

KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ BAĞLAMINDA SOMA MADEN FACIASI KRİZİNE BAKIŞ

Ömer Faruk ÖZGÜR¹

ÖZET

Bu çalışma kriz iletişimi ve kriz yönetimi konusuna ilişkin literatürde var olan tavsiyeleri örnek bir kriz durumu üzerinden analiz etmeyi hedeflemektedir. Çalışmamız kapsamında 13 Mayıs 2014 tarihinde Manisa'nın soma ilçesinde gerçekleşen maden faciası sonrası madeni işleten kurumun krizi yönetme süreci literatürdeki kriz iletişimi ve yönetimi modelleri temelinde analiz edilmiştir. Çalışmada krizi yönetme adına yapılanlar özellikle krizden üç gün sonra gerçekleştirilen basın toplantısı analiz edilerek doğru ve yanlışlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmamızda case study (vaka inceleme) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kapsamlı bir şekilde analiz edilen 1 saat 48 dakikalık basın toplantısı deşifre edilmiş ve kurum yetkililerinin söylemleri analiz edilmiştir. Bunun neticesinde kriz anında yapılması gerekenlerle paralellik gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çalışmamız neticesinde elde edilen bulgulara kurumun basın toplantısında kurum sözcülerinin basının sorularını cevaplamakta zorlandığı, zaman zaman basın mensupları ile tartışma boyutuna gelindiği görülmüştür. Bazı söylemlerle basın mensuplarının adeta azarlandığı görülmüştür. Toplantı esnasında kurum sözcülerinin açıklamaları ile birbirlerinin açıklamalarını reddettikleri görülmüştür. Soma Maden A.Ş Kurumu krizi yönetirken literatürde kriz iletişimi ve yönetimi bağlamında tavsiye olunan ilkelere bazılarında önemli hatalar yapmışlardır ve genel itibari ile krizi yönetmekte başarısız olduğu kanaati bizde hâsıl olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi, Soma Maden Faciası,

SOMA MINING TRAGEDY CRISIS IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT AND CRISIS COMMUNICATION

ABSTRACT

This study aims to analyze the recommendations in the literature on crisis communication and crisis management through a sample crisis situation. Within the scope of our work, the process of managing the crisis of the mining enterprise after the mining disaster, which took place in the city of soma in Manisa on May 13, 2014, was analyzed on the basis of crisis communication and management models in the literature. In trying to manage the crisis in the study, especially the press conference held three days after the crisis was analyzed and tried to determine the right and wrong. Case study (case study) method was used in our study. The 1 hour 48-minute press conference, which was extensively analyzed in the study, was deciphered and the statements of the institutional authorities were analyzed. As a result of this, it was analyzed whether it is parallel to what should be done in the crisis. In the findings of our study, it was observed that institutional spokespersons were forced to answer the questions of the press, and occasionally came to the point of discussion with press members. Some rhetoric has shown that members of the press have been reprimanded. During the meeting, it was seen that the institution's spokespersons refused to explain each other. While Soma Maden AS managed the crisis, they made important mistakes in some of the principles recommended in the context of crisis communication and management, and in general we believe that it has failed to manage the crisis

Keywords: Crisis Communication, Crisis Management, Soma Mining Tragedy

1. GİRİŞ

Kriz kavramı işletme literatüründe önemli kavramlardan biridir. İşletmelerin veya kurumların başarılı olabilmelerinin altında yatan faktörlerden biri de krizlerde mücadele etme becerileridir. Kriz, beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele

¹ Öğr. Gör. Dr., Düzce Üniversitesi, omerