- Bir haftalık süreçte yer alan konuşmacı mesajları: Bir haftalık süreçte konuşmacı açıklamalarının yer verildiği haberlerde mesaj içerikleri, mesajlar arasındaki tutarlılığa ilişkin bilgilerin yer verildiği haberler, bilgi akışının sürekliliği, mağdurlara ve yakınlarına ilgi konusu bu başlığın kapsamındadır.
- Kurum-medya ilişkileri: Kurumlar ile gazeteler arasında bulunan uyuma ve uyumsuzluğa ilişkin haberler.

Ana başlıkların belirlenmesinin ardından “etkin kriz iletişiminin” öğeleri her bir haber için kodlanmıştır.

İçerik analizi yönteminde yapılan kodlamanın güvenilir ve yansız olması gerekmektedir. Bu nedenle kodlama işlemi en az iki kodlayıcı tarafından gerçekleştirilmelidir. Nuendorf kodlayıcılar arasındaki güvenilirlik katsayısının 0.90 ve üzerinde olduğu her durum için kodlamanın güvenilir olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Nuendorf kodlayıcılar arası güvenilirlik oranının 0.80 ve üzeri olduğu bir çok durum için de kodlamanın güvenilir olacağını bildirmiştir.³²⁰ Bu bağlamda kodlamanın yansızlığı için araştırmacı ile birlikte, daha önce benzer bir çalışmada kodlamalarda bulunmuş bir kodlayıcı daha içerik analizinin uygulanması sürecinde görev almıştır.

³²⁰ K.A. Nuendorf (2002). The content analysis guidebook. Thousand Oaks, CA: Sage, s.147’den aktaran Yüksel vd. (2009), s.55.

Pointdexter ve McCombs kodlayıcılar arası güvenilirliği test etmek için bu araştırmada da kullanılan formülü şu şekilde belirtmektedir³²¹:

Güvenilirlik katsayısı = $2(\text{İki kodlamacı arasındaki ortak kodlamaların sayısı}) / (\text{Birinci kodlayıcının kodlama sayısı} + \text{İkinci kodlayıcının kodlama sayısı})$

- **Kodlama formu tanımları:** Araştırmacı ve diğer kodlayıcı tarafından araştırmanın içerik analizi uygulamasında kullanılan kodlama formunda yer alan maddeler 5 ana kategori içinde bulunan 12 sorudan oluşmaktadır. Bu 12 alt sorunun kodlanmasında şu tanımlara dikkat edilmiştir:

1. Kriz öncesi planlama:

- **Yetkili konuşmacılar:** Yetkili konuşmacıların taranmasında BKYM Yönetmeliği'ne göre kriz durumunda görev tanımlaması yapılmış kişi ve kurumların listeleri temel alınmıştır. Başbakanlık Kriz Merkezi'nin TCDD özelindeki yönetmeliğinde bulunan yetkili kişi ve kuruluşlar çalışmanın ekler kısmında şema halinde verilmiştir. Bu şemaya göre; demiryollarında yaşanacak bir kriz durumunda Başbakanlık, Ulaştırma Bakanlığı, TCDD Genel Müdürlüğü, ilgili bakanlıkların yöneticiler ile olayın meydana geldiği bölgenin valiliğinde görev alan yöneticiler "yetkili" olarak belirlenmiştir. Gazete taramasında "yetkililer" olarak belirtilen kişilerin doğrudan yaptığı açıklamalar ile bu kişi ve kurumların sözsüz iletişim unsurları "yetkili kriz sözcüsü" olarak kodlanmıştır. "Ulaştırma Bakanı şunları söyledi:" vb. ifadeler doğrudan açıklamalara örnek olarak verilebilir. Sözsüz iletişim unsuru olarak ise "Başbakan olay yerine gitti" gibi ifadeler kabul edilmiştir.

³²¹ P.M. Poindexter ve M.E. McCombs (2000). *Research in mass communication*. Boston: Vedford/St. Martin's, s.203'ten aktaran E. Yüksel vd. (2009), s.56.

- *Kriz merkezi ve ekibi:* Kriz merkezi ve ekibinin kodlamasında ise haberlerde yer alan “kurulan kriz merkezinin iletişim bilgileri”, “arama kurtarma ekibinin çalışmaları” gibi ifadeler aranmıştır. Bu ifadelerin rastlandığı haberler “kriz merkezi ve ekibi kurulmuştur” anlamında kabul edilmiştir.

2. Kriz türünün belirlenmesi

- *Yetkililere göre krizin nedenleri:* Yetkili açıklaması olarak kodlanan haber içeriklerinde yer alan ve yetkililere göre krize neden olan faktörler ön tarama sırasında belirlenmiştir. Belirlenen bu içeriklerin her biri ayrı kategoriler olarak kabul edilmiş ve bu şekilde kodlanmıştır.
- *Gazetelere göre krizin nedenleri:* “Yetkililere göre krizin nedenleri” kategorisine benzer bir uygulama burada da kullanılmıştır. Gazetelerin kriz nedeni olarak gördüğü konular belirlenerek ayrı kategoriler halinde değerlendirilmiştir.
- *Kriz geçmişine yönelik atıflar:* Bu atıflar yetkili kişi ve kurumların geçmiş kriz durumlarına ilişkin yapılan haberleri ifade etmektedir. Örneğin TCDD tarihinde yaşanan geçmiş tren kazalarıyla ilgili yapılan haberler bu kategori altında değerlendirilmiştir.

3. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıt

- *İlk gün yetkili konuşmacıları:* Bu başlık altında gazetelerin 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında daha önce “yetkililer” olarak belirlenen kişi ve kurumların ne sıklıkta yer aldığı incelenmiştir. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıtın kazanın ertesi günü olan 23 Temmuz 2004 tarihinde gazetelere yansıtacağı varsayımına dayanarak; bu konudaki kodlamalar yalnızca 23 Temmuz 2004 tarihli gazete haberleri üzerinde yapılmıştır.
- *Yetkili konuşmacıların ilk mesajlarının içerikleri:* Bu kategoride yetkililerin kriz hakkında yaptığı ilk açıklamalarının gazetelere yansıyan kısmında, yetkililerin hangi konular üzerinde yoğunlaştığı belirlenmeye çalışılmıştır.

4. Yetkililerin kriz çözümüne ilişkin faaliyetleri

- *Yetkililerin bir haftalık süreçteki mesaj içerikleri:* Yetkililerin ilk mesaj içeriklerinin ne olduğuna yönelik belirlenen ölçütler, bir haftalık süreçteki tarama içinde geçerlidir.
- *Kaza mağdurlarına ve yakınlarına ilgi:* Kaza mağdurları ve yakınlarına ilgi kategorisi altında, yetkili kişi ve kurumların kaza mağdurlarına yönelik açıklama ve faaliyetlerinin gazetelerde ne şekilde yer aldığı incelenmiştir. Örneğin yaralıların ziyaret edilmesi “mağdurlara ilgili” kategorisinin içinde değerlendirilmiştir.
- *Yetkili mesajlarının tutarlılığı:* Yetkili kişi ve kurum mesajlarının tutarlılığı incelenirken 2 ölçüt belirlenmiştir. Bunlardan ilki adı geçen 5 gazeteye yansıyan yetkili açıklamaları hakkında, gazetelerin doğrudan

kullandığı “çelişki” vb. ifadelerin aranmasıdır. Diğer ölçüt ise belirlenen yetkili mesajlarının birbiriyle tutarlı olup olmadığının incelenmesidir.

- **Bilgi akışının sürekliliği:** Bilgi akışının sürekliliği kategorisi altında, yetkililerin gazetelerde yer alan “yorum yok” vb. ifadeleri ile gazetelerin kullandığı “yetkililere ulaşamıyor” gibi ifadeler aranmaktadır.

5. Kriz dönemi medya ilişkileri

- **Kurum-medya ilişkileri:** Kriz dönemi medya ilişkileri başlığı altında bulunmaya çalışılan konular, haberlere yer alan kurum-medya uyumu yada uyumsuzluğuna dair anlatımlardır.
- **Tanımlar:** Çalışmanın uygulama kısmında kullanılacak kavramların bu çalışma özelinde tanımları şu şekildedir:
 - **Tren Kazası:** 22 Temmuz 2004 günü Sakarya Pamukova’nın Mekece Köyü yakınlarından hızlandırılmış tren Yakup Kadri Karaosmanluğu Ekspresi’nin raydan çıktığı tren kazası.
 - **Gazeteler:** İçerik analizinin uygulandığı, Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazeteleri.
 - **Yetkililer:** Gazetelerde “sıkça” yetkililer olarak ifade edilen ve BKYM’ye göre kriz durumlarında yetkili olarak gösterilen, Başbakanlık, Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD Genel Müdürlüğü, ilgili bakanlıklar ile olay yeri valiliğinin üst düzey yöneticileri ile hükümet üyeleridir.
 - **Literatür:** Kriz iletişimini kuramları ve uygulama alanını kapsayan literatür bilgileri.

Dördüncü Bölüm

Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü bölümünde öncelikle içerik analizinde elde edilen verilen ne şekilde düzenlendiği anlatılacaktır. Elde edilen verilere ilişkin genel değerlendirmelerde bulunulduktan sonra bu bulgular yorumlanacaktır. Son olarak araştırma sonuçları belirtilecek, bundan sonraki araştırmalar için öneriler getirilerek çalışma tamamlanacaktır.

1. Verilerin Düzenlenmesi

Tren kazasıyla ilgili haberler Posta, Hürriyet, Zaman, Sabah ve Milliyet gazetelerinin 23-28 Temmuz 2004 nüshalarından elde edilmiştir. Veriler medya takip sistemi “www.prnet.com.tr” adresinden kaydedilmiştir. Haberler her bir gazete için ayrı gün klasörleri halinde toplanmıştır. Bununla birlikte her habere birbirini takip eden rakamlar verilerek, gerekli durumlarda istenilen habere kolaylıkla ulaşılması sağlanmıştır.

Elde edilen veriler, çalışmanın önceki bölümünde belirtilen ve araştırmacı tarafından hazırlanan “kodlama formu” (Ek 1.) ile değerlendirilmiştir. Kodlama formunda yer alan 5 ana kategori içindeki 12 alt sorunun yanıtı Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinde yer alan tren kazası haberlerinde aranmıştır.

Gazetelerin birinci sayfalarında yer alan ve iç sayfalara gönderme niteliğinde bulunan haberler de ayrı birer yazı olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, sayfa tasarımı bakımından iç içe gözüken ancak haber içerikleri bakımından

birbirinden farklı olarak değerlendirilen haberler farklı haberler olarak kodlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, sosyal bilimlerde istatistik paket programı olan, SPSS'te işlenmiş, verilere ilişkin frekans analizleri, şekiller ve karşılaştırmalı tablolar elde edilmiştir. Frekans analizleri araştırmanın amaçları kısmında belirtilen "haber sıklığı" ifadesini yorumlamak için önemlidir. Frekans tablolarının anlamını standartlaştırmak adına frekans sayısı 5'ten küçük olan bulgular her bir konu başlığı için "diğer" kategorisi altında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte yalnızca bir kategoriye ait kodlamaların yapıldığı durumlar için ayrıca tablo oluşturulmamış, bu tip bulgular yalnızca sözlü olarak ifade edilmiştir.

2. Örnekleme İlişkin Bulgular

Gazetelere uygulanan içerik analizi sonucunda elde edilen genel veriler şu şekildedir:

Hızlandırılmış tren Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi 22 Temmuz 2004 günü saat 18:00'da İstanbul Haydarpaşa Garı'ndan 234 yolcu ve 9 personel ile hareket etmiştir. Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi'nde biri yemekle olmak üzere toplam beş vagon bulunmaktaydı. Hızlandırılmış tren, 19:45 civarında Sakarya Pamukova'nın Mekece Köyü yakınlarında raydan çıkarak devrilmiştir.

Tren kazasının kamuoyu tarafından öğrenilmesinden sonra, gazeteler de kazayı dikkatle takip etmiştir. Kazanın ardından gazeteler kazadan bir gün sonraki gün olan, 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında bu olaya ilk defa yer vermiştir. Devam eden süreçte uzun bir süre konu gazetelerin gündeminde kalmıştır. Ancak asıl yoğunluk kazayı takip eden bir haftalık süreçte tespit edilmiştir.

Posta Gazetesi “Türkiye tarihinin en büyük tren kazası” olarak nitelediği olayı okurlarına 23 Temmuz günü manşetten duyurmuştur. “Göz Göre Göre Facia” başlığını kullanan gazete, birinci sayfasının tamamını hızlandırılmış tren kazasına ayırmıştır. Olayda hayatını kaybedenlerin sayısını 37 olarak duyuran Posta Gazetesi, yaralı sayısına ilişkin bilgiyi 55 olarak manşet haberinin içerisinde kullanmıştır³²².

Hürriyet Gazetesi kazayı sür manşetten vermeyi uygun görmüş ve başlığa “Seri Cinayet” cümlesini çıkartmıştır. Hürriyet Gazetesi de kazaya birinci sayfasının tamamını ayırmıştır. Gazete ölü sayısını 36 olarak belirtirken, yaralı sayısına ilişkin bilgiye birinci sayfasında yer vermemiştir.³²³

Baskı sayısı bakımından üçüncü sırada yer alan Sabah Gazetesi haberi manşetten vermiş ve başlık olarak “Hızlandırılmış Katliam” cümlesini tercih etmiştir. Sabah Gazetesi de 23 Temmuz günü birinci sayfasını tam sayfa olarak kaza haberlerine ayırmıştır. Kazada hayatını kaybedenlerin sayısını 36 olarak belirten gazete, yaralı sayısını 79 olarak açıklamıştır.³²⁴

Zaman Gazetesi kaza haberini manşetten vermeyi tercih eden gazetelerden birisi olarak belirlenmiştir. Zaman Gazetesi kazayı okurlarına “Hızlı Trenden Kara Haber” başlığıyla duyurmuştur. Gazete ölü sayısını 37, yaralı sayısını 60 olarak duyurmuştur.³²⁵

Milliyet Gazetesi olayı “Bir Şov Uğruna Öldüler” başlığı ile manşetten vermiştir. Milliyet Gazetesi de birinci sayfasının tamamını kaza haberleri için kullanmıştır. Milliyet’te yer alan ölü sayısı ise 37’dir. Milliyet, Sabah Gazetesi

³²² Posta (23.07.2004).

³²³ Hürriyet (23.07.2004).

³²⁴ Sabah (23.07.2004).

³²⁵ Zaman (23.07.2004).

ile benzer şekilde yaralı sayısıyla ilgili bilgileri birinci sayfasında kullanmamıştır.³²⁶

Gazetelerin 23 Temmuz 2004 günü birinci sayfalarında verdiği kaza haberlerinde tespit edilen diğer bir veri ise kaza öncesinde yaşananlara ilişkindir. Zaman gazetesi hariç diğer dört gazete, kazaya ilişkin ilk yazılarında ortak olarak “uzmanların kaza öncesinde” yaptıkları uyarılara değinmiştir. Gazeteler özellikle Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Ulaştırma Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Aydın Erel’in kazadan önce medyaya yanıysan “İstanbul-Ankara Hızlandırılmış Trenle İlgili Kaygılar” başlıklı basın bildirisine atıflarda bulunmuşlardır.

Prof. Dr. Erel hızlandırılmış tren projesi ile ilgili görüşlerini 6 Temmuz 2004 tarihinde İstanbul’da düzenlenen ve Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’ın da katıldığı "10’uncu Ulaştırma Araştırma Konferansı"nda belirtmiştir³²⁷. TCDD ise Aydın Erel’in proje ile ilgili iddialarına 7 Temmuz 2004 tarihinde yayınladığı bir basın bülteni ile yanıt vermiştir. İlgili basın bültenine çalışmanın ekler kısmında (Ek.2) yer verilmiştir.

Posta, Hürriyet, Sabah ve Milliyet gazeteleri 23 Temmuz 2004 tarihli sayılarının birinci sayfalarında Aydın Erel’in konferansta dile getirdiği “Bu trene binmem, sevdiklerimi de bindirmem” sözlerine doğrudan yer vermiştir. Zaman Gazetesi ise Prof. Dr. Erel’in “kaygılarım” diye bahsettiği görüşlerine iç sayfalarında kullanmayı tercih etmiştir. Kazayı takip eden bir haftalık süreçte hızlandırılmış tren kazasına ilişkin gazetelerde yer alan tartışmalar özellikle bu konu üzerinden devam etmiştir.

³²⁶ Milliyet (23.07.2004).

³²⁷ <http://haber.gazetevatan.com/Haber/31232/1/Gundem> (Erişim Tarihi: 17.01.2011).

2.1. Haber sayıları

Beş gazeteye uygulanan içerik analizi neticesinde kazayı takip eden bir haftalık zaman aralığında 387 adet hızlandırılmış tren kazası haberi tespit edilmiştir.

Tablo 3. Gazetelere göre haber sayıları

Gazeteler	Frekans	Yüzde
Milliyet	103	26,2
Hürriyet	79	20,1
Sabah	79	20,1
Zaman	67	17,0
Posta	59	15,0
Toplam	387	100

Tablo 3 gazetelerde tespit edilen hızlandırılmış tren kazasına ilişkin haber sayılarını göstermektedir. Milliyet Gazetesi sayfalarında yer verdiği 103 hızlandırılmış tren kazası haberi ile gazeteler içerisinde konuya en fazla yer veren gazete olarak dikkati çekmektedir. Haber sayısı sıralamasında Milliyet Gazetesi'nden sonra, yaptıkları 79'ar kaza haberi ile Hürriyet ve Sabah gazeteleri gelmektedir. Zaman Gazetesi 67 farklı haberle kazayı okurlarına duyurmuştur. En fazla tiraja sahip Posta Gazetesi ise yaptığı 59 haber ile gazeteler içinde kaza haberlerine en az yer veren gazetedir.

Tablo 4'te 5 gazetenin günlere göre haber sayılarının dağılımı gösterilmiştir. Gazetelerin olaya ilişkin ilk tepkilerini gösteren, 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında konuya en fazla yer veren gazete ise 19 haberle Sabah'tır. Milliyet Gazetesi kazanın ertesi günü 18 farklı habere imza atmıştır. Posta ve Hürriyet gazeteleri ise 15'er adet haber ile Milliyet'i takip etmektedirler. Zaman Gazetesi ise 23 Temmuz 2004 tarihili nüshasında 10 kaza haberine yer vermiştir.

Tablo 4. Gazete haber sayılarının günlere göre dağılımı

Gazeteler	23 Temmuz	24 Temmuz	25 Temmuz	26 Temmuz	27 Temmuz	28 Temmuz	Toplam
Posta	15	23	6	5	6	4	59
Hürriyet	15	32	18	6	5	3	79
Sabah	19	30	16	3	8	3	79
Zaman	10	24	16	7	4	6	67
Milliyet	18	38	17	6	11	13	103

Tablo 4’te dikkat çeken bir başka nokta ise gazetelerin hızlandırılmış tren kazası haberlerine en fazla 24 Temmuz 2004 tarihinde yer vermiş olmasıdır. Kazadan 2 gün sonrası olan 24 Temmuz 2004 günü Posta 23, Hürriyet 32, Sabah 30, Zaman 24, Milliyet ise 38 hızlandırılmış tren kazası haberi yapmıştır. Bununla birlikte bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan kaza haberleri sayısının 25 Temmuz’dan sonra düşüş gösterdiği Tablo 4’te görülmektedir.

Gazeteler üzerinde yapılan genel taramada ortaya çıkan dikkat çekici bir bulgu da Zaman Gazetesi ile ilgilidir. Araştırmaya konu olan beş gazete içerisinde, hayatını kaybedenler için gazete adına “başsağlığı mesajı” yayınlayan tek gazete Zaman Gazetesi’dir.

Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinde yer alan kaza haberlerinin kriz iletişimi bağlamında bir içerik analiziyle değerlendirilmesi ile elde edilen 5 ana başlık içindeki 12 kategori şu şekildedir:

2.2. Krize öncesi planlama

Çalışmanın literatür kısmında belirtilen “etkin kriz iletişiminin ilkeleri” konusundaki ilk başlık kriz öncesi planlamadır. Kriz iletişimi çalışmalarında

ortaya çıkan kriz öncesi planlama öğelerinin içinde, yetkili konuşmacının belirlenmesi, kriz merkezi ve ekibinin kurulması alt başlıkları yer almaktadır. Bu bağlamda gazetelere uygulanan içerik analizi sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

Tablo 5. Haberlerde adı geçen yetkili konuşmacılar

Yetkili Konuşmacılar	Frekans	Yüzde
Başbakan Recep Tayyip Erdoğan	44	22,7
TCDD isimsiz kaynak	36	18,6
Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım	35	18,0
TCDD Genel Müdürü Sülyeman Karaman	32	16,5
Ulaştırma Bakanlığı isimsiz kaynak	10	5,2
Kriz Masası Başkanı Muammer Türker	7	3,6
TCDD Genel Müdür Vekili Ali Kemal Ergüleç	6	3,1
Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar	5	2,6
Diğer (7 kişi ve kurum)	18	9,7
Toplam	193	100

Yapılan kodlama sonucunda gazetelerin 387 kaza haberi içerisinde 13 yetkili konuşmacı ve 2 yetkili kuruma rastlanmıştır. Tablo 5’te gazetelerde sıklıkla yer alan yetkili konuşmacılar ve tekrar etme sayıları verilmiştir.

Tablo 5’e göre gazeteler tarafından toplam 387 haberin içerisinde 193 defa yetkili konuşmacıların doğrudan yada dolaylı olarak demeçlerine yer verilmiştir. Frekans yoğunlukları bakımından öncelikli olarak üç kişi ve bir kurum dikkati çekmektedir. Tabloya göre bir haftalık süreçte gazetelerde yetkili konuşmacı olarak en çok Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın adı geçmektedir. Başbakan Erdoğan’ın açıklamaları 44 habere konu olmuştur. TCDD’nin isimsiz kaynaklarınca yapılan açıklamalar ise 36 haberle ikinci sırada yer almaktadır.

Gazeteler Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın kriz ile ilgili demeçlerine 35 haberde yer vermiştir. Bir haftalık süreçte en çok tartışılan isimlerden birisi olan TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman ise 32 haberde konuşmacı olarak yer almıştır. Daha sonra sırasıyla Ulaştırma Bakanlığı isimsiz kaynaklar 10, Kriz Masası Başkanı Muammer Türker 7, TCDD Genel Müdür Vekili Ali Kemal Ergüleç 6 ve Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar 5 defa resmi konuşmacı olarak tespit edilmiştir.

Bu kişilerin dışında frekans yoğunluğu 5'in altında olan ve "diğer" ifadesiyle tabloda gösterilen isimler ve tekrar etme sıklıkları şöyledir: TCDD Genel Müdür Vekili Erol İnan (n=4), Hükümet Sözcüsü Cemil Çiçek (n=3), Bilecik Valisi Ayhan Çevik (n=3), Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin (n=2), Meclis Başkanı Bülent Arınç (n=2), Sağlık Bakanı Recep Akdağ (n=2) ve Sakarya Valisi Cahit Kıraç (n=2). Yetlili konuşmacıların belirlenmesinde kodlayıcılar arası uyum % 100 olarak hesaplanmıştır.

Kriz öncesi planlamanın bir diğer konusu ise kriz merkezi ve ekibinin belirlenmesidir. Bu bağlamda elde edilen bulgulara göre 24 haberde kriz merkezi ve ekibine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu konunun kodlanması sırasında dikkat çeken en önemli bulgu, beş gazete içinde yalnızca Zaman Gazetesi'nin kriz merkezine ilişkin telefon numaralarına yer vermesidir. Kriz merkezi ve ekibine yönelik kodlamalarda kodlayıcılar arası uyum %100 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Kriz türünün belirlenmesi

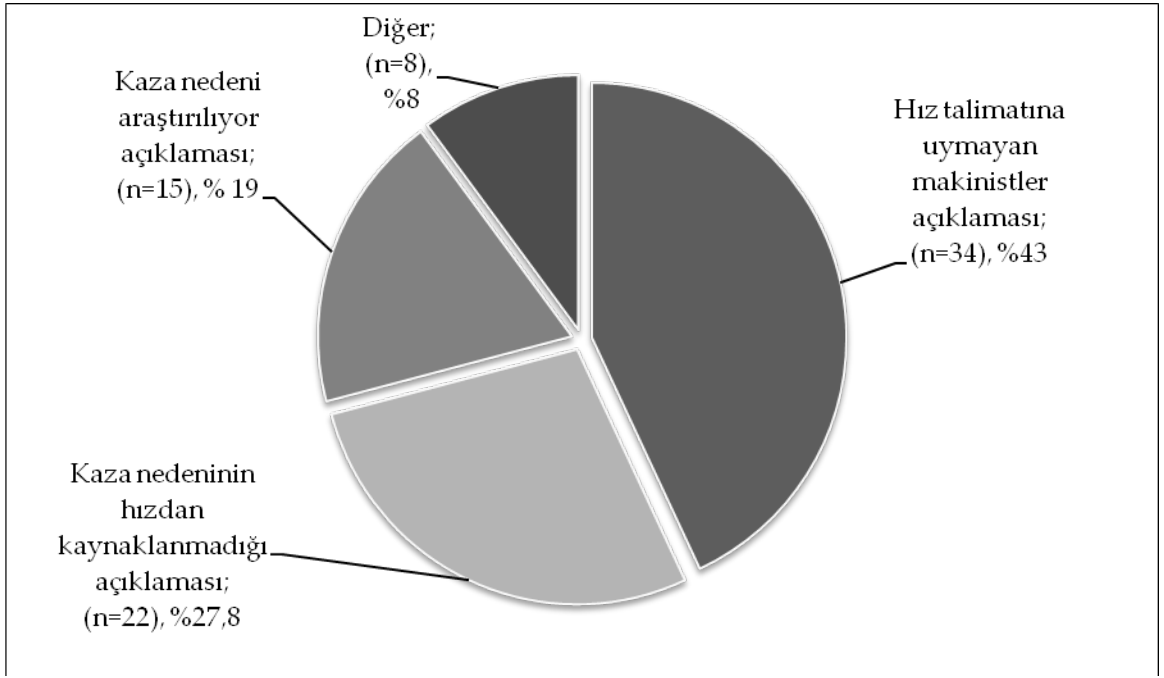
Etkin kriz iletişimi ilkelerinin ikinci ana başlığı kriz türünün belirlenmesidir. Özellikle Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nde kriz türünün belirlenmesi, geliştirilecek kriz karşılama stratejileri için hayati öneme sahiptir.

Araştırmanın literatür taraması kısmında belirtildiği gibi Coombs'a göre standart kriz türleri, kurumlara benzer sorumluluk düzeyleri yüklemektedir. Kuruma yüklenecek sorumluluk düzeylerini etkileyen diğer etkenler ise kamuoyu tarafından kuruma yapılacak atıfların niteliğidir. Bu bakımdan hızlandırılmış tren kazasının gazetelere yansıyan kısmında kimlerin krizi nasıl yorumladığı önem kazanmaktadır. Bu soruya yanıt vermek için gazete haberlerine uygulanan içerik analizinde öncelikle yetkili konuşmacılar olarak belirtilen kişi ve kurumların kriz türü olarak hangi nedenleri, ne sıklıkta gösterdiği incelenmiştir. Daha sonra gazetelerin kriz nedeni olarak hangi faktörleri öne çıkardığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte gazetelerin yetkili kişi ve kurumlara yaklaşımını belirtmek için "haber tonu" konusunda incelemelerde bulunulmuştur. Son olarak Coombs'un kriz iletişimi yaklaşımında "sorumluluk düzeylerini arttırıcı yönde etkisi" olduğunu belirttiği gazetelerin "geçmişe yönelik atıfları" incelenmiştir.

Yukarıda sayılan 4 başlık için gazete taraması sonucunda elde edilen veriler bir arada değerlendirilerek, yaşanan kriz türünün belirlenmesi için çalışmanın "bulguların yorumlanması" başlığı altında ifade edilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda belirlenecek "kriz türü" Coombs'un yaklaşımında belirttiği "kriz türü - karşılama stratejileri eşleme süreci" için kaynaklık edecektir.

i) Yetkililere göre kazanın nedenleri

Yetkililere göre krizin nedenlerinin gazetelere yansımalarını ortaya koymak adına yapılan kodlamanın ardından Şekil 3 elde edilmiştir. Şekil 3'e göre yetkili açıklamalarının beş gazeteye yansıyan kısmında, yetkililere göre kaza nedenlerinin 71 tekrar ile üç ana kategoride toplandığı söylenebilir.



Şekil 3. Yetkililere göre kazanın nedenleri

Yapılan kodlamada, yetkililerin kaza nedeni olarak hız talimatına uymayan makinistleri göstermesi gazetelerde 34 defa bulunmuştur. Daha sonra 22 tekrar ile yetkililerin “kaza nedeni hızdan kaynaklanmıyor” açıklaması kodlanmıştır. “Kaza nedeni araştırılıyor” açıklamasına ise 15 defa rastlanmıştır. Diğer başlığı altında frekans değeri 5’ten küçük olan üç kaza nedeni daha bulunmaktadır. Bu üç kategoriden ilki 4 frekans değeri ile “takdir-i ilahi” açıklamasıdır. Diğer kategorisinin içinde ayrıca 3 haber ile “altyapı eksikliği vurgusu” yer almaktadır. Yetkili açıklamalarının gazetelere yansıyan kısmında yalnızca 1

defa olayın “beklenmedik bir kaza” olarak değerlendirilmesi gözlemlenmiştir. Bu kategori için kodlayıcılar arası uyum %94,9 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6 ise yetkili konuşmacıların gazetelerde yer alan kaza nedenlerinin kişiler bazında değerlendirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Tabloya göre Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’ın gazetelere yansıyan 13 açıklamasında kaza nedeni olarak “hız talimatına uymayan makinistleri” göstermesi bulunmuştur. TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman’ın 12 ve TCDD İsimli Kaynaklar’ın gazetelerde yer alan 9 açıklaması da bu yöndedir.

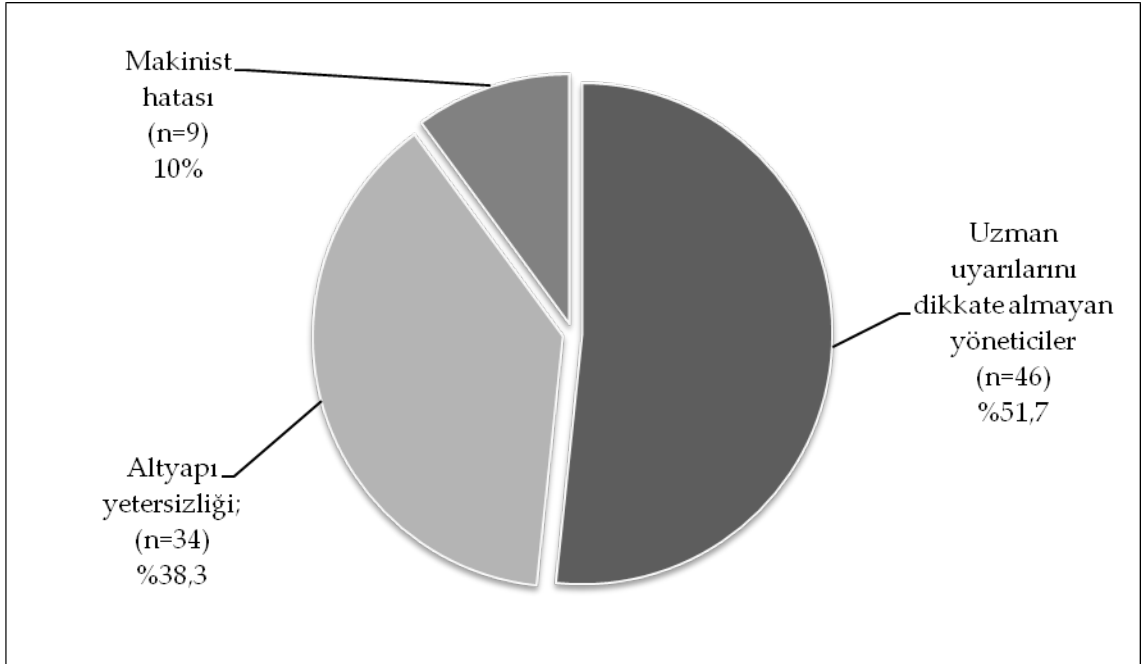
Tablo 6. Yetkili konuşmacılar ve kaza nedenleri karşılaştırması

	R.Tayyip Erdoğan	Binali Yıldırım	Süleyman Karaman	TCDD İsimli	Muammer Türker	A.Kemal Ergüleç	Cemil Çiçek	Toplam
Hız talimatına uymayan makinistler	-	13	12	9	-	-	-	34
Kaza hızdan kaynaklanmıyor	-	1	11	8	2	-	-	22
Kaza nedeni araştırılıyor	8	2	3	-	-	-	2	15
Takdir-i ilahi nitelemesi	-	-	-	-	-	4	-	4
Altyapı eksikliği vurgusu	-	-	2	1	-	-	-	3
Beklenmedik kaza açıklaması	-	-	-	-	1	-	-	1

Diğer yandan Tablo 6’ya göre TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman’ın 11, TCDD İsimli Kaynakların 9 açıklaması “kazanın hızdan kaynaklanmadığı” şeklindedir. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın “kaza nedeni araştırılıyor” açıklamasına gazetelerde 8 defa rastlanmıştır. Gazetelerde 4 defa görülen “takdir-i ilahi” nitelemesinin tamamı TCDD Genel Müdür Vekili Ali Kemal Ergüleç tarafından yapılmıştır. Gazetelerde kaynağı yetkililere dayandırılan “altyapı eksikliği vurgusunun”, 2 defa TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman ve 1 defa TCDD İsimli Kaynaklar tarafından yapıldığı kodlanmıştır.

ii) Gazetelere göre kazanın nedenleri

Krizin türünün belirlenmesinde diğer bir önemli faktör de kamuoyu tarafından kriz nedeni olarak hangi konuların gösterildiğidir. Coombs'a göre kriz türünü tanımlama sürecinde kamuoyunun ve özellikle de medyanın kriz nedeni olarak hangi konuları gösterdiği önemlidir. Bu bağlamda, "gazetelere göre krizin nedenleri" başlığı oluşturulmuştur. Araştırmaya konu olan beş gazeteye göre krizin nedenlerinin belirlemek için yapılan kodlama sonucunda Şekil 4 oluşturulmuştur.



Şekil 4. Gazetelere göre kazanın nedenleri

Şekil 4'e göre gazetelere göre kazanın nedenleri 3 kategori altında toplanmıştır. Gazetelerde en sık tekrar edilen kaza nedeni 46 frekans değeri ile "uzman uyarılarını dikkate almayan yöneticiler"dir. İkinci sırada 36 defa "altyapı yetersizliği" yer almaktadır. Gazetelerin kaza nedeni olarak "makini

hataları”nı görmesi ise 9 defa gözlemlenmiştir. Gazetelere göre kazanın nedenlerinin araştırıldığı bu kategori için kodlayıcılar arası uyum % 93,2 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya konu olan 5 gazete içerisinde hangi gazetenin kaza nedeni olarak neyi gösterdiğinin karşılaştırması için Tablo 7 oluşturulmuştur. Tabloya göre Milliyet 17, Hürriyet 12, Posta ise 11 haberde kaza nedeni olarak “yetkilileri” göstermiştir. Bu üç gazeteden farklı olarak Sabah 5, Zaman ise 1 defa olaydan “yetkilileri” sorumlu tutmuştur. Gazetelerce kaza nedeni olarak sık tekrarlanan konulardan ikincisi olan “altyapı yetersizliği” yönündeki haberlere Posta’da 9, Sabah ve Milliyet’te 8, Zaman’da 5 ve Hürriyet’te 4 defa rastlanmıştır.

Tablo 7. Gazetelere göre kaza nedenlerinin karşılaştırılması

Gazeteler	Uzman uyarılarını dikkate almayan yöneticiler	Altyapı yetersizliği	Makinist hatası	Toplam
Posta	11	9	-	20
Hürriyet	12	4	-	16
Sabah	5	8	2	15
Zaman	1	5	6	12
Milliyet	17	8	1	26
Toplam	46	34	9	89

Gazetelerin haber sıklığı bakımından üçüncü sırada yer verdiği “makiniist hatası” konusunda, Zaman 6, Sabah 2 ve Milliyet 1 defa haber yapmıştır. Posta ve Hürriyet gazetelerinde bu yönde bir bulguya rastlanmamıştır.

Gazetelere göre kaza nedenlerinin belirtildiği Tablo 7 ‘ye göre Hürriyet ve Milliyet’in kazanın ilk nedeni olarak “uzman uyarılarını dikkate almayan yöneticileri” gördüğü söylenebilir. Posta Gazetesi ise kazaya sebep olarak “yöneticileri” ve “altyapı yetersizliğini” birlikte vermiştir. Sabah daha çok

“altyapı yetersizliğini” daha sonra ise “yöneticileri” kaza nedeni olarak ön plana çıkarmıştır. Zaman Gazetesi ise kazaya “makinistlerin” ve “altyapı yetersizliğinin” neden olduğunu belirtmiştir.

iii) Haberin tonu

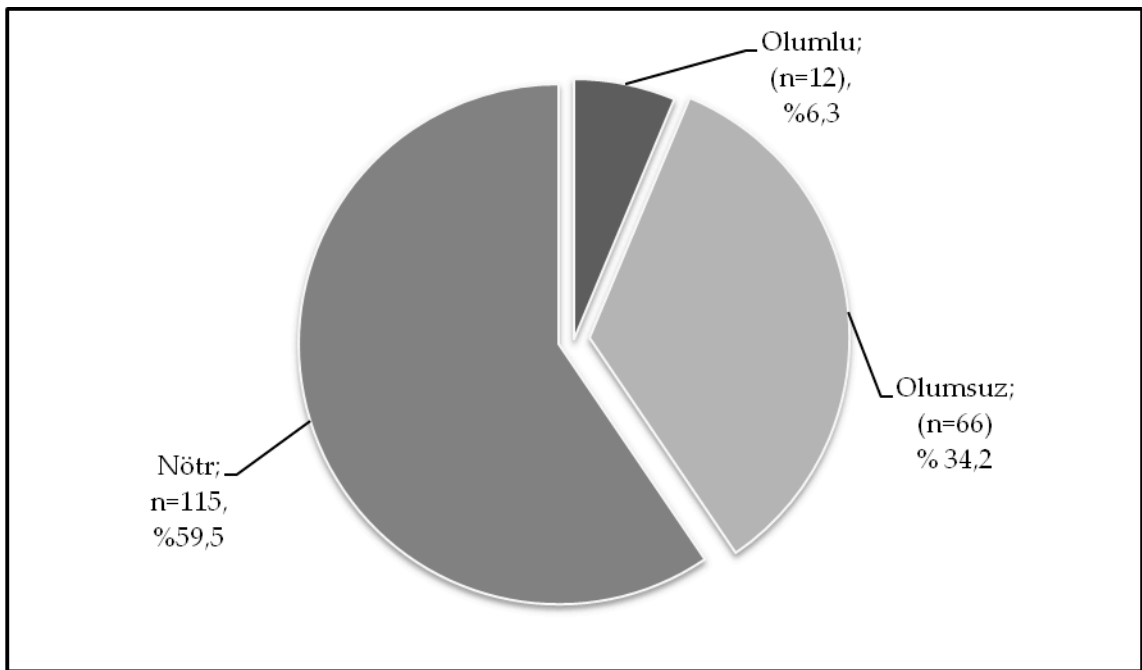
Gazetelerin tren kazasıyla ilgili genel tutumlarını belirleyen “haberin tonu” konusu da Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi içinde önemli bir yere sahiptir. Coombs’a göre kriz durumlarında kurumlar kamuoyunun ve medyanın kriz karşısındaki tutumunu dikkatle takip etmelidir. Coombs ayrıca medyanın kriz karşısındaki tavrının kriz türünün belirlenmesinde ve kuruma yüklenecek sorumluluk düzeyleri üzerinde de etkili olacağını belirtmektedir.

Medyanın kriz durumuna olan tutumu, kriz yöneticilerinin stratejilerine yön verme noktasında da anahtar bir role sahiptir. Bu nedenle gazetelerde yer alan kaza haberlerinde kullanılan haber dilinin belirlenmesi önemlidir. Gazetelerin yetkilileri kazadan ne derece sorumlu tuttukları sorusunu yanıtlamak için, daha önce yetkili kişi ve kurumlar olarak belirtilen isimlerin yer aldığı haberlerdeki ton incelenmiştir.

Kodlama sırasında yetkili kişi ve kurumları “destekleyici” ifadelerin bulunduğu haberler “olumlu”, “suçlayıcı” ifadelerin bulunduğu haberler ise “olumsuz” olarak kodlanmıştır. Bu iki ifadeye ait bulguların rastlanmadığı haberler ise “nötr” olarak kodlanmıştır.

Yetkili konuşmacıların yer aldığı haberlerde kullanılan haber dili bağlamında Şekil 5 elde edilmiştir. Araştırma bulgularının “haberlerde yer alan yetkili konuşmacılar” başlığı altında 13 kişi ve 2 kurumun 193 haberde açıklamaları yer aldığı belirtilmiştir.

Yapılan kodlama sonucunda bu haberlerin %59'5'inde (n=115), gazetelerin “nötr” bir dil kullandığı sonucuna varılmıştır. Yetkililere yönelik suçlayıcı ifadeler ise 66 defa ve %34,2 oranında tespit edilmiştir. Diğer yandan 12 haberde yetkili kişi ve kurumları destekleyici anlatımlar bulunmuştur. Haberin tonu başlığı için kodlayıcılar arası uyum %89,9 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 5. Yetkili konuşmacıların yer aldığı haberlerin tonu

Yetkili konuşmacıların yer aldığı haberlerdeki gazetelere ait anlatımları daha ayrıntılı bir biçimde belirtmek için, yetkili kişi ve kurumların isimler bazında incelemesi yapılmıştır. Haberin tonu ile yetkili kişi ve kurumların karşılaştırılması için Tablo 8 oluşturulmuştur.

Tablo 8’de frekans sayısı bakımından öne çıkan 4 isim öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Geriye kalan 11 kategori ise “diğer” başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 8. Yetkili konuşmacılara göre haber tonunun dağılımı

Yetkililer	Ton			Toplam
	Olumlu	Olumsuz	Nötr	
Başbakan Recep Tayyip Erdoğan	8	10	26	44
TCDD İsimsiz Kaynaklar	1	9	26	36
Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım	-	13	22	35
TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman	-	12	20	32
Diğer (11 kategori)	3	21	21	45
Toplam	12	66	115	193

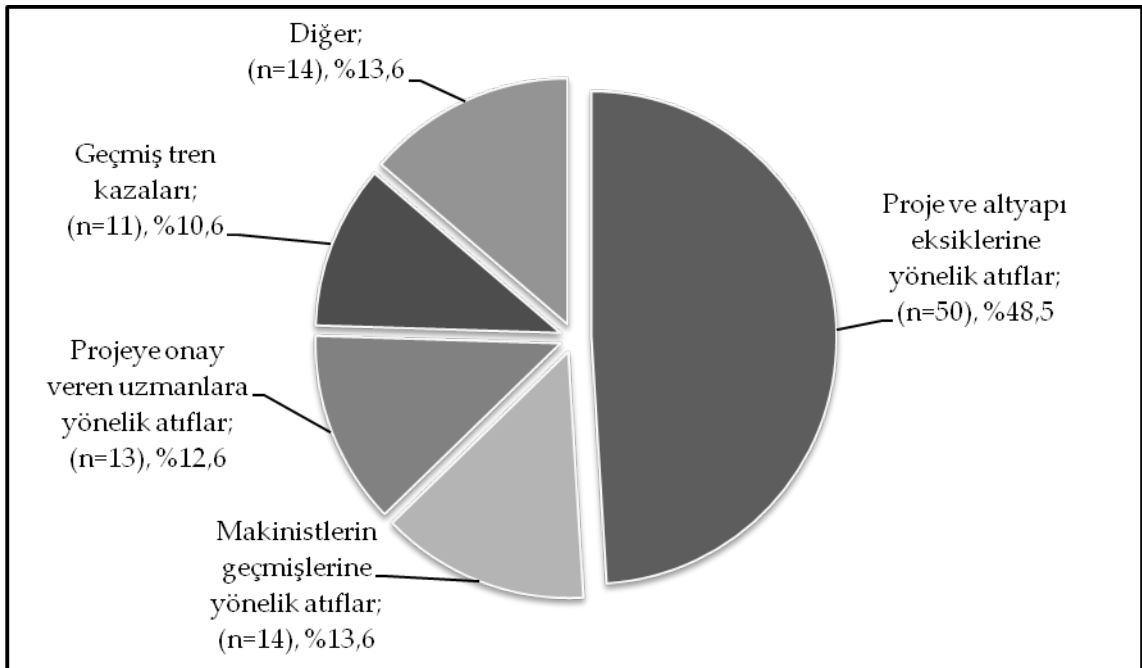
Tabloya göre yetkili konuşmacı olarak gazetelerde en sık rastlanan isim olan Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın yer aldığı 44 haberin 26'si nötr tondadır. Başbakan Erdoğan ile ilgili 10 tane olumsuz haber belirlenmiştir. Başbakan Tayyip Erdoğan ile ilgili en dikkat çekici bulgu, bütün yetkili konuşmacılar içerisinde hakkında en fazla olumlu haber yapılan kişi olmasıdır. Başbakan Erdoğan dışındaki 12 kişi ve 2 kurum ile ilgili toplamda 4 olumlu habere rastlanırken, Başbakan Tayyip Erdoğan için 8 haber kodlanmıştır.

Öne çıkan diğer yetkili kişi ve kurumlardan TCDD İsimsiz Kaynaklar'ın yer aldığı 36 haberin 26'sında "nötr" bir ton bulunmuştur. Ayrıca frekans sayısı bakımından ilk 4 sırada bulunan kişi ve kurumlar içerisinde hakkında en az suçlayıcı haberlerin bulunduğu kurum TCDD İsimsiz Kaynaklardır.

Hızlandırılmış tren kazasının en tartışmalı iki ismi olan Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım hakkında 13, TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman hakkında ise 12 olumsuz haber kodlanmakla beraber; her iki isim için de "nötr" haberlerin frekansı daha fazladır. Bununla birlikte Ulaştırma Bakanı Yıldırım ve TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman ilgili destekleyici ifadelerin arandığı "olumlu" tondaki haberlere rastlanılmamıştır.

iv) Kriz geçmişine yönelik atıflar

Kriz türünün belirlenmesine ilişkin son başlık “kriz geçmişine yönelik atıflardır” Coombs’un kriz iletişimi teorisinin temelinde yer alan Wiener’in Atıf Teorisi’nin yaklaşımlarına göre, insanlar kriz durumlarında tutumlarını belirlerken kurumların geçmiş faaliyetlerini dikkate almaktadır. Bu nedenle haberlerde yer alan “kriz geçmişine yönelik” atıflar Şekil 6’da verilmiştir. Bu kategori için kodlayıcılar arası uyum % 96,2 olarak hesaplanmıştır. Şekil 6’ya göre gazetelerin kriz geçmişine yönelik atıflar 103 frekans değeri ile 5 ana kategoride toplanmıştır.



Şekil 6. Gazetelerin kriz geçmişine yönelik atıfları

Yapılan kodlama sonucu gazetelerin geçmişe yönelik atıflarının neredeyse yarısında “proje ve altyapı eksiklerine yönelik” ifadelerde bulundukları tespit edilmiştir (n=50). Daha sonra sırasıyla “makinistlerin geçmişlerine” yönelik

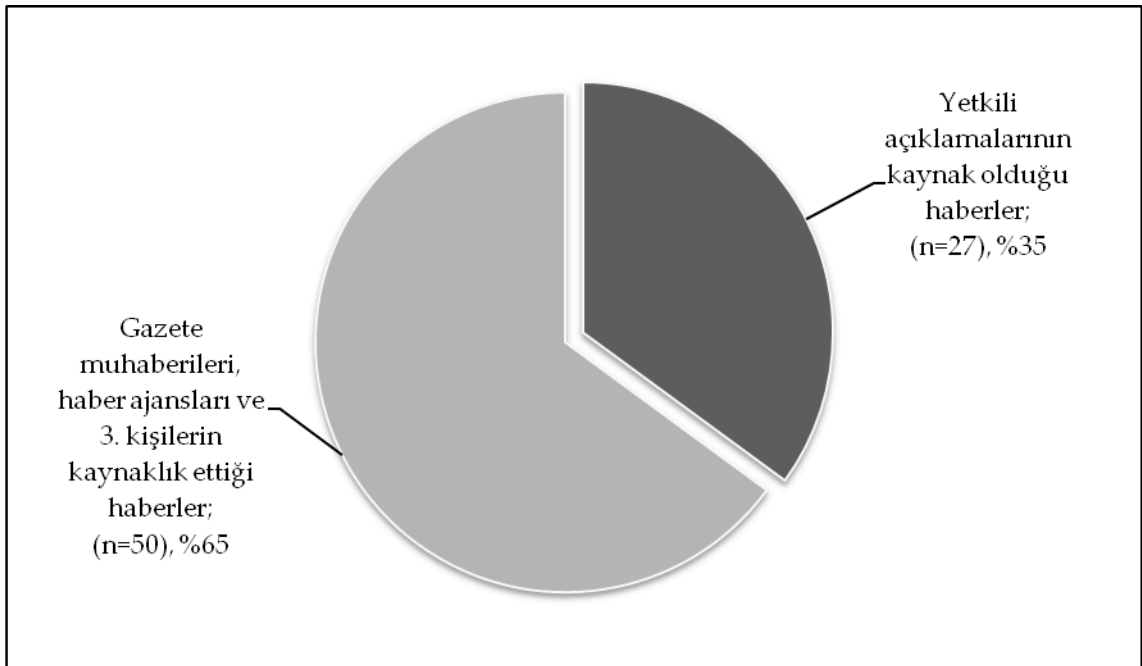
atıflar (n=14), “projeye onay veren uzmanlara” ilişkin atıflar (n=13) ve “geçmiş tren kazalara” ile ilgili atıflara rastlanmıştır. Diğer başlığında ise “TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman ile Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’ın geçmişten süre gülen arkadaşlık ilişkilerine” yönelik ifadeler (n=5), “proje maliyetleri ile ilgili” atıflar (n=4), “TCDD’nin yetersiz olarak belirtilen güvenlik tedbirlerine” yönelik atıflar (n=3) ve “geçmiş dönemde yaşanan kazalardan sonra yolculara ödenen tazminatlara” ilişkin atıflar (n=2) yer almaktadır.

2.4. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıt

Etkin kriz iletişimi sürecinin üçüncü aşaması kriz yöneticilerinin, olay karşısında vereceği ilk mesajların belirlenmesidir. Kriz iletişimi literatürünün özellikle uygulama alanındaki çalışmalarında belirtildiği gibi kurumların kriz durumu karşısında ortaya koyacağı ilk yanıt “hızlı” olmalıdır. Bununla birlikte Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi Yaklaşımı’nın varsayımlarına göre kurum tarafından verilecek ilk mesajlar krizden zarar görmesi muhtemel kitlelerin güvenliği ve bilgilendirilmesi üzerine olmalıdır. Bu bağlamda beş gazetede yer alan tren kazası haberlerinde bu süreçler belirlenmeye çalışılmıştır. Yetkili konuşmacılar olarak belirtilen kişi ve kurumların kriz durumuna verdikleri ilk yanıtlar, gazetelerin yalnızca 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında aranmıştır.

İlk gün haberleri için incelenen ilk konu “haber kaynaklarının dağılımı”dır. Kriz iletişimi literatüründe yetkili kişi ve kurumların kriz karşısında olabildiğince hızlı mesajlar vererek, medyada üstünlüğü ele geçirmesinden bahdesilmektedir. Kurumlar bu yol ile krizin medyaya yansımalarına yön verme imkanı bulacaklardır. Bu nedenle olayın gazetelerde yer alan ilk gün yansımaları içerisinde yetkili kişi ve kurumlara dayandırılan haberlerin sayısı

bulunmalıdır. Bu amaçla yapılan incelemede Şekil 7 oluşturulmuştur. Kodlanan 5 gazetede toplam 77 tane ilk gün kaza haberine rastlanmıştır. Bu haberlerin 50 tanesinde gazeteler kendi muhabirlerini, haber ajanslarını ve 3. kişileri (muhalfeet partisi lideri, bilim insanları görüşleri vb.) haber kaynağı olarak göstermiştir. Diğer yandan yetkili açıklamaların kaynaklık ettiği haberler 27 defa olarak bulunmuştur.



Şekil 7. İlk gün haber kaynaklarının dağılımı

Krize verilecek ilk yanıt konusundaki diğer bulgular ise “ilk gün yetkili konuşmacılarının belirlenmesi” temelinde elde edilmiştir. Gazetelerin ilk gün haberleri içerisinde yer alan konuşmacılar Tablo 9’da gösterilmiştir. Tablo 9’a göre gazeteler 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında en çok TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman’ın açıklamalarına yer vermiştir (n=14). İkinci sırada TCDD’den yapılan isimsiz açıklamalar yer almaktadır (n=12). Üçüncü

sırada Başbakan Recep Tayyip Erdoğan (n=7) ve dördüncü sırada Ulaştırma Bakanlığı Müsteşarı ve Kriz Masası Başkanı Muammer Türker yer almaktadır (n=6).

Tablo 9. Krize ilk yanıtı veren yetkililerin gazetelerde yer alışı

Yetkililer	Frekans	Yüzde
TCDD Genel Müdürü Sülyeman Karaman	14	25,5
TCDD İsimsiz Kaynak	12	21,8
Başbakan Recep Tayyip Erdoğan	7	12,7
Kriz masası başkanı Muammer Türker	6	10,9
Diğer (8 kategori)	16	29,1
Toplam	55	100,0

Tablo 9’da ayrıca ilk gün haberlerinde kodlanan ve frekansı 5’ten az olan yetkililer “diğer” kategorisi içinde değerlendirilmiştir. Bu konuşmacılar ve frekans değerlerine ilişkin bilgiler şöyledir: Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım (n=4), TCDD Genel Müdür Yardımcısı Ali Kemal Ergüleç (n=3), Ulaştırma Bakanlığı isimsiz kaynaklar (n=3), Başbakan Yardımcısı Bülent Arınç (n=2)’dir. Gazetelerin 23 Temmuz 2004 tarihli sayılarında ismi konuşmacı olarak 1 defa verilen yetkililer ise; Sağlık Bakanı Recep Akdağ, Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar, Sakarya Valisi Cahit Kırac ve Bilecik Valisi Ayhan Çevik’tir. İlk gün konuşmacıları arandığı bu kodlamada kodlayıcılar arasındaki uyum oranı %100’dür.

Gazeteler tarafından görüşlerine yer verilen kişi ve kurumların ilk günkü mesaj içerikleri ise Tablo 10’da gösterilmiştir. Tabloya göre yetkililerin gazetelere yansıyan ilk mesajları “kazanın nedenlerine ilişkin bilgilendirmeler” üzerinde yoğunlaşmıştır. Gazeteler 20 defa bu yönde açıklamalara yer vermiştir. Yetkililerin kazanın hemen ardından gazetelerde yer alan açıklamalarından bir

diğeri “ölü ve yaralı sayısı” ile ilgili bilgilerin verildiği mesajlardır (n=7). Gazeteler ilk gün haberleri içerisinde “yetkililerin kaza mahalline gitmesi” durumundan 6 defa söz etmiştir. Burada doğrudan bir açıklama olmasa da, bu kategori yetkililerin kriz durumuna verdiği sözsüz bir cevap olarak kabul edilmiş ve kodlamaya dahil edilmiştir. Bu kodlama türüne ilişkin kodlayıcı uyumu % 93,1’dir.

Tablo 10. Yetkililerin gazetelere yansıyan ilk mesajları

Mesaj içerikleri	Frekans	Yüzde
Kazanın nedenine ilişkin bilgilendirici mesajlar	20	45,5
Ölü ve yaralı sayısına ilişkin bilgiler	7	15,9
Yetkililerin kaza mahalline gitmesi	6	13,6
Başsağlığı ve teselli mesajları	5	11,4
Diğer (4 kategori)	6	13,6
Toplam	44	100,0

Tablo 10’a göre ilk gün mesaj içeriklerinin dördüncü sırasında “başsağlığı ve teselli mesajları” yer almaktadır (n=5). Diğer başlığı altında toplanan mesajlar, 2’şer defa tekrar eden “kriz masasına ilişkin bilgiler” ve “TCDD Genel Müdür Yardımcısı Ali Kemal Ergüleç’in takdir-i ilahi nitelemesi” ile “gelecek tarihli tren biletlerinin iadesine ilişkin bilgiler (n=1)” ve “krizden korunmaya yönelik mesajlardır (n=1)”.

2.5. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan mesajları

Araştırmanın literatür kısmında belirtilen etkin kriz iletişimi ilkelerinin dördüncü aşaması kriz durumun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için kriz yöneticileri tarafından verilecek mesajlar bütünüdür. Daha önce çerçevesi çizilen “etkin kriz iletişimi” öğelerine göre kurum vereceği mesajlarda tutarlı olmalı, bilgi akışının sürekliliğini sağlamalıdır. Kamuoyuna aktarılacak

mesajların bir başka özelliği de kriz mağdurları ve yakınlarına ilgi gösterilmesi zorunluluğudur. Gazetelerin tarandığı içerik analizi uygulamasının bu bölümünde, bahsedilen başlıklar konusunda kodlamalar yapılmıştır.

i) Mesaj içerikleri

Yapılan kodlama ile yetkili konuşmacıların hızlandırılmış tren kazasının yaşandığı 22 Temmuz 2004 gününden sonra gazetelere yansıyan mesajları belirlenmiştir. Bu çerçevede Tablo 11 elde edilmiştir.

Tablo 11. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelere yansıyan mesajları

Mesaj İçerikleri	Frekans	Yüzde
Kazanın nedenlerine yönelik anlatımlar	71	42,7
Projeye uzmanların onay verdiği ifadesi	17	10,2
Başsağlığı ve teselli mesajları	16	9,6
Bir gazetecinin “istifa olacak mı?” sorusuna Başbakan’ın sert yanıtı	14	8,4
Ölü ve yaralıların kimlik bilgileri	13	7,8
Kaza nedenini araştırması için bağımsız bir kurulun kurulacağı ifadesi	13	7,8
Tazminat ödenmesine yönelik ifade	9	5,4
Seferlerin devam edeceği açıklaması	7	4,2
Diğer (2 kategori)	6	3,6
Toplam	166	100,0

Tablo 11’de yetkililerin gazete haberlerinde öne çıkan mesaj içerikleri gösterilmiştir. Resmi kriz sözcülerinin mesajlarına toplamda 166 defa rastlanmıştır. Tablo 11’e göre araştırmaya konu olan bir haftalık süreçte yetkililerin en çok kazanın nedenleri üzerinde belirttiği görüşler gazete haberlerinde yer almıştır (n=71). Tabloda ikinci yoğun kategori 17 tekrarla “projeye uzmanların onay verdiği” ifadesidir. Başsağlığı ve teselli mesajları (n=14), Başbakan Erdoğan’ın bir gazetecinin “istifa edecek misiniz?” sorusuna verdiği sert yanıt (n=14) diğer yoğun mesaj içeriklerini oluşturmaktadır.

Yetkililerin, gazeteler tarafından yöneltlen “uzman uyarılarının dikkate alınmadığı” iddialarına cevaben “kaza nedenini araştırması için bağımsız bir kurulun kurulacağı” açıklaması haberlerde 13 defa bulunmuştur. Kaza mağdurlarına ve hayatını kaybedenlerin yakınlarına ödenecek tazminatların bildirildiği yetkili mesajları 9 defa, tren enkazının kaldırılmasının ve bozulan rayların onarılmasının ardından hızlandırılmış tren seferlerinin devam edeceğine ilişkin anlatımlar ise 7 defa kodlanmıştır.

Bu mesaj içeriklerinden ayrı olarak frekans sayısı 5’in altında bulunan iki farklı yetkili açıklamasına daha rastlanmıştır. Bu açıklamalar “diğer” kategorisi altında Tablo 11’de gösterilmiş olup içerikleri ve frekansları şu şekildedir: hızlandırılmış tren seferlerinin iptaline ilişkin mesajlar (n=4) ve Başbakan Erdoğan’ın 24 Temmuz Gazeteciler Günü tebrik mesajlarıdır (n=2). Yetkililerin bir haftalık süreçteki mesaj içeriklerinin belirlenmesinde kodlayıcılar arası uyum %95,1 olarak hesaplanmıştır.

ii) Mesajların tutarlılığı

Yetkili mesajlarının tutarlılığı konusundaki kodlamalarda, kodlayıcılar arası uyum %99 olarak hesaplanmıştır. Gazetelerde yer alan yetkili mesajlarının tutarlı olup olmadığının bulunmasında iki önemli faktör göz önüne alınmıştır. Bunlardan ilki gazetelerde doğrudan “çelişki” ifadesinin kullanıldığı haberlerin bulunmasıdır. Bu temelde yapılan kodlama ile Tablo 12 oluşturulmuştur. Tablo 12’de gazetelerin “çelişki” olarak nitelediği açıklamalar kaynakları ile birlikte verilmiştir. Tabloya göre toplamda 21 haberde “çelişki” ifadesi vardır. Bu haberlerin 11’inde “ölü sayısına” ilişkin, 10’unda ise “kaza raporuna” ait çelişki ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 12. Gazetelerde yer alan “çelişki” ifadeleri ve haber kaynakları karşılaştırması

“Çelişki” ifadesinin yer aldığı haberler	Haber Kaynakları					Toplam
	TCDD	Necdet Ünüvar	Ulaştırma Bakanlığı	Muammer Türker	Kaynak Belirtilmemiş	
Ölü sayısına ilişkin çelişkili ifadeler	1	5	2	1	2	10
Kaza raporlarına ilişkin çelişkili ifadeler	11	-	-	-	-	11
Toplam	12	5	2	1	2	21

Tablo 12’de dikkati çeken bir başka nokta ise gazeteler tarafından kaza raporlarına ait “çelişki” ifadelerinin kaynağı olarak yalnızca TCDD’nin gösterilmesidir. Gazeteler bu yönde yaptıkları haberlerin tamamında kaynak olarak doğrudan bir isme yer vermemiş ve “TCDD yetkilileri” ifadesini kullanmıştır.

Ölü sayısına ilişkin yapılan açıklamaların 10 tanesinde “çelişkili” ifadelerin bulunduğunu belirten gazetelerde, bu konu için 5 defa Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar kaynak gösterilmiştir. Araştırma bulgularının “yetkili kişi ve kurumlar” başlığı altında da belirtildiği gibi, Müsteşar Ünüvar’ın 387 haber içerisinde toplam 5 açıklaması yer almaktadır. Başka bir deyişle, gazeteler Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar’ın açıklamalarına yer verdikleri tüm ifadeleri “çelişkili” olarak nitelendirmişlerdir. Gazeteler ölü sayısına ilişkin diğer çelişki ifadelerine kaynak olarak Ulaştırma Bakanlığı (n=2), TCDD (n=1), ve Kriz Masası Başkanı Muammer Türker’i (n=1) göstermiştir. Hürriyet ve Milliyet gazeteleri birer haberlerinde kaynak belirtmeden kazada hayatını kaybedenler ile ilgili çelişkili ifadeler olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 13 ise belirtilen çelişki ifadelerinin gazetelere göre dağılımını göstermektedir. Tabloya göre Posta ölü sayısı ile ilgili, Zaman ise kaza raporuna ilişkin verdikleri haberlerde “çelişki” ifadelerini kullanmamışlardır. Bu yönde açıklamalara ise en çok Hürriyet (n=6) ve Milliyet (n=7) yer vermiştir.

Tablo 13. Gazetelere göre belirtilen “çelişki” ifadelerinin dağılımı

	Gazeteler					
“Çelişki” ifadesinin yer aldığı haberler	Posta	Hürriyet	Sabah	Zaman	Milliyet	Toplam
Ölü sayısına ilişkin çelişkili ifadeler	-	2	3	2	3	10
Kaza raporlarına ilişkin çelişkili ifadeler	2	4	1	-	4	11
Toplam	2	6	4	2	7	21

Mesajlar arasındaki tutarlılığın belirlenmesinde kullanılan bir diğer faktör ise, yetkili mesajlarının uyumudur. İçerik analizinin “yetkili mesajlarının içerikleri” başlığında belirtilen Tablo 11 ile kaza sonrasında gazetelere yansıyan yetkili açıklamaları verilmiştir. Yetkili mesajlarının tutarlılığını daha net belirlemek için çalışmanın “bulguların yorumlanması” başlığı altında Tablo 11, 12 ve 13 “etkin kriz iletişimi” ilkelerine göre birlikte yorumlanacaktır.

iii) Bilgi akışının sürekliliği

Kriz iletişimi literatüründe kurumların vereceği mesajların devamlı olması konusu önemlidir. Özellikle uygulama alanında çıkan bir konu olan “bilgi akışının sürekliliği” konusu araştırmaya konu olan beş gazetenin tren kazası haberlerinde incelenmiştir. İnceleme sırasında yetkililerin gazetelerde yer alan “yorum yok” vb. ifadeleri ile gazetelerin “yetkililere ulaşamıyor” şeklinde anlatımları taranmıştır. Birbirinden bağımsız olarak her iki kodlamacı da 387 haberin hiçbirinde bu yönde bir bulguya rastlamamıştır.

iv) Mağdurlara ve yakınlarına ilgi:

Kriz yöneticileri tarafından mağdurlar ve yakınlarına gösterilen ilginin yada tersi şekilde ilgisizliğin arandığı bu başlık altında Tablo 14 oluşturulmuştur.

Tablo 14'e göre gazeteler, yetkililerin kaza mağdurları ve yakınlarıyla yakın ilişkiler kurduğuna dair 10 habere yer vermiştir. Haber içeriklerine göre bu haberlerin büyük çoğunluğunda Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın adı geçmektedir. Başbakan Erdoğan'ın yaralıları hastanede ziyaret etmesi, kazada hayatını kaybedenlerin cenaze törenlerine katılması 9 haberde yer almıştır. Gazetelerde Başbakan Erdoğan'ın mağdurlara ve yakınlarına yönelik yakın ilgisi "mağdurları ve yakınlarını ziyaret ederek, aileden birisi gibi davrandığı" şeklinde ifade edilmiştir. Yalnızca 1 defa kodlanan bir diğer konu Tablo 11'de "diğer" kategorisi içinde yer almaktadır. Bu haber kaynak olarak TCDD yetkililerine dayandırılmış ve haberde yaralıların hastane masraflarının TCDD Genel Müdürlüğü'nce ödeneceği belirtilmiştir.

Tablo 14. Kaza mağdurları ve yakınlarına gösterilen ilgi

Mağdurlara ilgi	Frekans	Yüzde
Başbakan Erdoğan'ın yaralı ziyaretleri ve ölenlerin cenaze törenine katılması	9	53
Haydarpaşa Garı'nda asılı duran afişin "skandal" olarak nitelenmesi	5	41,2
Diğer	3	5,8
Toplam	17	100,0

Gazetelerde yetkililerin mağdurlara ve yakınlarına "ilgisiz" olduğuna yönelik 7 anlatım belirlenmiştir. Bu anlatımlardan 5 tanesi Haydarpaşa Garı'nda kazadan önce asılan bir afişin "skandal" olarak değerlendirilmesi üzerinedir. Afişte hızlandırılmış tren projesini eleştiren kişilere yönelik "aşağılayıcı ifadeler" olduğu iddia edilmektedir. Gazeteler Haydarpaşa Garı'nda bulunan afişin kaza

meydana gelmeden önce asıldığını ve kazadan sonra da kaldırılmadığını bu nedenle kaza mağdurlarına “saygısızlık” yapıldığı iddiasında bulunmuştur. Mağdurlara ilgisiz kalındığına yönelik anlatımlardan 2 tanesi ise kazada hayatını kaybeden bir kişinin ailesinden ambulans ücretinin alındığı yönündedir. Bu konunun frekans değeri 5’ten az olması nedeniyle Tablo 11’in “diğer” kategorisi içinde belirtilmiştir. Kaza mağdurları ve yakınlarına gösterilen ilgi konusunda kodlayıcılar arası uyum %100 olarak hesaplanmıştır.

2.6. Kriz dönemi medya ilişkileri

İçerik analizi uygulamasının medya ilişkileri kategorisi altında, gazete haberlerinde yer alan kurum-gazeteler ilişkilerine yönelik anlatımlar taranmıştır. Bu tarama sonucunda Tablo 15 elde edilmiştir.

Tablo 15. Kriz dönemi medya ilişkileri

Kurum - medya ilişkilerine yönelik anlatımlar	Frekans	Yüzde
Bir gazetecinin “istifa olacak mı?” sorusuna Başbakan’ın sert yanıtı	14	73,6
Diğer	5	26,4
Toplam	19	100,0

Tablo 15 gazetelerde yer alan kurum ile medya ilişkilerine yönelik anlatımların frekanslarını göstermektedir. Tabloya göre gazeteler, bir gazetecinin Başbakan Erdoğan’a yönelttiği “istifa olacak mı?” sorusuna verdiği yanıtı 14 defa haber konusu yapmıştır. Gazeteler genel olarak Başbakan Tayyip Erdoğan’ın verdiği “haddiniz bilin” yanıtını ön plana çıkartarak; bu yanıtı “sert” olarak nitelemişlerdir. Kurum medya ilişkilerine yönelik 5 anlatım “diğer” kategorisi içinde toplanmıştır. Diğer kategorinin içinde Başbakan’ın 24 Temmuz Gazeteciler Günü tebrik mesajı (n=3) ve kazada hayatını kaybeden bir TCDD personelinin cenazesine katılan Başbakan Erdoğan’ın gazetecilerin töreni takip

etmesini engellediğine yönelik haberler (n=2) vardır. Bu kategori için kodlayıcılar arası uyum %99'dur.

Çalışmanın “örnekleme ilişkin bulgular” konusu tamamlanmıştır. Elde edilen bulgular çalışmanın bir sonraki başlığı olan “bulguların yorumlanması” başlığı altında ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

3. Bulguların Yorumlanması

Çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi de Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinde yer alan tren kazası haberlerinin kriz iletişimi bağlamında yorumlanmasıdır. Bu nedenle çalışmanın son bölümü olan bu bölümde, elde edilen bulguların “etkin kriz iletişimi” öğeleri ışığında değerlendirilmesi ve yorumlanmasında bulunulmuştur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

3.1. Kriz öncesi planlama

Bir krizin yönetimi krizin öncesi planlama ile başlamaktadır. Kriz öncesi planlama süreci, kriz iletişimi faaliyetleri için de önemlidir. Araştırmanın literatür taraması kısmında belirtildiği gibi kriz iletişimi için planlamanın öncelikli iki aşaması bulunmaktadır. Bunlar kriz sözcüsünün belirlenmesi ile kriz merkezi ve ekibinin kurulması aşamalarıdır.

Hızlandırılmış tren kazasından sorumlu tutulan ilk kurum TCDD'dir. TCDD öncelikle olarak Ulaştırma Bakanlığı'na ve dolayısıyla Başbakanlığa bağlı bir kurumdur. Başbakanlık Kriz Merkezi kendisine bağlı her bir birim özelinde kriz yönetmelikleri hazırlamıştır. Bu bağlamda Başbakanlık Kriz Merkezi'nin TCDD'ye özel yönetmeliğinde, kriz durumlarında yetkili sayılacak kişi ve

kurumlar bir şema ile belirlenmiştir. Bu şemaya göre TCDD'nin yaşayacağı bir kriz durumunda, Başbakanlık, kendisine bağlı Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD Genel Müdürlüğü kurumları ile üst düzey yöneticileri yetkili konumdadır. Bununla birlikte krizin meydana geldiği bölgede bulunan valilikler de yetki sıralaması dahilindedir. BKYM Kriz Durumu Yönetim Şeması'nda isimleri doğrudan belirtilmesede diğer bakanlıkların da "yetkili kurumlar" dahilinde olduğu gösterilmektedir. Araştırmanın uygulama kısmında bu kriterler göz önüne alınarak gazetelerde yer alan yetkili kişi ve kurumlar taranmıştır.

Elde edilen bulgulara göre Posta, Hürriyet, Sabah, Zaman ve Milliyet gazetelerinde toplam 13 kişi ve 2 kurum yetkili konuşmacı olarak yer almıştır. Bu kişi ve kurumlardan dört tanesi sık şekilde gazetelerde yer almış ve öne çıkmıştır. Bunlar; Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, TCDD Genel Müdürlüğü isimsiz kaynaklar, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım ve TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman'dır. Gazete taramasından elde edilen bulgulara göre Başbakanlık bir kriz merkezi kurmuş ve bu merkezin başkanı olarak Ulaştırma Bakanlığı Müsteşarı Muammer Türker'i atamıştır. Müsteşar Türker birinci derecede yetkili olmasına rağmen gazetelerde yalnızca 7 haberde yer almıştır. Kriz iletişimi araştırmaları kriz öncesi seçilecek konuşmacının tek ve değiştirilmeyecek bir kişi olmasını öngörmektedir. Tarama sonucu belirlenen yetkili 13 kişi ve 2 kurum, literatürde öngörülen bu şartı sağlamamaktadır. Bu noktada yetkili kişi ve kurumların BKYM Yönetmeliği'ne uygun davrandığı belirtilmedi. Ancak BKYM Yönetmeliği yetkili kişi ve kurumlar sınıflandırmasının kriz iletişimi literatüründe belirtilen kriz sözcüsü kriterlerine uymadığı ifade edilebilir.

Kriz öncesi planlamanın ikinci konusu ise kriz merkezi ve ekibinin kurulmasıdır. Gazetelere uygulanan içerik analizine göre bu yönde bulgulara rastlanmıştır. Analizde kriz merkezi ve ekibine yönelik anlatımlar 24 defa bulunmuştur. Başka bir deyişle yetkililerin etkin kriz iletişimi ilkelerinde bulunan “kriz merkezi ve ekibinin” kurulması kriterini sağladığı söylenebilir.

Bu başlığın bir sonucu olarak özellikle literatürde “kriz durumunda tek seslilik” olarak belirtilen kriz sözcüsünün tek olması kriterinin kazada en çok eleştiri alan Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD tarafından sağlanmasının zor olduğu ifade edilmelidir. Kamu yönetimi içerisinde faaliyet gösteren bu iki kurum da Başbakanlık bünyesi altına bulunmaktadır. Bu nedenle adı geçen kurumlar kendilerine verilen yetki sınırlaması içinde hareket edebilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak “çok seslilik” meydana gelmektedir. Yetkili konuşmacı sayısının fazla olması özellikle ölü ve yaralı sayısına ilişkin bilgilerin kamuoyu ile paylaşılmasında ciddi çelişkiler meydana getirmiştir. Bu bağlamda BKYM’de yer alan “yetkili” tanımlamaları sorgulanmalı ve kurumların güvenilirliğini en az hasara uğratacak şekilde yapılandırılmalıdır.

3.2. Kriz türünün belirlenmesi

Etkin kriz iletişimi ilkelerinin ikinci aşaması yaşanan kriz türünün belirlenmesidir. Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nin başlangıcı bu noktadadır. Coombs kurumların krize verilecek yanıtlarında kriz türünün birinci derecede önemli olduğunu belirtmektedir. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’ne göre kriz türünün belirlenmesinde kamuoyunun krizi nasıl yorumladığı sorusu önemlidir. Kurumlar kriz nedeni olarak kabul ettikleri konuların, kamuoyu ile uyumluluk gösterip göstermediğini belirlemelidir. Bu nedenle Coombs kriz durumlarında kurumların medya ve kamuoyu takipleri

yapmaları gerekliliğinden bahsetmektedir. Coombs ayrıca kriz türünü etkileyecek bir diğer unsurun “kurumun kriz geçmişi” olduğunu da eklemektedir. Bu bağlamda kriz türünün net bir şekilde ortaya konması için içerik analizinde 4 kategori belirlenmiştir. Bunlar; yetkililere göre krizin nedenleri, gazetelere göre krizin nedenleri, gazetelerin kaza haberlerinde kullandığı haber tonu ve gazetelerin kriz geçmişine yönelik atıflarıdır.

i) Yetkililere göre kazanın nedenleri

Elde edilen bulgulara göre kriz yöneticilerinin kazaya neden olarak “makinistleri” göstermesi 34 defa gazetelerde yer almıştır. Yetkililer bu 34 haberde makinistlerin hız talimatına uymadıklarını öne sürmektedir. Diğer yandan yetkililerin, özellikle ilk iki günlük açıklamalarında kaza nedeni olarak bu görüşün tam aksini belirttikleri de tespit edilmiştir. 22 haberde yetkililerin kazanın hızdan kaynaklanmadığı yönündeki açıklamalarına rastlanmıştır. Sonuç olarak yetkililerin kaza nedeni olarak hız talimatına uymadıkları gerekçesi ile makinistleri göstermesi, Coombs’un kriz türü sınıflandırmasındaki “insan hatalarını nedeniyle ortaya çıkan krizler” kategorisine denk gelmektedir. Coombs’un yaklaşımında bu tür krizler kuruma yüksek sorumluluk düzeyi yükleyen krizler olarak ifade edilmiştir.

ii) Gazetelere göre kazanın nedenleri

İçerik analizi ile elde edilen bulgulara göre gazeteler yoğun olarak 3 farklı konuyu ön plana çıkarmıştır. Posta, Sabah, Milliyet, Hürriyet gazeteleri “yetkilileri” uzman uyarılarını dikkate almadıkları iddiası ile kazadan sorumlu tutmuştur. Burada Posta’nın yetkililer kadar “altyapı yetersizliği” konusuna değindiği de belirtilmelidir. Sabah ise öncelikle “altyapı yetersizliğini” ön plana çıkarmış ve yetkilileri ikinci sırada sorumlu tutmuştur. Bu dört gazeteden farklı

olarak Zaman Gazetesi daha çok “makinist hatalarını” ve “altyapı yetersizliği” konularını ön plana çıkarmış ve “yetkilileri” kaza nedenlerinin dışında tutmuştur. Bu bağlamda gazete haberlerinin büyük çoğunluğunda “yetkililerin” kaza nedeni olarak gösterildiği söylenebilir. Diğer yandan Zaman’ın kaza nedeni yaklaşımı yetkili kişi ve kurumlarla benzerlik göstermiştir. Özetle gazetelerin kriz nedeni ifadeleri Durumsal Kriz İletişimi Teorisi kriz türü sınıflandırmasındaki “kasıtlı olarak ortaya çıkan ve yaralanmalara neden olan krizler” ve “insan hatalarını nedeniyle ortaya çıkan krizler” başlıklarını işaret etmektedir.

Burada Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nde “kasıtlı olarak ortaya çıkan krizler” başlığı ayrıca yorumlanmalıdır. 41 kişinin yaşamını yitirdiği bir kazanın “kasıtlı olarak” meydana getirildiği düşünülemez. Bu başlık ile ifade edilmek istenen “kurumun hatalarından meydana gelen” krizlerdir. Gazetelerin özellikle yetkili kişi ve kurumlara yönelttiği suçlamalar Coombs’un kriz türü matrisinde “kasıtlı olarak meydana gelen krizler” ana başlığına denk gelmektedir. Sonuç olarak her iki başlık için ifade edilen kriz türü de yöneticilere en yüksek seviyede “sorumluluklar” yüklemektedir.

iii) Haberin tonu

Haberin tonu incelemesinde gazetelerin yetkili kişi ve kurumlara yönelik “olumlu”, “olumsuz” ve “nötr” tutumları incelenmiştir. Yapılan kodlama sonucunda gazete haberlerinin % 59,5 ile çoğunluğunda yetkililer ile ilgili “nötr” ifadelere rastlanmıştır. Diğer yandan %34,2 oranında olumsuz ifadeler bulunmuştur. Yetkilere yönelik olumlu ifadeler ise %6,2’de kalmıştır. Coombs’un yaklaşımına göre medyanın “olumsuz” ifadeleri kurumların sorumluluk düzeylerini arttırmaktadır. Her ne kadar yetkililere yönelik “nötr”

ifadeler en sık tekrar eden tonlama olsa da, olumsuz haber sayısının, olumlu haber sayısından dikkat çekici şekilde fazla oluşu, kurumlara yüklenen sorumluluk düzeylerini daha da arttırmaktadır.

iv) Kriz geçmişine yönelik atıflar

Kriz geçmişi konusunda yapılan atıfların da “haber tonu” konusu gibi sorumluluk düzeylerini arttırıcı yönde etkileri olduğu Coombs’un kriz iletişimi yaklaşımında belirtilmiştir. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nin temelinde yer alan Atıf Teorisi’ne göre insanlar olumsuz olayları değerlendirirken, olaya ilişkin atıflarını kişiler (kişisel nedensellik) yada bazı dış faktörler (dışsal nedensellik) üzerinden yapmaktadır.

Hızlandırılmış tren kazası tartışmalarının en önemli konularından birisi “kaza öncesi” yaşananlardır. Bu bağlamda gazeteler “geçmiş” konusunda en çok dışsal nedensellik sınıfına girecek “proje ve altyapı eksikliğine” atıflarda bulunmuştur. Gazetelerin özellikle “proje eksikliği” konusunu “yetkililerin” uzman uyarılarını dikkate almadıkları iddiası ile birlikte değerlendirdiği de belirtilmelidir.

Gazetelerin kriz geçmişine yönelik diğer atıflarında “Makinistlerin geçmişi”, “projeye onay veren uzmanlar” , “TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman ve Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım’ın geçmiş arkadaşlık ilişkileri” konularına değindiği de bulunmuştur. Bu bulgular gazetelerin “kişisel nedensellik” atıflarında bulunduklarını da göstermektedir. Gazeteler ayrıca belirttiği “dışsal nedensellik” atıfları “geçmiş tren kazaları”, “geçmiş tazminat ödemeleri” ve “geçmiş güvenlik tedbirleri” üzerinde toplanmaktadır.

Geçmişe yönelik atıflarında sık olarak kullanılması yetkili kişi ve kurumlara yüklenen sorumluluk düzeyleri üzerinde arttırıcı etkilere neden olmaktadır.

Normalde bir demiryolu kazası, kurumlara düşük sorumluluk düzeyleri yükleyen “doğal felaketler” sınıfı içerisinde yer almaktadır. Ancak kriz türünün belirlenmesinde kullanılan 4 kriterde de “yetkililere” yüksek sorumluluk düzeylerinin yüklendiği bulunmuştur.

Bu noktada belirtilmesi gereken en önemli konu, kazanın “siyasal” boyutlarıdır. Hızlandırılmış tren projesi, Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD’den çok bir “hükümet” projesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle meydana gelen kazanın ardından özellikle muhalefet partileri hükümete sert eleştirilerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda hükümet ve adı geçen kurumlar için yönetilmesi gereken krizin boyutu daha da büyümüştür.

3.3. Yetkililerin krize verdiği ilk yanıt

Etkin kriz iletişimi sürecinin üçüncü aşaması kamuoyuna verilecek ilk mesajların belirlenmesidir. Kriz iletişimi literatürünün özellikle uygulama alanındaki çalışmalarında belirtildiği gibi kurumların kriz durumu karşısında ortaya koyacağı ilk yanıt “hızlı” olmalıdır. Bu bağlamda araştırmaya konu olan beş gazetede yer alan tren kazası haberlerinde bu süreçler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, toplamda 77 adet ilk gün kaza haberi tespit edilmiştir. Bu haberlerin 27 tanesinde (%35) yetkili kişi kurumların açıklamaları yer almıştır. Toplam 27 haber içerisinde 55 defa yetkili demeci bulunmuştur. Kaza gündeminin, hayatını kaybeden kişiler ile ilgili haberler, muhalefet eleştirileri gibi konularla yoğun olduğu 23 Temmuz günü, yaklaşık olarak her üç haberden birinde yetkili demeçlerinin bulunması yetkililerin krize hızlı bir yanıt verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu noktada “ilk gün” yetkili konuşmacılarının sayısı kadar, verilen mesajların içerikleri de önemlidir. Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nin varsayımlarına göre kurum öncelikle “etik sorumluluklarını” yerine getirmelidir. Bu bağlamda krizden zarar görmesi muhtemel kitlelerin güvenliği ve bilgilendirilmesi yönündeki açıklamalara öncelik vermelidir. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nde belirtilen bilgilendirici ve düzenleyici mesaj içeriklerine göre kaza mağdurları ve yakınları için fiziksel ve psikolojik zararlara karşı koymaya yarayacak açıklamalar yapılmalıdır. Yapılan kodlamada yetkililerin bu yöndeki mesajlarına yalnızca 1 defa rastlanmıştır. Bu bulgu kriz yöneticilerinin bilgilendirici ve düzenleyici mesajlar konusunda eksik kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Yetkililer ilk mesajlarını daha çok kazanın nedenleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Sonuç olarak yetkili kişi ve kurumların krize hızlı bir yanıt verdiği ancak içerik bakımından literatürde önerilen mesajları tercih etmediği söylenebilir.

3.4. Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan mesajları

Yetkililerin gazetelerde yer alan mesajlarının etkin kriz iletişimi çerçevesinde değerlendirilmesi için 4 alt kategori belirlenmiştir. Bunlar; mesajların içeriği, bu mesajların tutarlılığı, mesajların iletimindeki akışın sürekliliği ve mağdurlara ve yakınlarına gösterilecek ilgidir.

i) Mesaj içerikleri

Araştırmanın temel kuramsal dayanağı Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’ne göre kurumlar “etik sorumluluklarını” tamamladıktan sonra, kurum itibarını korumaya yönelik esas mesajlarını verebilir. Coombs’un yaklaşımına göre kriz türünü belirleyen kurum, buna uygun karşılama stratejileri ile krize cevap

vermelidir. Daha önce hızlandırılmış tren kazası için kriz türünün “kasıtlı olarak meydana gelen” krizler sınıfında olduğu belirtilmişti. Coombs teorisinde bu tür krizlerin kurumlara yüksek sorumluluk düzeyleri yüklediğini ve yeniden yapılandırma stratejileri ile çözülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yeniden yapılandırma stratejilerinin içerisinde “mağdurlara tazminat ödenmesi” ve “kapsamlı özür dileme” alt stratejileri yer almaktadır. Bu bağlamda elde edilen bulgulara göre yetkililerin “mağdurlara tazminat ödenmesi” konusundaki açıklamalarına 9 defa ve frekans yoğunluğu bakımından 6. sırada rastlanmıştır. Kapsamlı özür dileme konusunda ise hiçbir bulguya rastlanmamıştır. Bu durum yetkililerin Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’nde öngörülen stratejileri öncelikli olarak seçmediği şeklinde yorumlanabilir.

Kriz yöneticilerinin bir haftalık süreçteki mesajlarının gazetelerde yer alış biçimlerine göre, “kaza nedenleri” konusundaki ifadeler gazetelerde en fazla yer alan mesaj içeriği olarak belirlenmiştir. Yetkililer 71 haberde bu yöndeki açıklamaları ile konu olmuşlardır. Bu bulgu yetkililerin en çok Coombs’un belirttiği kriz karşılama stratejilerinden, “gerekçeleme” stratejisini tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir. Azaltma stratejileri ana kategorisinde bulunan “gerekçeleme stratejisine” göre, kurum yöneticileri krizin nedenleri hakkında birtakım gerekçeler öne sürerek krizin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmaktadır.

Yetkililerin gazetelerde yer alan 17 açıklaması ise “projeye uzmanların onay verdiği” yönündedir. Yetkililerin gazeteler tarafından “uzman uyarılarını dikkate almamakla” suçlandığı daha önce belirtilmişti. Bu bakımdan kriz yöneticilerinin “projeye onay veren uzmanlara” yönelik açıklamaları gazetelere yansıyan ikinci sıradaki mesaj stratejisi olarak açıklanabilir. Burada yetkililer

kurum dışından kişilere sorumluluk yüklemektedir. Bu tutum Coombs'un "günah keçisi stratejisi" ile örtüşmektedir. Reddetme stratejilerinin içerisinde yer alan bu alt kategoride kurumlar, kurum dışı kişileri de kriz konusunda sorumlu tutmaktadır. Sonuç olarak yetkililerin mesajların gazetelere yansıyan kısmında Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin "azaltma", "reddetme" ve "yeniden yapılandırma" stratejilerini bir arada kullandığı belirlenmiştir. Coombs'a göre reddetme ve yeniden yapılandırma stratejilerinin bir arada kullanılması tutarlı bir davranış olmayacaktır. Bu bulgulardan hareketle kurumların bir haftalık süreçte gazetelere yansıyan kriz karşılama stratejileri, Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin varsayımlarına göre etkisizdir.

Yetkililere ait mesaj içerikleri konusunda dikkati çeken bir başka nokta "bağımsız bir kurulun" kaza nedenlerini araştıracağı bilgisidir. Gazetelerde yetkililerin en çok eleştirildiği konu uzman uyarılarının dikkate alınmadığı iddiasıdır. Bu iddialar üzerine özellikle hükümet tarafından alınan bu karar, yetkililerin gereken kamuoyu takibini yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Eleştirileri değerlendiren yetkililerin, "bağımsız bir kurul" kurulması kararı alması Grunig'in çift yönlü simetrik iletişim modelinde bahsettiği paydaş tepkilerine göre tutum belirlenmesi konusunu karşılamaktadır. Bu durumun kriz iletişimi sürecinde, kurumun güvenilirliğini arttırıcı yönde bir etkisi olduğu ifade edilmelidir.

ii) Mesajların tutarlılığı

Kurum mesajlarının tutarlı olması gerekliliği etkin kriz iletişiminin bir diğer ögesidir. Bu konu için yetkili mesajlarının değerlendirilmesi sürecinde ilk olarak gazete haberlerine yer alan "çelişki" ifadeleri aranmıştır. Gazeteler 21 defa yetkili açıklamalarının çelişkili ifadeler içerdiğini öne sürmüştür. Bu

ifadelerden 11'i kaza raporlarına ilişkin ifadeler, 10 tanesi ise ölü sayısına ilişkin ifadelerdir. Hızlandırılmış tren kazası olayında dikkati çeken en önemli konulardan bir tanesi de ölü ve yaralı sayısına ilişkin verilen bilgilerde yaşananlardır. Çalışmanın "örnekleme ilişkin genel veriler" başlığı altında gazetelerin ilk günlük kaza haberlerinde ortak bir ölü sayısı üzerinde uzlaşmadığı daha önce belirtilmişti. Örneğin Hürriyet Gazetesi, 23 Temmuz 2004 tarihli sayısında ölü sayısının yetkililer tarafından önce 139, daha sonra 57 olarak açıklandığını yazmıştır. Daha sonra ölü sayısı hakkında yine düzeltmeler yaşandığı; Ulaştırma Bakanlığı' nın bu rakamı 37, Sağlık Bakanlığı'nın ise 36 olarak açıkladığı belirtilmiştir.

Bu konu ile ilgili kriz iletişimi literatürünün uygulama alanında yer alan bir öneri, ölü ve yaralı sayısına ilişkin bilgilerin net veriler elde edilmeden kamuoyuna duyurulmaması yönündedir. Net olmayan ölü ve yaralı sayısı bilgilerinin paylaşımı özellikle olayda yakınları bulunan kişiler için "paniğe" neden olmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi BKYM'de yetki dahilinde bulunan kişilerin sayısının fazla olması bu tip bir karmaşaya neden olmuştur. Ölü ve yaralı sayısına ilişkin tutarsız ifadelerin varlığı yetkililerce de kabul edilmiştir.

Yetkili açıklamalarının tutarlılığı konusundaki diğer bir değerlendirme ise mesaj içerikleri arasındaki uyumun ifade edilmesidir. Gazetelere yansıyan yetkili açıklamalarına göre, kriz yöneticileri kazanın nedeni hakkında da çelişkili ifadeler vermişlerdir. Yetkili kurum ve kişiler öncelikle 22 haberde kazanın hızdan kaynaklanmadığı yönünde görüş belirtmiştir. Daha sonra ise bu fikrin tam tersi savunulmuş; gazetelere yansıyan 34 haberde yetkililer kaza nedeni olarak "yüksek hızı" göstermiştir.

Mesaj içeriklerinin tutarsızlığına yönelik diğer bir bulgu ise “hızlandırılmış tren seferlerinin” devam edip etmeyeceği konusundadır. Gazetelerde yer alan 7 haberde seferlerin devam edeceği, 4 haberde ise seferlerin durdurulduğu konusunda bulgular elde edilmiştir.

Sonuç olarak kriz iletişiminde yetkili kişi sayısının fazla olması, 4 ayrı konu için “çelişkili” ifadelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

iii) Bilgi akışının sürekliliği

Daha önce de belirtildiği gibi, gazetelere uygulanan içerik analizinden elde edilen bulgularda yetkililerin sorulara cevap vermediği gibi bir bulguya rastlanmamıştır. Başka bir deyişle yetkili kurum ve kişilerden gazetelere bilgi akışının sürekliliği sağlanmıştır.

iv) Kaza mağdurları ve yakınlarına ilgi

Kriz yöneticilerinin mesaj verme sürecinde mağdurlara ve yakınlarına ilgi konusu, her kriz durumu için önerilen bir konudur. Kamuoyunun ilk beklentisinin kurum tarafından mağdurların teselli edilmesine yönelik mesajlar olduğunu belirten Coombs’a göre, kurumun kriz durumun kuruma yüklediği bütün sorumluluk düzeylerinde kriz mağdurlarına ve yakınlarına gösterilecek ilgi bir zorunluluktur. Benzer şekilde kriz iletişimi literatürünün uygulama alanında yapılan araştırmalar da mağdurlara her koşulda ilgi gösterilmesi konusundan bahsetmektedir.

Gazetelerden bu yönde elde edilen bulgulara göre özellikle Başbakan Tayyip Erdoğan kaza mağdurları ve yakınlarıyla iyi ilişkiler kurduğu belirlenmiştir. Başbakan Erdoğan’ın yaralıları hastanede ziyaret etmesi ve hayatını kaybedenlerin cenaze törenlerine katılması ve bu kişilerin ailelerinin evlerine

giderek taziye mesajlarını iletmesi 9 haberde yer almıştır. Zaman Gazetesi'nin 25 Temmuz 2004 tarihli haberine göre, kazada hayatını kaybeden İrem Candan isimli kişinin annesi, Başbakan Erdoğan'ın kendilerine ailelerinden birisi gibi davrandığını belirtmiştir.

Bununla birlikte tren kazası haberlerinde mağdurlara ve yakınlarına duyarsız kalındığı yönünde haberlere de rastlanmıştır. 5 haberde yer alan bulgulara göre, Haydarpaşa Garı'na kaza öncesinde asılan bir afiş, kaza sonrasında kaldırılmamış ve bu afiş Milliyet ve Hürriyet gazetelerinin haberlerine konu olmuştur. Afişte hızlandırılmış tren projesini eleştirenleri "küçük düşürücü" bir karikatür olduğu, Hürriyet ve Milliyet gazetelerince iddia edilmiştir. Kaza mağdurlarına karşı duyarsız olduğu yönündeki diğer bir bulguda ise tren kazasında hayatını kaybeden Volkan Kuplay adlı kişinin ailesinden ambulans ücretinin alındığı yönündedir. Posta ve Milliyet gazeteleri 23 Temmuz 2004 tarihli nüshalarında bu konuya değinerek, durumu "ambulans ayıbı" diye nitelemişlerdir.

Etkin kriz iletişimi faaliyetleri konusunda mağdurlara gösterilecek ilgi, önemli bir konu olarak belirtilmektedir. Kamuoyunun ilk beklentisinin bu yönde olacağı ifade edilmekte ve bu konuda eksik kalan kurumların zor durumda kalacağı öne sürülmektedir. Bu bakımdan Başbakan Erdoğan'ın mağdur ve yakınları ile kurduğu "samimi" ilişkiler ile birlikte, ilgisiz olduğu konusunda belirtilen iki konu nedeniyle yetkili kişi ve kurumların olayın gazetelere yansıyan kısmıyla bu konuda eksik yanlarının bulunduğu söylenebilir.

3.5. Kriz dönemi medya ilişkileri

Etkin kriz iletişimi ilkelerinin son kategorisi kriz dönemi medya ilişkileridir. Kriz dönemlerinde kurum ve kamuoyu arasındaki ilişkiler kritik bir hal

almaktadır. Özellikle kurumun mesajlarını kamuoyuna yansıtmada medyanın rolü son derece önemlidir. Bu nedenle kriz durumlarında medya ile kurulacak ilişkiler, kurumun paydaşlarına vereceği mesajlar kadar değerlidir. Kriz iletişimi literatüründe kurumun medya ile ilişkilerinde, soğukkanlı ve uyumlu olması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Ayrıca kurum medyanın önündeki engelleri kaldırmalıdır. Bu konu üzerinde elde edilen bulgularda da Başbakan Tayyip Erdoğan'ın ismi ön plana çıkmaktadır. Gazeteler özellikle Başbakan Erdoğan'ın "istifalar olacak mı?" sorusuna verdiği "haddinizi bilin" yanıtını haberlerinde kullanmıştır. Bu konu gazetelerde 14 defa yer almıştır. Başbakan Erdoğan'ın bu tepkisi konunun "siyasal" boyutunun bir sonucu olarak da yorumlanabilir. Kazanın ardından "istifa" istekleri gazetelerden çok hükümete muhalif kesimlerce dile getirilmiştir. Bu nedenle Başbakan Erdoğan'ın "istifa olacak mı?" sorusuna yanıtı muhalefet partilerine verdiği bir cevap olarak da değerlendirilmelidir.

Yetkililer ile medya ilişkileri konusundaki diğer iki bulguda da Başbakan Recep Tayyip Erdoğan yer almaktadır. Bu konulardan ilki Başbakan'ın katıldığı bir cenaze törenine basın alınmaması durumudur. Hürriyet 25 Temmuz 2004 tarihli nüshasında bu durumu "Başbakan Erdoğan'ın basınla kendi arasına mesafe koyduğu" şeklinde yorumlamıştır. Bu haber 2 kez gözlemlenmiştir. Başbakan Erdoğan 3 kez de gazetecilere yönelik verdiği "24 Temmuz Gazeteciler Günü" kutlama mesajıyla gazete haberlerine konu olmuştur. Bu durum medya ile kurulan iyi ilişkiler anlamına gelebilmektedir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın son başlığı olan bu başlıkta öncelikle çalışmadan elde edilen bulgular ile sonuçlar değerlendirilecektir. Daha sonra kaza ile ilgili tartışmalara yer verilecek ve son olarak bundan sonra yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

4.1. Sonuç

Araştırmada elde edilen bulguların yorumlanmasından sonra ortaya çıkan en önemli iki sonuç BKYM yetki dağılımı ve kazanın “siyasal” boyutudur. Daha önce de belirtildiği gibi Başbakanlık yönetmeliği ile belirlenmiş yetkili kişi sayısının fazla olması özellikle kurumların güvenilirliği sağlama konularında eksik kalmalarına neden olmuştur. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de kamu kesiminde bulunan hiyerarşik yapı içerisinde kurumlar, özel sektör alanında olduğu gibi bağımsız kararlar alıp uygulama konusunda yeterli hareket alanına sahip değildir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak kriz halini yaşayan kamu kurumları krizi yönetmede eksiklikler yaşamaktadırlar.

Diğer yandan konunun “siyasal” yansımaları, kriz iletişimi faaliyetlerini yürütmeyi iyice zorlaştırmıştır. Kazayı hükümetin bir başarısızlığı olarak gören muhalefet partileri “istifa” baskılarını arttırmıştır. Bu nedenle kazanın “siyasal” yansımalarına da cevap verme zorunluluğna giren yetkili kişi ve kurumlar “kriz iletişimi” konusunda sorunlar yaşamıştır.

Bu sonuçlardan ayrı olarak hızlandırılmış tren kazasının kriz iletişimi bağlamında değerlendirilmesinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kriz merkezi ve ekibi BKYM yetki sınırlaması dahilinde kurulmuştur.
- Posta, Hürriyet, Sabah ve Milliyet, yetkilileri ve altyapı yetersizliklerini kaza nedeni olarak görmüştür. Zaman ise makinistleri ve altyapı yetersizliklerini kaza nedeni olarak belirtmiştir.
- Yetkililer krizi yönetmede literatürde belirtilen karşılama stratejilerini birinci seçenek olarak tercih etmemiştir.
- Yetkili kişi ve kurumlar krize hızlı bir yanıt vermiştir. Diğer yandan kamuoyuna verilecek ilk mesajlar konusunda da literatürde belirtilen içerikler yetkililer tarafından tercih edilmemiştir.
- Yetkili konuşmacıların gazetelere yansıyan açıklamalarında “çelişkili” ifadelerle rastlanmıştır.
- Yetkili kişi ve kurumların bili akışının sürekliliğinin sağlanması kriterini yerine getirmiştir.
- Kaza mağdurlarına ve yakınlarına ilgi konusunda gösterilen çabalarla birlikte, eksik kalınan noktalar tespit edilmiştir.
- Kurumlar-medya ilişkileri konusunda kazanın siyasal boyutuyla beraber meydana gelen anlaşmazlıklar tespit edilmiştir.

4.2. Tartışma ve Öneriler

Hızlandırılmış tren kazası bugün dava süreci devam eden bir konudur. Kazanın ardından Yakup Kadri Karaosmanoğlu Ekspresi'nin iki makinisti Fikret Karabulut ve Recep Sönmez ile tren şefi Köksal Coşkun tutuklanmıştır. Sakarya 2. Ağır Ceza Mahkemesi heyeti, 1 Şubat 2008'de birinci makinist Fikret Karabulut'a 2 yıl 6 ay, ikinci makinist Recep Sönmez'e 1 yıl 3 ay hapis ve tren şefi Köksal Coşkun hakkında beraat kararı vermiştir. Daha sonra konu Yargıtay'a taşınmıştır. Yüksek mahkeme makinistlere verilen hapis cezası

kararını iki defa bozmuştur. Son olarak 17 Şubat 2011 tarihinde Sakarya 2. Ağır Ceza Mahkemesi'nde görülen dava süreci devam etmektedir.

Ayrıca hızlandırılmış tren kazası, projenin tamamen kaldırılmasına ve yeni bir “hızlı tren” projesinin hayata geçirilmesine neden olmuştur. Hükümet, Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD mevcut raylar ve lokomotifler üzerinde yapılan iyileştirmelerle tren hızlarını arttırmayı bir kenara koyarak, yeni ray sistemlerini ve bu raylara uygun hızlı trenleri uygulamaya geçirmiştir.

Araştırmanın önerileri ise şu şekilde sıralanabilir: Hızlandırılmış tren kazası ve ile birlikte kamu alanındaki kriz iletişimi faaliyetleri sosyal bilimlerin birçok araştırmasına konu olabilecek niteliktedir. Örneğin hızlandırılmış tren kazasının siyasal yansımaları, siyaset bilimciler tarafından araştırılabilecek bir konudur. Öte yandan bu çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan kamu kesiminde kriz yönetimi ve iletişimi faaliyetlerindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan zorluklar başka bir araştırmanın konusu olabilir. Ayrıca bu yönde özel sektör karşılaştırması ile yapılacak bir çalışma bahsedilen zorlukların daha net anlaşılması bakımından faydalı olabilir. Türkiye ve dünyadan karşılaştırılacak örnekler de Türkiye’de yürütülen kriz yönetimi ve iletişimi faaliyetlerinin niteliğine ve gelişimine katkıda bulunabilir.

Ekler Listesi

Ek 1. Kodlama Formu.....	154
Ek 2. 7 Temmuz 2004 Basın Açıklaması	159
Ek 3. 25 Temmuz 2004 Hürriyet Gazetesi Bildiri.....	162
Ek 4. 24 Temmuz 2004 Basın Açıklaması	167
Ek 5. 14 Ağustos 2004 Basın Açıklaması.....	171
Ek 6. 15 Ağustos 2004 Basın Açıklaması.....	175
Ek 7. 17 Ağustos 2004 Basın Açıklaması.....	178
Ek 8. 5 Ağustos 2004 Basın Açıklaması.....	181
Ek 9. 26 Ağustos 2004 Basın Açıklaması.....	184
Ek 10. 1 Eylül 2004 Basın Açıklaması.....	186
Ek 11. 10 Eylül 2004 Basın Açıklaması.....	189
Ek 12. 11 Eylül 2004 Basın Açıklaması.....	190
Ek 13. 7 Temmuz 2004 Basın Açıklaması	191

Ek.1 Kodlama Formu

A. Gazete Kodu

1. Posta 2. Hürriyet 3. Sabah 4. Zaman 5. Milliyet

B. Krize Hazırlık

- Adı Geçen Yetkili Konuşmacılar

0. Yok
1. TCDD Genel Müdürü Süleyman Karaman
2. Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım
3. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan
4. TCDD Genel Müdür Vekili Ali Kemal Ergüleç
5. Ulaştırma Bakanlığı Müsteşarı Muammer Türker
6. TCDD Genel Müdür Yardımcısı Erol İnan
7. Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin
8. Hükümet Sözcüsü Cemil Çiçek
9. TBMM Başkanı Bülent Arınç
10. Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Necdet Ünüvar
11. Bilecik Valisi Ayhan Çevik
12. AK Parti Genel Başkan Yardımcısı Akif Gülle
13. Sakarya Valisi Cahit Kırac
14. TCDD İsimli Kaynak.
15. Başbakanlık İsimli Kaynak
16. Sağlık Bakanı Recep Akdağ

- Kriz merkezi ve ekibi ile ilgili haberler

0.Yok

1. Kriz merkezi ve ekibine ilişkin bilgiler

C. Krizin Türü-Nedeni?

- Yetkililere göre krizin nedeni ve türü

0 - Yok

1. Hız talimatına uymayan makinistlerin hatası açıklaması

2. Kaza nedeninin hızdan kaynaklanmadığı açıklaması

3. Altyapı eksikliği vurgusu

4. Kaza nedeni araştırılıyor açıklaması

5. Takdir-i İlahi Nitelemesi

6. Beklenmedik bir kaza değerlendirmesi

- Gazetelere göre krizin nedenleri

0. Yok

1. Uzman uyarılarını dikkate almayan yöneticiler

2. Altyapı yetersizliği

3. Makinist hatası

- Geçmiş krizlere yönelik atıflar

0. Yok

1. Geçmiş tren kazaları

2. Geçmiş tazminat ödemeleri

3. Proje eksikliği atıfları

4. Proje maliyetlerine atıflar
5. Karaman ve Yıldırımın Geçmiş İlişkilerine Atıflar
6. TCDD'nin güvenlik tedbirlerinin eksikliğine atıflar
7. Projeye onay veren uzmanlara atıflar
8. Makinistlerin geçmişlerine yönelik atıflar

- Haberin Tonu (Yetkili kişi ve kurumlara yönelik)

1. Olumlu (Yetkili kişi ve kurumları destekleyici ifadeler)
2. Olumsuz (Yetkili kişi ve kurumları suçlayıcı ifadeler)
3. Nötr (1 ve 2. seçeneklerin bulunamadığı ifadeler)

D. Krize Hızlı Yanıt verme

- İlk gün haberlerinede yer alan yetkili konuşmacılar ve sıklıkları

- Bilgilendirici mesajlar içerikleri

0. Yok
1. Kazanın nedenine ilişkin bilgilendirici mesajlar
2. Başsağlığı ve teselli mesajları
3. Ölü ve yaralı sayısına ilişkin bilgiler
4. Yetkililerin kaza mahalline gitmesi
5. Kriz masasına ilişkin bilgiler
6. TCDD Genel Müdür Yardımcısı Ali Kemal Ergüleç'in takdir-i ilahi nitelemesi
7. gelecek tarihli tren biletlerinin iadesine ilişkin bilgiler
8. Krizden korunmaya yönelik mesajlardır

E- Yetkililerin bir haftalık süreçte gazetelerde yer alan mesajları

0. Yok
1. Kazanın nedenlerine yönelik anlatımlar
2. Projeye uzmanların onay verdiği ifadesi
3. Başsağlığı ve teselli mesajları
4. Bir gazetecinin “istifa olacak mı?” sorusuna Başbakan’ın sert yanıtı
5. Ölü ve yaralıların kimlik bilgileri
6. Kaza nedenini araştırması için bağımsız bir kurulun kurulacağı ifadesi
7. Tazminat ödenmesine yönelik ifade
8. Seferlerin devam edeceği açıklaması
9. Hızlandırılmış tren seferlerinin iptaline ilişkin mesajlar
10. Başbakan Erdoğan’ın 24 Temmuz Gazeteciler Günü tebrik mesajları

- Mesajların tutarlılığı

1. Ölü sayısına ilişkin çelişkili ifadeler
2. Kaza raporlarına ilişkin çelişkili ifadeler

- Bilgi akışının sürekliliği

0. Yok
1. Yetkililerin “yorum yok” ifadesi
2. Gazetelerin yetkililere “ulaşamıyor” ifadesi

- Mağdurlara ve yakınlarına ilgi

0. Yok
1. Başbakan Erdoğan’ın yaralı ziyaretleri ve ölenlerin cenaze törenine katılması

2. Haydarpaşa Garı'nda asılı duran afişin “skandal” olarak nitelenmesi
3. Yaralıların hastane masraflarını TCDD'nin karşılaması
4. Kazada hayatını kaybeden bir kişinin ailesinden ambulans ücretinin alınması

F. Kurum Medya İlişkileri

1. Bir gazetecinin “istifa olacak mı?” sorusuna Başbakan'ın sert yanıtı
2. Başbakan Erdoğan'ın 24 Temmuz Gazeteciler Günü tebrik mesajı
3. Kurumun Medyayı Engellemesi
4. Gazetecilerin Başbakan Erdoğan'ın katıldığı cenaze törenine alınmaması

Ek 2.

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BASIN-YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜŞAVİRLİĞİ

BASIN AÇIKLAMASI

7 Temmuz 2004

İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Aydın Erel'in imzasıyla " İstanbul-Ankara Hızlandırılmış Trenle İlgili Kaygılar" başlıklı basın bildirisi ile konunun çeşitli basın- yayın organlarında yer alması nedeniyle kamuoyunun aydınlatılması bakımından aşağıdaki açıklamanın yapılması gerekli görülmüştür.

Kuruluşumuz, mevcut yolun iyileştirilerek trenlerin hızlandırılması projesi kapsamında öncelikle Ankara-Haydarpaşa güzergahında yol yenileme çalışmalarını tamamlamıştır. Çünkü, söz konusu hattımız ülkemizin en büyük iki şehri olan Ankara ve İstanbul'u birbirine bağladığı gibi güzergah Eskişehir, Bilecik, İzmit gibi önemli yerleşim merkezlerinden geçmekte, ayrıca Ankara ve İstanbul'dan Eskişehir, Kütahya, Afyon, Balıkesir, İzmir yönünde işletilmekte olan trenlerinde seyir sürelerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Yapılan yol yenileme çalışmaları ile altyapı iyileştirilirken, lokomotiflerin hızları teknik müdahale ile arttırılmış, hemzemin geçitlerde gerekli tedbirler alınmış, defalarca yapılan deneme seferlerinde de saptanan aksaklıklar giderilerek seyahat süresi 5 saate indirilmiş ve hızlandırılmış trenler sefere konulmuştur.

Hızlandırılmış trenlerle ilgili olarak öne sürülen iddialara ilişkin cevaplar aşağıdadır:

- 120 kilometre hızla tren işletmeciliği yapılan bu hat kesiminde hızın 140 kilometreye çıkarılması için hattın üst yapısında gerekli önlemler alınmıştır.
- Söz konusu hat kesiminde iyileştirme için kullanılan üst yapı malzemeleri 160 kilometre hıza uygundur.
- Uzun kaynaklı raylarda ortalama sıcaklık göz önünde bulundurularak raylardaki stresler alınmaktadır.
- Yolun hem kış şartlarına, hem yaz şartlarına uygun hale getirilmesi için, yolda meydana gelen gerilmeler alınarak, malzemenin sıkılığı, balast banketinin iyi teşkili ve sıkılaştırılması ile diğer ilave önlemler de alınmaktadır.
- Hızlı trenlerin hızı 200-250 km/h, yüksek hızlı trenlerin hızı ise 250 km/h ve üzeridir. Yapılan hız hızlı veya yüksek hızlı değerlerin çok altında normal bir hızdır.
- Kullanılan lokomotif ve vagonlar bu normal hız için çok uygun araçlar olup, vagonların dizayn hızı 160 km/h, hatta 180 km/h için dahi çok elverişli vagonlardır. Uygun yolda uygun lokomotif ve vagonlar kullanılmaktadır.
- Yol kesim kesim 140 km/h hızın üzerinde ve 160 km/h hıza da uygundur.
- İşletmeye konulmuş olan hızlandırılmış trenler işletme maliyeti bakımından kendini amorti eden tek trendir.
- Raylar taşlanarak veya değiştirilerek rezonans (dalgalanma) olayına müsaade edilmemektedir.
- Yeraltı su seviyesi yüksekse derin hendekler açılarak su platformdan uzaklaştırılarak ve diğer alınacak önlemlerle o kesim iyileştirilmektedir.
- TCDD elemanları normal hızda işletilen hatların olası bozulmalarını giderecek şekilde teknolojik bilgiye sahiptir. Ayrıca, İstanbul Teknik Üniversitesi ile işbirliğimiz de sürdürülmektedir.

- Gerek hatlarımız gerekse çeken ve çekilen araçlarımız makine ve cihazlarla kontrol edildiği gibi görsel olarak da teknolojiye uygun periyodik kontroller yapılmaktadır.
- Tren trafiğinin 120 km/h hızla işletildiği bir yolda, üst yapıda yapılan tamiratlar sonucunda, toleranslar dahilinde 140, gerekiyorsa 160 km/h hız yapılmasında bir sakınca bulunmamaktadır.
- Üst yapının tamamen kaldırılarak altyapının ıslah şekli ancak tren trafiğinin ve tren hızlarının çok düşük olduğu hatlarda uygulanabilir. Bu hat için böyle bir durum söz konusu değildir.
- Ehil olmayan elemanların bu görevlerde çalıştırılması söz konusu değildir.

Ek 3.

T.C

DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

SAYI: B.2.DDY.0 63.00.04/ 2/

25 /07/ 2004

KONU: “ Yalan Belgesi”

HÜRRİYET GAZETESİ

YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

FAKS: 0212 677 03 40

Gazetenizin 24 Temmuz 2004 tarihli nüshasında “**Yalan Belgesi**” başlıklı haber konusunda, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi bakımından aşağıdaki açıklamanın yapılması gerekli görülmüştür.

Gazeteniz haberinde; 22 Temmuz 2004 Perşembe günü Haydarpaşa’dan Ankara yönüne hareket eden Yakup Kadri Ekspresi’nin saat: 19.43 sıralarında Mekece-Osmaneli arasında yaptığı kaza sırasındaki seyir hızıyla ilgili olarak; “Tüm yetkililer ‘Tren o bölgede 70- 80 km hızla gitmeliydi’ derken Hürriyet ‘TCDD’nin makinistlere o bölgede 130 km hızla gitme talimatı verdiğini gösteren belgeyi ele geçirdi” ifadelerine yer verilerek kamuoyu yanıltılmıştır.

Makinistlerin ve trenlerin seyrinden sorumlu tüm personelin kullandığı tarife, diğer adıyla livre; belirli bir hat bölgesinde çalışan yolcu ve yük trenlerine ait istasyon bilgilerini, azami hızlarını, tabii (seyir) sürelerini, istasyonlara varış ve kalkış saatlerini, diğer trenlerle buluşmalarını, lokomotiflerin çeker güçlerini, trenlerin yüklerini gösteren, trende ve istasyonda görevli tüm personelde bulunan hizmete mahsus bir kitapçıktır.

Bu çerçevede makinistlerimiz; seyirleri esnasındaki süratlerini, seyir sürelerini, trenlerle olan buluşmalarını, trafikle ilgili vb. eylemlerini bu livreyi dikkate alarak yapmak zorundadırlar. Bu livrede belirtilen kurallara uyulmaması halinde trafik güvenliği tehlikeye girmektedir.

Kamuoyunun konuyu daha iyi kavrayabilmesi açısından, Yakup Kadri Ekspresinin İstanbul- Ankara güzergahında livreden (tarifeden) azami hızının okunmasına örnek vermek gerekirse;

İSTASYONLAR		Azami Hız	Asgari Müddet	11006 Yakup Kadri Karaosmanoğlu				
				Azami Hız 140 Km.				
				Tabii Müddet	Varış	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Haydarpaşa						18 00		10062 II
Söğütlüçeşme		80	2	2		18 02		11618 II
Erenköy		80	3	3		18 05		
Bostancı		80	2	2		18 07		10060 II
Km.11+600		80						
Maltepe		105	3	6		18 13		
Km.16+200		105						
Km.18+500		110						
Km.19+500		80						
Kartal		70	3	3		18 16		11322 II

Bir alt satırdaki hız ve tabii müddet rakamı, bir üstteki istasyon veya kilometreden itibaren olması gereken azami hızı ve tabii müddeti göstermektedir. Yukarıda belirtilen trenlerin Haydarpaşa - Söğütlüçeşme arasındaki azami hızları 80 km/s, asgari ve tabii müddetleri 2 dakikadır. Yani bir alt satırdaki bilgi, iki istasyon arasındaki azami hızı ve tabii müddeti göstermektedir.

Aynı trenlerin olayın olduğu , Mekece-Osmaneli arasındaki azami hızları ise;

Mekece'den km 183+100 m'ye kadar azami hız 130 km/s'dir. Ancak, km 183+100 m'e gelmeden önce trenin hızı düşürülmek suretiyle km 183+100 m'ye 80 km/s hızla girmesi gerekmekte ve km 187+000 m'ye kadar da azami hızı 80 km/s ile seyretmesi gerekmektedir. Yine trenin km 194+300 m'e girmeden önce azami hızı 70 km/s'e düşecek şekilde hızını azaltarak Osmaneli'ye azami 65 km/s'lik bir hızla girmesi gerekmektedir. Dünya Demiryolu Literatüründeki livre cetvellerinde trenlerin hızları makinistler tarafından bu şekilde okunmakta ve bu şekilde uygulanmaktadır.

Mekece-Osmaneli arasındaki tabii (seyir) müddeti de 10 dakikadır.

İSTASYONLAR		Azami Hız	Asgari Müddet	11006 Yakup Kadri Karaosmanoğlu				
				Azami Hız 140 Km.				
				Tabii Müddet	Varış	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Mekece		130	3	3		19 42		
Km.183+100		130						
Km.187+000		80						
Km.194+300		70						
Osmaneli		65	10	10		19 52		

Yukarıdaki livrede de görüldüğü üzere, Yakup Kadri Ekspresi'nin, olayın olduğu 183 km + 387 m'den geçiş hızının 80 km/s olması gerekmektedir.

Olayın olduğu Mekece – Osmaneli hat kesiminde, İstanbul-Ankara arasında çalışan **Fatih, Başkent ve Cumhuriyet Ekspresleri'nin** de azami hızları aynıdır. Örnek olarak Başkent Ekspresi'nin livresi aşağıda gösterilmiştir.

İSTASYONLAR		Azami Hız	Asgari Müddet	11010 Başkent Ekspresi				
				Azami Hız 120 Km.				
				Tabii Müddet	Varış	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Mekece		120				12 00		
Km.183+100		120						
Km.187+000		80						
Km.194+300		70					-	
Osmaneli		65	10	11		12 11	<u>14801 X</u>	14004 II

Söz konusu haberin açıklamalarımız ışığında değerlendirilmesi rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ek 4.

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

BASIN-YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜŞAVİRLİĞİ

BASIN AÇIKLAMASI

24/07/2004

22 Temmuz 2004 Perşembe günü Haydarpaşa'dan Ankara yönüne hareket eden Yakup Kadri Ekspresi'nin saat: 19.43 sıralarında Mekece-Osmaneli arasında yaptığı kaza sırasındaki seyir hızıyla ilgili olarak aşağıdaki açıklamanın yapılması gerekli görülmüştür.

Makinistlerin ve trenlerin seyrinden sorumlu tüm personelin kullandığı tarife, diğer adıyla livre; belirli bir hat bölgesinde çalışan yolcu ve yük trenlerine ait istasyon bilgilerini, azami hızlarını, tabii (seyir) sürelerini, istasyonlara varış ve kalkış saatlerini, diğer trenlerle buluşmalarını, lokomotiflerin çeker güçlerini, trenlerin yüklerini gösteren, trende ve istasyonda görevli tüm personelde bulunan hizmete mahsus bir kitapçaktır.

Bu çerçevede makinistlerimiz; seyirleri esnasındaki süratlerini, seyir sürelerini, trenlerle olan buluşmalarını, trafikle ilgili vb. eylemlerini bu livreyi dikkate alarak yapmak zorundadırlar. Bu livrede belirtilen kurallara uyulmaması halinde trafik güvenliği tehlikeye girmektedir.

Kamuoyunun konuyu daha iyi kavrayabilmesi açısından, Yakup Kadri Ekspresinin İstanbul- Ankara güzergahında livreden (tarifeden) azami hızının okunmasına örnek vermek gerekirse;

İSTASYONLAR				11006 Yakup Kadri Karaosmanoğlu				
				Azami Hız 140 Km.				
		Azami Hız	Asgari Müddet	Tabii Müddet	Varış	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Haydarpaşa						18 00		10062 II
Söğütlüçeşme		80	2	2		18 02		11618 II
Erenköy		80	3	3		18 05		
Bostancı		80	2	2		18 07		10060 II
Km.11+600		80						
Maltepe		105	3	6		18 13		
Km.16+200		105						
Km.18+500		110						
Km.19+500		80						
Kartal		70	3	3		18 16		11322 II

Bir alt satırdaki hız ve tabii müddet rakamı, bir üstteki istasyon veya kilometreden itibaren olması gereken azami hızı ve tabii müddeti göstermektedir. Yukarıda belirtilen trenlerin Haydarpaşa-Söğütlüçeşme arasındaki azami hızları 80 km/s, asgari ve tabii müddetleri 2 dakikadır. Yani bir alt satırdaki bilgi, iki istasyon arasındaki azami hızı ve tabii müddeti göstermektedir.

Aynı trenlerin olayın olduğu , Mekece-Osmaneli arasındaki azami hızları ise;

Mekece'den km 183+100 m'ye kadar azami hız 130 km/s'dir. Ancak, km 183+100 m'e gelmeden önce trenin hızı düşürülmek suretiyle km 183+100 m'ye 80 km/s hızla girmesi gerekmekte ve km 187+000 m'ye kadar da azami hızı 80 km/s ile seyretmesi gerekmektedir. Yine trenin km 194+300 m'e girmeden önce azami hızı 70 km/s'e düşecek şekilde hızını azaltarak Osmaneli'ye azami 65 km/s'lik bir hızla girmesi gerekmektedir. (Ek:Örnek grafikte görüldüğü üzere) Dünya Demiryolu Literatüründeki livre cetvellerinde trenlerin hızları makinistler tarafından bu şekilde okunmakta ve bu şekilde uygulanmaktadır.

Mekece-Osmaneli arasındaki tabii (seyir) müddeti de 10 dakikadır.

İSTASYONLAR		Azami Hız	Asgari Müddet	11006 Yakup Kadri Karaosmanoğlu				
				Azami Hız 140 Km.				
				Tabii Müddet	Variş	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Mekece		130	3	3		19 42		
Km.183+100		130						
Km.187+000		80						
Km.194+300		70						
Osmaneli		65	10	10		19 52		

Yukarıdaki livrede de görüldüğü üzere, Yakup Kadri Ekspresi'nin, olayın olduğu 183 km + 387 m'den geçiş hızının 80 km/s olması gerekmektedir.

Olayın olduğu Mekece – Osmaneli hat kesiminde, İstanbul-Ankara arasında çalışan **Fatih, Başkent ve Cumhuriyet Ekspresleri'nin** de azami hızları aynıdır. Örnek olarak Başkent Ekspresi'nin livresi aşağıda gösterilmiştir.

İSTASYONLAR		Azami Hız	Asgari Müddet	11010 Başkent Ekspresi				
				Azami Hız 120 Km.				
				Tabii Müddet	Varış	Kalkış	Buluşma	Öne Geçme
					S D	S D		
Mekece		120				12 00		
Km.183+100		120						
Km.187+000		80						
Km.194+300		70					-	
Osmaneli		65	10	11		12 11	<u>14801 X</u>	14004 II

Ek 5.

T.C.

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

14.08.2004

22.07.2004 tarihinde Yakup Kadri Ekspresinin raydan çıkması ve 11.08.2004 tarihinde Başkent Ekspresi ile Adapazarı Ekspresi'nin Tavşancıl'da çarpışmasıyla meydana gelen kazalar sonrasında, kamuoyu haklı olarak demiryollarını mercek altına almıştır.

Ancak, bazı basın yayın organlarında, eksik ve yanlış bilgilendirilmeden kaynaklanan, personelimize yönelik asılsız iddiaların sıkça yer aldığı görülmektedir. Kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi açısından aşağıdaki açıklamanın yapılması zorunlu görülmüştür.

1- Pamukova kazasından hemen sonra, azami hızın 80 kilometre olduğu dönemeçten, trenin çok yüksek süratle geçtiği tespiti üzerine "Bakan makinistleri suçladı", "TCDD makinistleri suçluyor" başlıklı yayınlar yapılarak makinistlerimizin TCDD'ye olan güvenlerini sarsıcı yayınlar yapılmıştır. Bu yayınlar maalesef aralıklarla devam etmektedir. Şu ana kadar Ulaştırma Bakanlığı ve TCDD'den makinistlerimizi suçlayıcı tarzda hiçbir açıklama yapılmamıştır. Henüz soruşturma devam ederken, TCDD'nin "yapmadığı" açıklamalarla makinistleri suçladığı iddiası, devam eden soruşturmaya da gölge düşürecek niteliktedir.

2- Kuruluşumuzda hizmet veren 2335 makinist-makinist yardımcısı bulunmaktadır. Bazı meslek örgütleri ve basın-yayın organlarınca, TCDD İşletmesinin gözbebeği olan makinistlerimizi, 'eğitim almamış', 'işini zorla yapan,' 'görevden kaçan' insanlar olarak tanıtılması, yalnızca Kuruluşumuza değil, makinistlerimize de hakarettir. TCDD personeli en alt kademesinden, en üst kademesine kadar, Türk Demiryollarını dünya demiryolları seviyesine çıkarmak için aynı heyecanla çalışmalarını sürdürmektedir.

3- TCDD, makinistlerimizin çalışma koşullarının zorluğunun farkındadır. Bütün lokomotiflerdeki makinist kabinlerinin klimalı, buzdolaplı, amortisörlü koltuklu hale getirilmesi için 2003 yılı başında çalışma başlatılmıştır. Bu konuda, maalesef daha önce hiçbir çalışma yapılmadığı gibi, yapılması da düşünülmemiştir. İlk defa 2003 yılı başında planlanan makinist kabinlerinin revizyonu, bağlı ortaklığımız TÜLOMSAŞ'la birlikte gerçekleştirilmektedir. Şu ana kadar 9 lokomotifin bu bağlamda revizyonu tamamlanmış, 20 lokomotive klima takılmış olup, çalışmalar devam etmektedir.

4- TCDD personeli içerisinde makinistlerimiz en fazla eğitim alan katmanı teşkil etmektedir. Psikoteknik muayene sonrasında makinist olabilecek psikolojik ve fiziki alt yapıya sahip bir kişi, makinist olabilmek için ortalama 6 yıllık bir eğitim-staj döneminden geçmekte ve başarısı ölçüsünde makinistliğe yükselmektedir. Ayrıca, makinistlerimize verilen eğitim süreklilik arz etmektedir.

5- TCDD 148 yıllık köklü ve saygın bir kuruluştur. Dünyanın bütün demiryollarında olduğu gibi ülkemizde de demiryolculuk özel ve saygın bir

meslektir. Demiryollarında yapılan çalışmalar teorik bilgi yanında deneyim gerektiren çalışmalardır. Ankara-İstanbul arasındaki yol yenilemeleri, 680 personelimizin beş aylık fiili çalışmaları ve yapılan aralıksız kontrollerle gerçekleştirilmiştir. Hattı inceleyen yabancı bilim adamları ve uzmanlar, demiryolcuların çalışmalarını uluslar arası standartlara uygun bulmuşlardır.

6- Ankara-İstanbul yol yenilemelerinde şef, teknisyen, muhendis, birim amiri, servis müdür ve daire başkanı düzeyinde görev alan personel, bu hususta bilgisi ve deneyiminden şüphe duyulmayacak niteliktedir. Bu personelden en yenisi 15 yıllık demiryolcudur. TCDD’de işlerin “emir”le, “ben yaptım oldu” mantığıyla yapıldığı iddiaları çirkin ve düzeysiz iddialardır. Ülkemizin en köklü kuruluşlardan biri olan TCDD personelini zan altında bırakmaya kimsenin hakkı olmasa gerektir.

7- Yine, TCDD’nin st yönetiminde liyakatsiz kişilerin bulunduğu, kazaların liyakatsiz kişilerin atanmasından ve yanlış kararlardan meydana geldiği iddiaları da gerçeği yansıtmamaktadır. Kuruluşumuzda Daire Başkanı, Liman ve Bölge Müdürü olarak görev yapan 39 st düzey personelin tamamı niversite mezunu, konusunda uzman demiryolculardır. Söz konusu personelin demiryollarında ortalama 20 yılın üzerinde hizmeti bulunmaktadır.

8- Ayrıca;

a. Pamukova’da meydana gelen kaza sonrasında, kazanın nedenlerini araştırmak üzere oluşturulan Savcılık Bilirkişi Komisyonunun alışmaları devam etmektedir. Olay adli makamlarca inceleme safhasındayken, henüz rapor hazırlanarak Savcılığa teslim edilmeden, bazı gazetelerde bilirkişi

raporunun içeriğine ilişkin “hayali” çıkarımlarda bulunulması, adli tahkikata müdahale niteliği taşımaktadır.

b. Diğer tandan Tavşancıl’daki kazayla ilgili de gerekli adli tahkikat devam etmektedir.

c. Tavşancıl kazasından sonra Kuruluşun ATS sistemi konusunda çalışma başlattığı iddiaları gerçeği yansıtmamaktadır. İddiaların aksine bu konudaki çalışmalar, kazalardan çok daha önce, 2003 yılı başında başlatılmıştır. TCDD şebekesinde iki ayrı sinyal sistemi bulunmaktadır. Her iki sistemin yol ve araç üstü ATS donanımı birbirinden farklıdır. Lokomotiflerimizin tamamının her iki ATS sistemine uyumlu hale getirilmesi için 2003 yılında başlatılan çalışmalar tamamlanmış olup, bağlı ortaklığımız TÜLOMSAŞ’ta testleri devam etmektedir. TCDD’nin, her iki kazada hayatını kaybeden yolcuların yakınları ve yaralanan yolcularla ilgilenmediği yönünde bir gazetede çıkan haber de asılsız ve çirkin bir iftiradır. TCDD, gerek yakınlarını kaybedenlerle, gerek yolcularımızın tedavilerinin sürdüğü hastane idareleriyle, gerekse birebir yaralı yolcularımızla sürekli temas halinde olup, her türlü sorunlarıyla yakından ilgilenmektedir.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

Ek 6.

T.C.

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

15.08.2004

22 Temmuz 2004 tarihinde, Yakup Kadri Ekspresinin raydan çıkması sonrasında, Demiryolları tarihinde hiç olmadığı kadar tartışılır olmuştur. Bu tartışma, 11.8.2004 tarihinde Başkent Ekspresiyle Adapazarı Ekspresinin çarpışmasıyla meydana gelen kazadan sonra da artarak devam etmektedir. Basınımızın, sivil toplum kuruluşlarımızın, meslek örgütlerinin demiryolları meselesini enine boyuna tartışması şüphesiz sevindiricidir.

Ancak, zaman zaman olay kaza bağlamının dışına çıkılarak, değişik mecralara çekilmekte, demiryollarının ülkemiz için varlığı ve zorunluluğu sorgulanmaktadır. Hatta daha da ileri gidilerek, bütün trenlerin durdurulmasının istenmesi noktasına kadar gelmektedir.

Kamuoyunu doğru bilgilendirmek amacıyla aşağıdaki açıklamanın yapılması zorunlu görülmüştür.

1- Demiryollarına 1946 sonrasındaki Cumhuriyet hükümetleri tarafından yeterince önem verilmediği, yatırım yapılmadığı doğrudur. Bilinmelidir ki, bir

Ülkede demiryollarının gelişmesi, bu ulaşım sisteminin devlet politikası olmasına bağlıdır. Tren kazalarından sonra, kaza nedenleri daha ortaya çıkmadan, demiryollarının ihmal edilmişliğinin faturasını TCDD İdaresine ve şu anda olağanıst çabayla hizmet veren demiryolculara çıkarılması insaf ölçüleriyle bağdaşmamaktadır.

2- Ulaştırma Bakanlığımız tarafından demiryollarına, kazalar nedeniyle değil, bir ulaştırma politikası olarak önem ve öncelik verilmiştir. Zira, Demiryollarına 2002 yılında ayrılan denek 111 Trilyon TL iken, 2003 yılında bu rakam 423 Trilyon TL'ye, 2004 yılında ise 951 Trilyon TL'ye yükselmiştir. Yarım asır sonra ilk defa demiryolları ulaşım sektöründe öncelikli sektör haline gelmiştir. Bu ise, ülkemizde yeniden demiryollarının devlet politikası olduğunun bir göstergesidir.

3- Devletimizin verdiği yatırımla ve demiryolcuların özverili çalışmalarıyla TCDD'nin ayağa kalkmaya çalıştığı bir dönemde, yaşadığımız iki elim kaza toplumun her kesimini olduğu gibi camiamızı da derinden yaralamıştır. Kaza sonrasında sivil toplum kuruluşlarının ve meslek örgütlerinin demiryollarının gelişimine "katkı" sağlama yerine, yapılan yatırımları ve iyileştirmeleri gölgede bırakma çabaları anlaşılır gibi değildir.

4- Demiryollarımız bütün ihmal edilmişliğine rağmen ülkemizin en güvenli ulaşım sistemidir. Bu güvenin sarsılmasının ülkemiz insanına hiçbir faydası dokunmayacağı gibi, yapılan çalışmaları da sekteye uğratacak boyutlara ulaşması endişe vericidir.

5- Ayrıca;

a. Bir Sendika başkanının, kaza yapan Başkent Ekspresinin lokomotifinde klima olmadığı iddiası gerçeği yansıtmamaktadır. Söz konusu lokomotif de dahil, E 52000 tipi lokomotiflerimizin tamamına klima takılmıştır.

b. Yine aynı sendika başkanı tarafından ileri sürülen Başkent Ekspresinin çarpışması anında, makinistlerden ikisinin de yemek ısıtmak için arka kabine geçtikleri iddiası kaza spekülasyonundan ibarettir. Cumhuriyet Savcılığı tarafından tespit edilemeyen bu durumun Sendika Başkanı tarafından nasıl tespit edildiğinin sorulması gerekir.

c. Bir gazetede yer alan “Tren yolu mu, yaya yolu mu?” başlıklı haberde, “Sincan tren istasyonunda rayları adeta yaya yoluna çeviren yayalara karşı hiçbir önlem alınmaması ölümlü kazalara davetiye çıkartıyor” ifadesi yer almaktadır. Sincan tren istasyonunda yaya alt geçidi bulunmaktadır.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

Ek 7.

T.C

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

17.08.2004

22 Temmuz 2004 tarihinde Pamukova’da, 11 Ağustos 2004 tarihinde ise Tavşancıl’da meydana gelen elim kazalar sonrasında, TCDD’nin kurumsal kimliğini aşındırmaya yönelik haberlerde gözle görülür bir artış olmuştur. Kasıtlı olarak, TCDD, “kaderci bir anlayışla yönetilen”, “rastlantıların akışına bırakılmış” bir kuruluş olarak kamuoyuna tanıtılmaktadır. Hiçbir araştırmaya gerek duyulmadan, farklı niyetlerle ve önyargılarla dolu haber ve köşe yazıları, ülkemizde “gerçeğin” ne denli dönüştürülebilir olduğunu da göstermektedir.

Kamuoyunu doğru bilgilendirmek amacıyla aşağıdaki açıklamanın yapılması zorunlu görülmüştür.

1- Kuruluşumuzun son iki yılda yaptığı çalışmaların “ben yaptım oldu” mantığıyla alelacele yapıldığı iddiaları son derece çirkin ve düzeysiz iddialardır. TCDD’ye olan güveni zedeleyici bu iddialar hakkında her türlü yasal hakkımız saklıdır. Ancak bilinmelidir ki, TCDD’de yapılan çalışmaların tamamı belli kurallar çerçevesinde yapılmaktadır.

2- 148 yıllık saygın bir kuruluş olan TCDD'nin son yarım asırda kendi kaderine terk edildiği doğrudur. Ancak, Demiryolları hiçbir zaman, kaderci bir anlayışla yönetilmemiştir. Kaderci bir anlayışla işletmecilik yapmamıştır. Pamukova kazasının olduğu akşam, Genel Müdür Yardımcımız, bir yandan Tren Takip Bürosunda kaza hakkında bilgi almaya çalışırken, bir yandan da aldığı bilgileri basın mensuplarına aktarmıştır. Ertesi gün, bir gazetede, Genel Müdür Yardımcısından alınan bilgiler, konuşmanın akışıyla oynanarak, "TCDD Genel Müdür Vekili: Her şey Allah'tan!" başlığıyla verilmiştir. Ne hazindir ki, demiryolları hakkında yorum yapan onlarca köşe yazarı, yorumlarını tahrif edilmiş bir konuşma üzerine bina etme talihsizliğini göstermiştir. Aradan yaklaşık bir ay geçmesine rağmen basımızda aynı yanlış algının sürdürülmesi üzüntü vericidir. 22 Temmuz 2004'te bu güne kadar gazeteler tarandığında " takdiri-i ilahi" sözünün mucidinin kim olduğu da anlaşılabacaktır.

3- Kazalar bahane edilerek, bazı basın yayın organlarında, TCDD Genel Müdürü Süleyman KARAMAN'ın "liyakatsiz" ve "deneyimsiz" olduğu iddiaları yer almaktadır. Bu iddiaların asılsız ve taraflı olması bir yana, TCDD Genel Müdürü hakkında, zaman zaman, "paraşütle inmiş", "otobüsçü" gibi oldukça yakışıksız tanımlamalarda bulunmaktadır. Süleyman KARAMAN, İstanbul'da bütün raylı sistemlerin bağlı olduğu İETT'nin Genel Müdür Yardımcılığında bulunmuş; 25 yıllık fren sistemleri tecrübesine, 10 yıllık raylı sistemler ve sinyalizasyon tecrübesine sahip Makine Yüksek Mühendisidir. Ayrıca İstanbul Teknik Üniversitesinde 3 yıl asistanlık yapmıştır.

4- Ayrıca; bir gazetede yer alan "Trenlere neden GPRS takılmaz?" ve "Trenlerde hala kablodayız" başlıklı haberler eksik bilgiler içermektedir.

a. GSM-R sistemi Avrupa'da 1990'lardan sonra gündeme gelmiş ve 2000 yılından sonra, 200 kilometre/saat üzerindeki hızlı tren projelerinde kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa ülkelerinde konvansiyonel koridorlarda GSM- R kullanılmamaktadır. Ankara-Haydarpaşa Hızlı Tren Projemizde GSM- R sisteminin şartnameleri hazırlanmış olup, ihale aşamasına gelinmiştir. Avrupa'da, demiryolu sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerde olduğu gibi, Demiryollarımızda da telli ve telsiz sinyalizasyon ve telekomünikasyon sistemleri kullanılmaktadır.

b. TCDD'nin yaklaşık 8.700 kilometrelik güzergahında kendine ait telekomünikasyon sistemleri mevcuttur. Bu sistem, mühendislerimizin ağırlıkta olduğu teknik personelimiz tarafından işletilmektedir. Gerekğinde, Avrupa Demiryollarıyla, sistem uygulayıcı ve geliştirici firmalarla bilgi alışverişi yapılmaktadır. GPS sistemi, deniz ve karada filo yönetimi amacıyla yaygın olarak, araçların yerini tespit amacıyla kullanılmaktadır. Tren trafiğinin yönetildiği Kumanda Merkezlerinden trenin bulunduğu yer bilinmekte ve izlenmektedir. Trafik de buna göre yürütülmektedir. Ancak, vagon takibi, ambar işlemleri, stok kontrol, bakım "GPRS bağlantılı lokomotif bilgisayarları projesi" kapsamında GPS-GPRS sistemlerinin kullanılması için 2003 yılı başından bu yana yapılan çalışmalar tamamlanmıştır. Sistem 2004 yılı yatırım programına alınmış olup, ihale çalışmaları devam etmektedir.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

Ek 8.

T.C.

ULAŖTIRMA BAKANLIĞI

Basın ve Halkla İlişkiler MúřavirliĐi

Tel: 0 312 550 11 17-20, Faks: 0 312 550 11 10

SAYI: B.11.0.BHİ.0.00.00/473

KONU: Açıklama

5 Ağustos 2004

AÇIKLAMA

Bugün (5 Ağustos 2004) SABAH Gazetesinin manşetinde yer alan “Bu ne tesadüf” başlıklı haberde, elim tren kazasının nedenlerini saptamak üzere úlkemize yurtdışından gelen heyetlerin mensup olduğu úlkeler ile TCDD Genel MúdürölüĐü arasında ticari ilişkilerin bulunduğu öne sürölerek, kaza nedeninin öngörölün hızın aşımından kaynaklandığına ilişkin ortak görüş ve raporlara gölge düşürölme istenmiştir.

Tamamen subjektif bir yoruma dayalı kamuoyunu yanıltmaya yönelik bu maksatlı haber gazetecilik mesleği adına üzüntü vericidir. Kazaya ilişkin inceleme yapmak üzere davet ettiğimiz úlkeler olduğu gibi bazı úlke Demiryolu Genel Múdürölükleri tarafından da yardım talebinde bulunulmuştur. Bu talepler reddedilmiş olsaydı o zaman birtakım kuşkulara zemin hazırlanmiş olabilirdi. Ayrıca olay yerinde incelemede bulunan heyetlerin mensup olduğu úlkeler demiryolu alanında gelişmiş úlkeler arasında yer almaktadır.

Demiryollarımızın yalnızca anılan Almanya, Hollanda, Güney Kore ve İspanya ile değil 5 kıtadan 163 ülke ve demiryolu kuruluşuyla ticari, teknik, eğitim, bilimsel v.s ilişkisi bulunmaktadır. Dünya Demiryolları Birliği'nin (UIC) aktif üyesi olan TCDD, 34 ayrı uluslar arası/bölgesel demiryolu örgütüne de üyedir.

Türkiye, Almanya ile demiryollarında AB uyum sürecini de (Twining projesi) yürütmektedir. İspanya'dan bir firmanın Ankara-İstanbul hızlı treni projesinde yer aldığı doğrudur. Güney Kore ile hızlı tren vagonu imalatı konusuna işbirliği çalışmaları da mevcuttur. Ancak tüm dünya ülkeleri, anılan bu ülkelerin demiryolları konusunda otorite olduğunu da inkar edemez. Hollanda'dan ülkemize incelemelerde bulunmak üzere gelen Prof.Dr. Coenraad Esveld, Delft Teknoloji Üniversitesinde Demiryolu Mühendisliği konusunda öğretim üyesidir. Prof. Esveld demiryolları konusunda dünyanın sayılı isimleri arasında yer almakta olup, kendisinin TCDD ile herhangi bir ticari ilişkisi de bulunmamaktadır. Dolayısıyla, elim kazanın nedenlerinin ortaya çıkması için yerli ve yabancı çeşitli bilirkişi komisyonlarınca inceleme yapılmasına özen gösterilmiştir.

Bir ülke ile ticari işbirliğinin olması, o ülkelerdeki bütün akademik ve profesyonel kurumların ve uzmanların, ülkemizde yaşanan kazada taraf olacağına ilişkin iddialar fevkalade çirkin ve hem anılan ülkelerle aramızdaki dostluk ilişkilerini zedeleyebilecek; hem de ülkemize gelen uzmanları rencide edecek temelsiz bir iftiradır.

Bakanlığımız elim kaza ve nedenleriyle ilgili inceleme yapmak, rapor hazırlamak isteyen ülkelere, bilim kuruluşlarına, kişilere her zaman kapısını açık tutmuş, hiçbir sınırlama getirmemiştir.

Toplumumuzu paranoyaya, gereksiz endişelere sürüklemeye kimsenin hakkı yoktur. Eğer tüm dünyanın otorite kabul ettiği bu ülkelerden gelen, konusunda uzman bilirkişilerin hazırladığı raporlara, 148 yıllık TCDD'nin mühendislerine, teknik kadrosuna, halen çalışmalarını yürüten öğretim üyelerinden oluşan Bağımsız Bilirkişi Komisyonu'na itibar edilmeyecekse kime itibar edilecektir?

Kamuoyuna saygıyla duyurulur...

Basın ve Halkla İlişkiler

Müşavirliği

Ek 9.

T.C

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

26.08.2004

Bugün (26 Ağustos 2004) Cumhuriyet Gazetesinde yer alan “TCDD kazalardan sonra ölü ve yaralı yakınlarının ziyaret edilmesi için ekipler kurmuş- Teselli ekipleri(!)”başlıklı;

Vatan Gazetesinde yer alan “Sanki içlerine doğdu” başlıklı haberlerle ilgili aşağıdaki açıklamanın yapılması zorunlu görülmüştür.

1- Kuruluşumuzla bağlantılı kazalarda (geçit çarpışması, şahsa çarpma, trenden düşme vs.) meydana gelen ölüm ve yaralanmalarda; TCDD yetkililerinin ölü ve yaralı yakınlarına taziye ve geçmiş olsun ziyaretleri yapması, ailelere taziye/geçmiş olsun telgrafı çekilmesi gibi uygulamalar yeni olmayıp, TCDD tarihinde teamül haline gelmiş köklü uygulamalardır.

2- TCDD teşkilatı, Merkezde Genel Müdürlük ve 7 Bölge Müdürlüğünden oluşmaktadır. Söz konusu olayların Bölgelerde meydana gelmesi nedeniyle, ölenlerin yakınlarının acılarını paylaşmak, ailelerle ilgilenmek, taziye ve geçmiş

olsun ziyaretlerinde bulunmak Bölge Müdürlüklerimiz kanalıyla gerçekleştirilmektedir.

3- Ancak, bu insani uygulamada zaman zaman aksaklıklar yaşanmış, ölü ve yaralı yakınlarının TCDD'nin ilgisizliğinden yakınmaları basınımıza da yansımıştır.

4- Uygulamalarda herhangi bir aksaklık yaşanmaması için, 7 Temmuz 2004 tarihinde Bölge Müdürlüklerimiz yeniden uyarılmış; alabildiğine insani olan bu eylemde daha hassas davranmaları istenmiştir.

5- Uygulamanın, 22 Temmuz 2004 tarihinde Pamukova'da, 11 Ağustos 2004 tarihinde Tavşancıl'da meydana gelen kazalarla bağlantı kurularak kamuoyuna yansıtılması; TCDD'nin kaza beklentisi içerisinde olduğu vurgusunun işlenmesi, bu insani uygulamaya gölge düşürmekten ve "kamu vicdanını" yaralamaktan öteye gitmeyecektir.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

Ek 10.

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BASIN-YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜŞAVİRLİĞİ

BASIN AÇIKLAMASI

1 EYLÜL 2004

22 Temmuz 2004 Perşembe günü Haydarpaşa'dan Ankara yönüne hareket eden Yakup Kadri Ekspresi'nin Mekece-Osmaneli arasında yaptığı kazayı incelemek üzere Pamukova Cumhuriyet Savcılığı tarafından oluşturulan bilirkişi raporuna ilişkin olarak aşağıdaki açıklamanın yapılması uygun görülmüştür.

Bilirkişi raporunda;" üstyapı bakım ve onarım yetersizliğinin, değişik kurbalar nedeniyle ortaya çıkan sık aralıklı hız değişimini güvenli bir seyir kontrolü ile gerçekleştirecek kontrol düzenekleri ile sistemin donatılmamış olmasının, olayın meydana gelmesinde 4/8 (SEKİZDE DÖRT) oranında etkili" olduğu görüş ve kanaatine varıldığı belirtilmektedir.

Bu düzeneklere sahip TCDD'nin elinde bir lokomotif yoktur. Kurlara gelince yavaşlayacak, düz yolda hızlanacak otomatik kontrollü lokomotifler bugüne kadar satın alınmamış yada kiralanmamıştır. Bunu suç olarak TCDD'ye yüklemek anlaşılabilir bir tutum olarak algılanmaktadır.

Kontrol düzeneklerinden biri olan ATC/ATP (Otomatik Tren Kontrol / Otomatik Tren Koruma) gibi sistemlerden bahsedildiği anlaşılmaktadır. Bu

sistemler, dünyadaki tüm demiryollarında 160 km/saatin üzerindeki hızlarla tren işletmeciliği yapılan hat kesimlerinde kullanılmaktadır. Örneğin; kuruluşumuzun yeni inşa etmeye başladığı 250 km/saatlik hızlarla tren çalıştırılması planlanan Ankara-İstanbul Hızlı Tren Projesi'nde ATP sistemi kullanılacaktır.

Kuruluşumuz kendi tren hızına uygun bir sistem olan ATS (Otomatik Tren Durdurma) sistemini seçerek yaklaşık 2700 kilometrelik sinyalizasyon sistemine sahip hat kesimine monte etmiştir.

Ancak, TCDD'nin sahip olduğu 11 bin kilometrelik ağının 2700 kilometrelik kısmında bulunan sinyalizasyon sisteminde, kuruluş sırasında 1988-1995 yılları arasında iki ayrı sinyal sistemi bulunmakta olup, her iki sistemin yol ve araç üstü ATS donanımı birbirinden farklıdır.

Diğer taraftan, TCDD'nin çeken araçlar parkında değişik model ve özelliklerde toplam 738 adet araç bulunmaktadır. Bunlardan 524 adedi ana hat lokomotifi geri kalanı ise diğer araçlardır. 524 ana hat lokomotifinden 208 adedine ATS araç üstü ekipmanı takılmıştır. Ankara-İstanbul arasında çalışan 37 adet elektrikli lokomotifin 9 adedinde bu hat kesimine uygun araç üstü ATS ekipmanı bulunmaktadır. Lokomotiflerimizin tamamının her iki ATS sistemine uyumlu hale getirilmesi için Genel Müdürümüzün olaya kesin çözüm bulunması için verdiği talimat neticesinde 2003 yılında başlatılan çalışmalar tamamlanmış olup, bağlı ortaklığımız TÜLOMSAŞ'ta testleri bitmiş olup, ihalesi yapılacak hale gelmiş bulunmaktadır. Böylelikle yıllardır yapılmayan ATS sistemi çözümlenmiş olacaktır.

Demiryolu şebekemizin geri kalan bölümünün ATS'li olarak sinyalli ve elektrifikasyonlu hale getirilmesi ile tüm çeken araçların araç üstü ATS ekipmanlarıyla donatılmasının maliyeti yaklaşık 4 Milyar Dolar'dır. Kuruluşumuz öncelikli hat kesimlerini tespit etmiş olup, bir program dahilinde bu konudaki çalışmalarını sürdürmektedir.

ATS Sisteminin çalışması şu şekildedir: Sinyalizasyon sistemlerimizin bir parçası olarak otomatik frenleme sistemi (ATS) demiryolu çeken araçlarının sinyal bildirilerine uymaması durumunda noktasal olarak zorunlu frenleme gerçekleştiren ve hız sınırını kontrol eden bir sistemdir. Bunu sağlamak üzere yol boyu magnetleri ve çeken araç üzerinde ATS teçhizatları bulunmaktadır.

Bu sistemde yeşil bildiriler bir hız sınırlaması ifade etmektedir. Sarı bildiri geçildiğinde tren hızı makinist tarafından 20 saniye içinde 65 km/saat'e düşürülmediği takdirde otomatik frenleme sağlanır. Buna rağmen, 4 saniye sonra devreye giren sistem ani duruş sağlayamaz. Giriş sinyal bildirisinin yeşil olmadığı durumlarda giriş sinyalinin 300 metre öncesinde tren hızının 40 km/saat veya daha az olmasını arar.

Kamuoyuna duyurulur.

Ek 11.

T.C.

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

10.09.2004

BUGÜN(10 EYLÜL, CUMA) BİR TELEVİZYON KANALININ HABER BÜLTENLERİNDE YER ALAN, "TCDD PAMUKOVA KAZASIYLA İLGİLİ SORUŞTIRMADA, SORUMLU OLARAK, 400 ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN İSMİNİ BİLDİRMEYE HAZIRLANIYOR" ŞEKLİNDEKİ HABER GERÇEĞİ YANSITMAMAKTADIR.

KAMUOYUNA SAYGIYLA DUYURULUR.

Ek 12.

T.C.

DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

BASIN AÇIKLAMASI

11.09.2004

DÜN (10 EYLÜL, CUMA) BİR TELEVİZYON KANALININ HABER BÜLTENLERİNDE YER ALAN, “TCDD PAMUKOVA KAZASIYLA İLGİLİ SORUŞTURMADA, SORUMLU OLARAK, 400 ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN İSMİNİ BİLDİRMEYE HAZIRLANIYOR” ŞEKLİNDEKİ HABERİN GERÇEĞİ YANSITMADIĞI KURULUŞUMUZ TARAFINDAN BİR BASIN AÇIKLAMASIYLA KAMUOYUNA DUYURULMUŞTU.

BU GÜN (11 EYLÜL, CUMARTESİ) AYNİ KONU, AKŞAM GAZETESİNDE “TCDD 400 İSİM VERECEK” VE VATAN GAZETESİNDE “PAMUKOVA DAVASINA 400 KARAMURAT” BAŞLIĞIYLA YER ALMIŞTIR. SÖZ KONUSU HABERLERDEKİ İDDİALAR GERÇEK DIŞI OLUP KURULUŞUMUZDAN BU YÖNDE BİR AÇIKLAMA YAPILMAMIŞTIR.

KAMUOYUNA SAYGIYLA DUYURULUR.

Ek 13.

TCDD GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BASIN-YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜŞAVİRLİĞİ

BASIN AÇIKLAMASI

7 Temmuz 2004

Yıldız Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, Ulaştırma Anabilim Öğretim Üyesi Prof. Dr. Aydın Erel imzalı “ İstanbul-Ankara Hızlandırılmış Trenle İlgili Kaygılar” başlıklı basın bildirisi konusunda aşağıdaki açıklamanın yapılması gerekli görülmüştür.

Ankara-Haydarpaşa arasında Kuruluşumuz çalışanlarının büyük gayretleri ve özverili çalışmaları sonucu mevcut demiryolu hattında bir dizi önlemler alınmak suretiyle ayrıca yapılan deneme işletmelerinde görülen eksiklik ve aksaklıklarda giderilerek güvenlik ve emniyet ön planda tutulmak suretiyle seyahat süresi 5 saat’e indirilmiş bulunmaktadır.

Trenlerin hızlandırılması projesi kapsamında öncelikle Ankara-H.Paşa mevcut demiryolu hattımız ele alınmıştır. Çünkü, söz konusu hattımız Ülkemizin en büyük iki şehri olan Ankara ve İstanbul’u birbirine bağladığı gibi güzergah Eskişehir, Bilecik, İzmit gibi önemli yerleşim merkezlerinden geçmekte, ayrıca Ankara ve İstanbul’dan Eskişehir, Kütahya, Afyon, Balıkesir, İzmir yönünde işletilmekte olan trenlerinde seyir sürelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda, Kuruluşumuzun çeşitli kesimlerindeki makinelerin çalışmaları bu hat kesiminde yoğunlaştırılarak daha önce hiç

olmadığı şekilde dörtlü sekiz adet makine grubu ve yardımcı makinelerle çalışmalara başlanılmıştır. Bu alışmalar kapsamında;

- 1- Tali hatta bağlı makaslar yeni makaslarla değiştirilmiştir.
- 2- Makas kaynakları ve makineli tamiratları yapılmıştır.
- 3- Conta halindeki raylar kaynaklanarak sürekli ray haline dnştrlmştir.
- 4- Kırık raylar kaynaklanıp, kaynak kırıkları kupon ray konularak yeniden kaynaklanmıştır.
- 5- Dolgu kaynakları yapılmıştır.
- 6- Alpu-ardakbaşı ve İnönü-Karaköy arasında travers pozu ve yol yenilemesi yapılmıştır.
- 7- Arızalanan, yıpranan ve deformasyona uğrayan ray ve traversler değiştirilmiştir.
- 8- Platforma gelen sular mümkün olduğunca uzaklaştırılmıştır.
- 9- Hemzemin geçitlerin büyük kısmı kapatılmış, kapatılmayanlarda da ıslah ve tamirat çalışmaları yapılmıştır. Bunlardan bir bölümü ray devreli, flaşörlü ve bariyerli hale dnştrlmştir. Geriye kalanlara ise bekçi konularak emniyeti sağlanmıştır.
- 10- Makasların yenilenmesi ve kaynaklanması ile makaslardan livre süratinde geçiş sağlanmıştır. Bu alışmalar sonucunda 04.06.2004 tarihinden itibaren hızlandırılmış trenler güvenli bir şekilde seyirlerini sürdürmektedirler.

Yol makinelerinin çalışmalarının belirli bir hat kesiminde yoğunlaştırılarak olması gereken şekilde grup halinde çalıştırılmalarının aşırılıkla hiçbir ilgisi olmadığı gibi makinelerden ve yapılan yol tamiratlarından en üst seviyede verim sağlanmaktadır. Bakımı iyi yapılan yollarda kazaya

davetiye çıkarılmaz aksine olası kazaların önlenmesi için gerekli tedbirler alınmış olur.

Hızlı trenlerin işletilmesinde işletmecilik ihtiyaçları bakımından gerekli değerlendirmeler yapılmış olup, Eskişehir ve Pendik durak olarak belirlenmiştir. Durak sayısının iki'ye indirilmesi işletmecilik bakımından bir tercihtir. Esasen Ankara-İstanbul güzergahında da çeşitli yerlerde duruş yapan birçok trenimiz bulunmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği şekilde makasların yenilenmesi ve kaynaklanması ile makaslardan livre süratinde geçiş sağlanmıştır. Normal bir demiryolu hattında hangi hızla gidiliyorsa yolun bir parçası olan makasların doğru yolundan aynı hızla geçilmesi esastır. Sapan yolun geometrik bir yay olması nedeniyle fizik kuralları gereği merkez kaç kuvveti dikkate alınarak emniyet alanı içinde kalınmak suretiyle geçiş sağlanmaktadır. Ancak, makasların doğru yolunda böyle bir durum söz konusu değildir. Sinyalli hat kesimlerinde, sinyal motorlarından sağlanan güçle makas dilleri sapan yollara kapalı tutulmakta, makasların yön değiştirme ile ilgili işlemleri yine sinyal motorlarınca sağlanan güçle toleransları içerisinde emniyete alınmakta ve sinyal masasından kontrol edilmektedir.

Kurplara girişte ve kurp üzerindeki seyirlerde merkez kaç kuvvetinin yarattığı etki dış raya verilen yükselti (dever) ile giderilmektedir. Değişik ülkelerde değişik deverler uygulanmakta olup, Alman Demiryollarında maximum dever 150 mm. Olarak uygulanmaktadır. Bazı Ülkelerde 180-210 mm. Arasında maximum deverler uygulanmaktadır. Ankara-İstanbul arasında uygulanan dever miktarları ise yapı gabarileri dış raya yükselti verilmesini

engellemiyor ise yolcu trenlerinin seyir hızları dikkate alınarak Alman Demiryollarında olduğu gibi maksimum 150 mm.ye kadar uygulanmasına müsaade edilmiştir.

Tüm Dünya demiryollarında olduğu gibi Ülkemizde de en hızlı trenler öncelikli olup, çift hatlarda aynı istikamette ve tek hatlarda buluşma ve öne geçmelerde hızlı trenlerin daha az hızlı olan trenlere göre önceliği bulunduğundan seyir önceliği sağlanmaktadır. Kaldı ki; aynı hıza ve önceliğe sahip trenlerde buluşma ve öne geçmelerde buluşma noktasına önce gelen tren diğer treni beklemek zorunluluğundadır. Buluşmadan sonra ise seyir önceliği tren trafiğinin durumu dikkate alınarak dispeçerlerce düzenlenmektedir.

Ankara-H.Paşa hattında tamiratlar yapılmadan önce işletilmekte olan yolcu trenleri devamlı olarak tehir etmekte iken hızlandırılmış trenlerin sefere konulması için yıpranan veya deformasyona uğrayan malzemelerin değiştirilmesi ve tamiratlarının yapılması sonucunda diğer trenlerin gecikmeli olarak çalışırlar beklentisinin aksine bugüne kadar meydana gelen tehir miktarları da (yoldan kaynaklananlar) yok denecek seviyeye inmiş ve normal sürede seyirlerini tamamlamaya başlamışlardır. Bu durum günlük seyir cetvellerinin incelenmesinde görülmektedir.

Yine yukarda belirtildiği üzere hemzemin geçitlerin büyük bir kısmı kapatılmış, kapatılmayanlarda ıslah ve tamirat çalışmaları yapılmıştır. Bunların bir bölümü ray devreli, flaşörlü ve bariyerli hale dönüştürülmüş diğer hemzemin geçitlerin ise bekçili ve korumalı hale getirilerek gerek geçitlerden geçecek araç ve insanların gerekse trenlerin emniyetinin sağlanmasından daha doğal ve haklı ne olabilir ki?

Demiryolu platformunun bozulmasına etken olan en büyük faktör platforma gelen sulardır. Platformun korunması gelen suların hendeklerle ve diğer önlemlerle platformdan uzaklaştırılmasından geçmektedir. Bunun haricinde sorunlu ve heyelanlı olan kesimlerde de tedbir alınmak üzere projelendirmeler yapılmaktadır. Yukarda da belirtildiği üzere bu hat kesiminde hendekler açılarak su platformdan uzaklaştırılmış yer altı su seviyesi yüksek olan kesimlerde de derivasyon kanalları açılarak zeminin stabilitesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

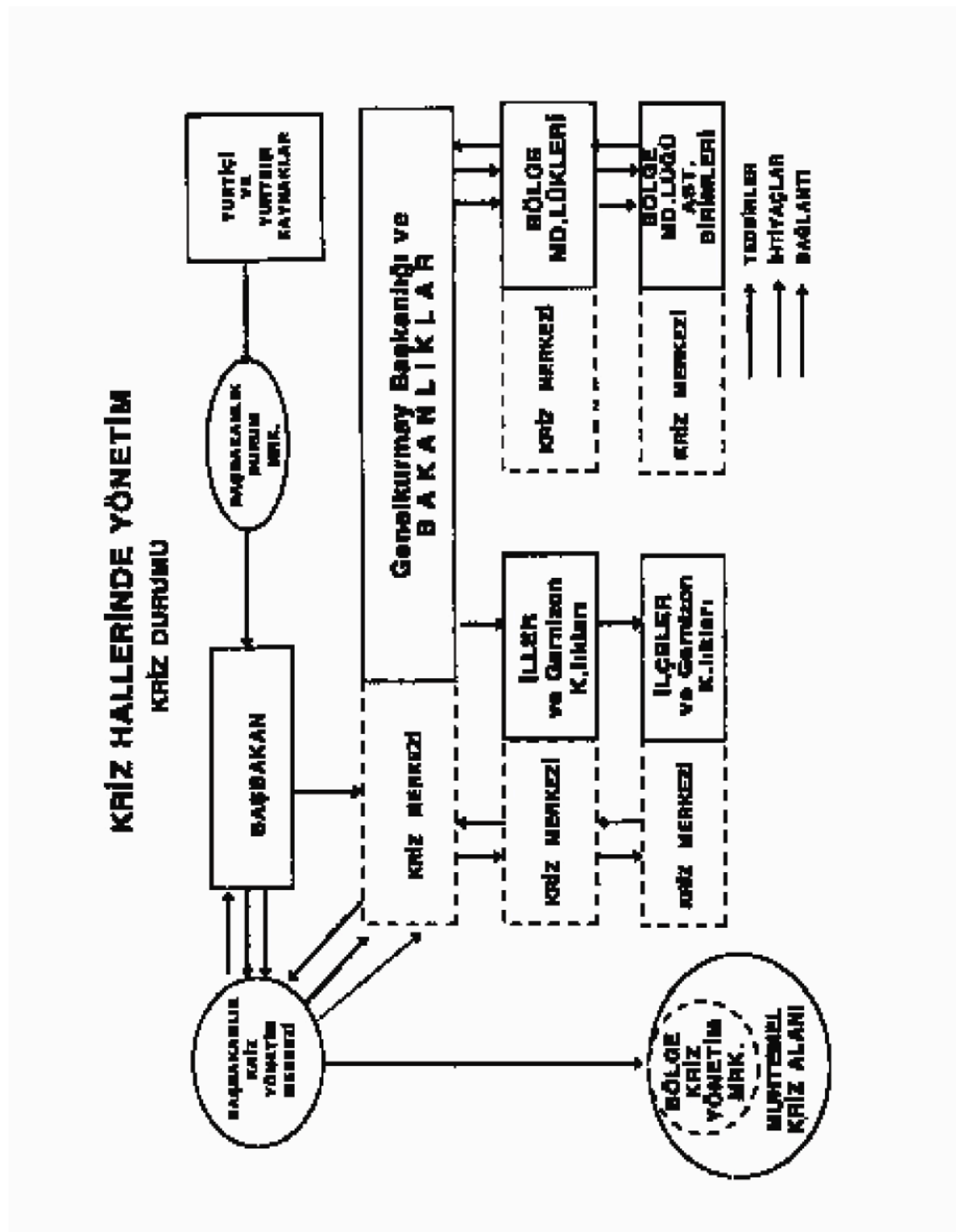
Üst yapıda yıpranan, aşınmış, kırık veya kaynak kırıkları olan raylar, laçkalaşmış bağlantı elemanları ve çatlamış, kırılmış olan traversler ile dübeller değiştirilmiş olup bağlantıları sıkılaştırılmıştır. Contalar kaynaklanmış olu kırık kaynaklar kupon raylar konularak yeniden kaynaklanmış, daha önce kaynakları yapıldığı halde sıyırma ve taşlamaları iyi yapılmamış kaynaklar yeniden taşlanılarak vuruntuya sebep olan aksaklıklar giderilerek uzun kaynaklı sürekli ray haline dönüştürülmüştür. Sürekli ray haline getirilen raylarda ısı farklılıklarından dolayı meydana gelen genleşmelerden şöminman (yolunun boyuna hareketi) dresarj (yolun yanal hareketi)ni önlemek üzere dar yarıçaplı kurplar da dresarj levhaları, boyuna hareketi (şöminman) önlemek üzere gerekli yerlere şöminman takozları takılmakta, ısı farklılığından doğan stresler mevcut yolda gerdirmeler yapılarak giderilmektedir. Ayrıca, dresarj olmaması için travers başlarına ilave balast konularak tokmaktama (sıkıştırma) makinesi ile balast sıkıştırılarak yol stabil hale getirilmiştir.

Tren trafiği altında dinamik etkilerden dolayı meydana gelebilecek diğer kayıpların önlenmesine yönelik olarak da daha önceden belirlenmiş tabii ve

asgari seyir sürelerine göre trenler seyirlerini sağlamaktadırlar. Kaldı ki, asgari seyir sürelerini alışmanlar da kullanırlar, kurplu kesimlerde ki uygulamalarda livrelerde bu husus dikkate alınarak hesaplanır.

Sonuç olarak; Ankara-İstanbul hattımız şu an için fiziki durumu itibariyle 22,5 ton dingil basıncına ve 160 km/h hıza uygun olup dış etkenler, ısı değişimleri ve trenlerden intikal eden dinamik etkiler nedeniyle yol parametrelerinde ve geometrik standartta oluşacak sapmaların limitler dışına çıkmadan meydana gelecek bu değişimlerin seyir hızlarıyla sefer güvenliğini etkilemeden, gerekli önlemlerin alınması için tamiratların devamlılık ilkesi içinde yapılarak oluşan aksaklıkların derhal giderilmesi amacıyla sadece, Ankara-İstanbul arasında uygulanmak üzere her şube şefliği mıntıkasına en az dört'lü makine grubu verilmiş, çalışan ekiplerde görevlerinin bilincinde olarak çalışmalarında daha hassas davranmaya özen göstermekte, hızlı trenlerle birlikte diğer trenlerinde seyirleri için yol güvenli halde tutulmaktadır. Söz konusu hızlandırılmış trenlerde E 52500 tipi lokomotif ve TVS 2000 tipi vagonlar kullanılmakta olup anılan çeken ve çekilen araçlar 160 km/h hıza uygun olarak tasarlanmış ve imal edilmişlerdir.

Ek 14. BKYM Kriz Hallerinde Yönetim Şeması



Kaynakça

- Abkowitz, M.D. (2008). *Operational risk management : A case study approach to effective planning and response*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Adubato, S. (2008). *What were they thinking? Crisis communication : The good, the bad, and the totally clueless*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Akdağ, M. ve Taşdemir E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(2), 141-157.
- Aksu, M. (2008). Kriz yönetimi. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım A.Ş.
- Akyürek, R. (2005). Halkla İlişkiler. Kurumsal iletişim yönetimi. (Ed: R. Akyürek). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Alikılıç, Ö. (2010). Örgüt ve paydaş işbirliği geliştirilmesinde alternatif gerçeklik oyunlarının kullanılması: Lost experience örneği. *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, 30 (2), 139-164.
- Allen, M. W. ve Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavours: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61(1), 44-62.
- Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication : Practical pr strategies for reputation management and company survival*. Londra: Kogan Page Ltd.
- Arpan, L.M. ve Pompper D. (2003). Stormy Weather: Testing “Stealing Thunder” As A Crisis Communication Strategy To Improve Communication Flow Between Organizations And Journalists, *Public Relations Review*, 29(3), 291-308.
- Asunakutlu, T.; Safran B.; Tosun E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Avery, E.J.; Lariscy, R.W.; Kim, S.; Hocke, T. (2009). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36 (2), 190-192.
- Aydın, M. ve Kılıç, İ. (2004). *İşletmelerde kriz yönetimi ve iletişimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnett, C. (2003). Crisis communications now: Three views. *Public Relations Tactics*, 10(1), 15-16.
- Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği (1997), Resmi Gazete, 22872, 09.01.1997.
- Becerikli, S.Y. (2006). Örgütlerde Kriz iletişimi: Kuş gribi (Avien Influenza) Örnek Olay Analizi. II. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. (Yayına hazırlayanlar: A. Varlı, Y. Budak, G. Değirmencioğlu, S.Z. Varlı). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 137-143.
- Baron, G. ve Philbin, J. (2009). Social media in crisis communication: Start with a drill. *Public Relations Tactics*, 16(4), 12.
- Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. NY: State University of New York Press. s. 31-63.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L. ve Brinson, S. L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate Queen?. *Public Relations Review*, 25(2), 145-156.
- Black, S. (1996). *Introduction to public relations*. London: The Modino Press Limited.

- Broom, M.; Casey S.; Ritchey J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal Of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.
- Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. (3.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Center, A. ve Jackson, P. (2003). *Public relations: Practices, managerial case studies and problems*. (6. Baskı). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Christense, L. (2007). *The hands-on guide for science communicators: A step-by-step approach to public outreach*. New York: Springer Science & Business Media.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125–142.
- Coombs, W.T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. *Public relations as relationship management*. (Ed: J. Ledingham ve S.D. Bruning). New Jersey: Lawrence Erlbaum, ss.73-95.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2006a). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.

- Coombs, W. T. (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review* 33(2), s.135-139.
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T. (2007c). *Crisis management and communications*. Institute for Public Relations.
http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf (Erişim tarihi: 14.01.2011),
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal Of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W.T. ve Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal Of Public Relations Research*, 12(2), 163-178.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal Of Public Relations Research*, 13(4), 321-240.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W.T. ve R.L. Heath (2006). *Today's public relations: An Introduction*. California: Sage Publications Inc.
- Coombs, W. T.; Fediuk, T.; Holladay, S. J. (2007). Further explorations of post-crisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. 10. *International Public Relations Research Conference: Roles and Scopes of Public Relations*. (Ed: M.W. DiStaso). Miami: University of Miami, ss.59-69.

- Coombs, W.T. ve S.J. Holladay (2008). "Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34 (3), 252-257.
- Croft, S. ve Dalton, J. (2003). *Managing corporate reputation : The new currency*. Thorogood Publishing.
- Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (2006). *Effective public relations*. (9. Baskı). New Jersey:Prentice-Hall Inc.
- Demir, F. O. (2009). Kriz yönetimi stratejileri ve kriz iletişimi. *FBE Journal*, 10(11). <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/06.pdf> (Erişim Tarihi: 25.08.2010).
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2002). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Demiryolu Dergisi (2004). (Temmuz-Eylül 2004), Sayı:14.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dolphin, R. (1999). *The fundamentals of corporate communications*. New Jersey: Elsevier Ltd.
- Egelhoff, W. ve Sen, F. (1992). An information-processing model of crisis management. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 443-485.
- Fall, L.T. ve Massey, J. E. (2006). The significance of crisis communication in the aftermath of 9/11: A national investigation of how tourism managers have re-tooled their promotional campaigns. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2), 77-90.
- Fawkes, J. (2001). What is PR?. *The Public Relations Handbook*. (2. Baskı). (Ed: A. Theaker). Oxfordshire: Routledge, ss.18-31.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fearn-Banks, K. ve Hooper, P. (2006). Introduction: Crisis communications and crisis management. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 3-5.

- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Gallagher, A. H.; Fontenot, M.; Boyle, K. (2007). Communicating during times of crises: An analysis of news releases from the federal government before, during, and after hurricanes Katrina and Rita. *Public Relations Review* 33(3), 217-219.
- Gaschen, D. (2003). Crisis—what crisis? Taking your crisis communications plan for a test drive. *Public Relations Tactics*, 10(5), 12.
- Genç, F.N. (2008). Kriz iletişimi: Marmara depremi örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), 161-175.
- Geibel, J. (1996). Public relations 911. *Public Relations Tactics*, 3(9), 25-28.
- Green, P.S. (1996). *Şirket ününü korumanın yolları*. (Çev: Abdullah Ersoy). İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Grunig, J. (1990). Theory and practice of interactive media relations. *Public Relations Quarterly*, 35(3), 18-24.
- Grunig, J. ve Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. ve Grunig, L. E. (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik. *Halkla ilişkiler ve iletişim modelleri*. (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları. ss.307-348.
- Gustin, C. ve Sheehy, J. (2003). Avoiding the seven sins of crisis communication. *Electric Perspectives*, 28(4), 5-6.
- Gürsoy, M. (1989). *Dünyadaki büyük ekonomik krizler ve Türkiye ekonomisine etkileri*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Hatemi, H. (1999). Krizin kritiği. *Düşünen Siyaset*, 1(1).

- Huang, Y.; Lin, Y.; Su, S. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31(2), 229-238.
- Ihlen, O. (2002). Defending the Mercedes A-Class: Combining and changing crisis-response strategies. *Journal Of Public Relations Research*, 14(3), 185–206.
- James, E. H. ve Wooten, L.P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Jimenez, D. (2001). When you're the headline: A guide to understanding crisis management. *Franchising World*, 33(3), 54-55.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz geliyorum der*. İstanbul: Kapital Medya Yayıncılık.
- Keleş, R. (1998). *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler. *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Krizler Özel Sayısı*, 41. <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (Erişim Tarihi: 12.01.2011).
- Kim, S.; Avery, E.J.; Lariscy, R.W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 446-448.
- Koçel, T. (1993, Mayıs). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları. *TÜSSİDE Zaman Yönetimi Semineri*.
- Kuşay, Y. (2005). *Kriz iletişiminde internetin etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kusumasari, B.; Alam, Q.; Siddiqui, K. (2010). Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management*, 19(4), 438-451.

- Küçük, F. ve Nedim B. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 795-808.
- Laskin, A. (2009). The evolution of models of public relations: An outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1), 37-54.
- Lee, B. K. (2002). Theories and perspectives in crisis communication. *Perspectives: Working Papers in English and Communication*, 14(2), 171-175.
- Lee, B. K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74-76.
- Luecke, R. (2008). *Kriz yönetimi*. (Çev: Önder Sarıkaya). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Mallozzi, C. (1994). Facing the danger zone in crisis management. *Risk Management*, 41(1), 34-42.
- Martin, R.M. ve Boynton, L.A. (2005). From liftoff to landing: NASA's crisis communications and resulting media coverage following the Challenger and Columbia tragedies. *Public Relations Review*, 31(2), 253-261.
- Massey, J. (2001). Managing organizational legitimacy: Communications strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, 38(2), 153-183.
- McQuail, D. ve Windahl, S. (2005). *İletişim modelleri: Kitle iletişim çalışmalarında*. (Çev: Konca Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi.
- Milburn, T.; Schuler R.; Watman K. (1983). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1180.
- Mitroff, I. ve Pearson C.M. (1993). *Crisis management*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

- Miller, G. R. (1989). Persuasion and public relations: Two “Ps” in a pod. *Public Relations Theory*. (Ed: H. Botan ve V. Hazelton), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc, ss.45-48.
- Mitroff, I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15-21.
- Mitroff, I.; Shrivastava, P.; Udwadia, F.E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1(4), 283-293.
- Moffitt, M. A. (1994). Collapsing and integrating concepts of ‘public’ and ‘image’ into a new theory. *Public Relations Review* 20(2), 159-170.
- Moloney, K. (2004). Debate papers: Democracy and public relations. *Journal of Communication Management*, 9(1), 89-93.
- Narbay, M.Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Newsom, D.; Turk, J.; Kruckeberg, D. (2000). *What is PR?* (7. Baskı). Belmont: Thomas Learning.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.
- Olasky, M. (1987). Ivy Lee minimizing competition through public relations. *Public Relations Quarterly*, 32(3), 9-16.
- Oyer, S. (2010). Effects of crisis type and interactive online media type on public trust during organizational crisis. *Public Relations Journal*, 4(3).
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.213-228.
- Örnek, A.Ş. (2006). *Bilgi toplumunda kriz yönetimi stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın Ş. (2006). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara : Detay Yayıncılık.

- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özdemir, P. ve Ymanoğlu, M. (2010). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'nin Türk Eczacıları Birliği (TEB) örnek olayı çerçevesinde incelenmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), 123-136.
- Özmen, A. (2003). Örneklemeye. *İstatistik*. (Ed: A.F. Yüzer). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.167-194.
- Özüpek, M.N. (2003). Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Basın. *Selçuk İletişim Dergisi*, 2 (4), 84-99.
- Pearce, J.A. ve Robinson R.B. (1994). *Formulation, implementation and control of competitive strategy*. Columbus: Richard D. Irwin, Inc.
- Pira, A. ve Sohodol Ç. (2004). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Regester, M. (1989). *Crisis managment, how to turn a crisis into an opportunity*. London: Hutchinson Business.
- Regester, M. ve Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management : A casebook of best practice*. (3. Baskı). Londra: Kogan Page Ltd.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory, structure, design and applications*. NJ: Prentice-Hall International. Inc.
- Rosenthal, U. ve Kouzmin, A. (1993). Globalizing an agenda for contingencies and crisis management: An editorial statement. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 1(1), 1-12.
- Ruff, P. ve Khalid, A. (2004). *Managing communications in a crisis*. Wey Court: Ashgate Publishing Group.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri. *Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları*, Bursa.

- Sayımer , İ. (2006). Halkla ilişkiler etiğinde öne çıkan modellerin etik sistemler açısından değerlendirilmesi. *Küresel İletişim Dergisi*, 2(3), 1-19.
- Smart, C. ve Vertinsky, I. (1987). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213.
- Smith C. ve Hayn S. (1997). Decision making under time pressure. *Management Communication Quarterly*, 11(1), 97-126.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Solmaz, B. (2006). Krizde itibarın yönetilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 65-72.
- Solmaz, B. (2007). Halka ilişkiler bakış açısından kriz durumlarında internetin rolü ve internet kriz planlaması. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(4), 67-74.
- Stanton, P. (2002). Ten communications mistakes you can avoid when managing a crisis. *Public Relations Quarterly*, 47(2),19-22.
- Sturges, D.L. (1994). Communicating through crisis: A Strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-317.
- Sweetser, K. ve Brown, C. (2008). Information subsidies and agenda-building during the Israel-Lebanon crisis. *Public Relations Review*, 34 (4), 359-366.
- Tack, P.B. (1994). *Kriz zamanı yönetimi*. (Çev: Y.Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Aslan T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1) 149-160.
- Tarhan, A. (2008). Halkla ilişkiler modelleri. *Halkla İlişkiler*. (Ed: A.Kalender, M.Fidan), Konya: Tablet Yayıncılık,
- Taylor, M. ve Perry, D. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(3) ,209-217.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tüz, M. V. (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Ulmer, R. ve Sellnow, T.L. (2000). Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box As a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 25(2),143-155.
- Umansky, D.J. (1994). How to survive and prosper when it hits the fan. *Public Relations Quarterly*, 38 (4), 32-34.
- U.S.A. National Research Council Staff (1999). *Impacts of natural disasters: A framework for loss estimation*. Washington.
- Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-6.
- Wiener, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review* 92(4), 548-573.
- Wilson, S.R.; Steven, R.; Cruz, M.G. (1993). An attributional analysis of compliance-gaining interactions. *Communication Monographs*, 60(4), 352-373.
- Wisnblit, J. S. (1989). Crisis Managment Planning Among U.S. Corprations: Emprical Evidence and a Proposed Framework. *SAM Advanced Journal*, 54(2), 34-41.
- Yıldırım, M. (2010). Türk Kamu Yönetimi sorunlarının halkla ilişkiler açısından bir değerlendirmesi, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(3), 153-170.
- Yüksel E.; Ceyhan C.; Öğüt P.; Bekiroğlu O.; Altunlu H.; Zerman S.; Ayhan, B. (2009). Cumhuriyet Mitingleri'nin yaygın gazetelerdeki sunumu. *Sihirli aynanın sırları*. (Ed: E.Yüksel). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 45-114.
- Zerman, D. (2005). Crisis communication: managing the mass media. *Information Management & Computer Security*. 3(5), 25-28.

İnternet Kaynakları

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> (Erişim Tarihi: 22.12.2010).

http://www.crisisexperts.com/CR_Signin.html (Erişim Tarihi: 15.08.2009).

<http://www.emdat.be> (Erişim Tarihi: 05.01.2011).

<http://www.stargazete.com/guncel/tren-kazalari-bugune-kadar-400-can-aldi-haber-235794.htm> (Erişim Tarihi: 25.08.2010).

<http://www.tcdd.gov.tr/home/detail/?id=267> (Erişim tarihi: 25.08.2010).

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim tarihi: 18.07.20009).

http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PublicRelations_HighProfile.pdf.
(Erişim Tarihi: 14.01.2010).

<http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/aykonu/Ay2003/may03/sarsturk.htm> (Erişim Tarihi: 23.01.2011)

<http://gainesvillepr.com/files/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.pdf>
(Erişim Tarihi: 22.12.2010).

<http://haber.gazetevatan.com/Haber/31232/1/Gundem> (Erişim Tarihi: 7.01.2011).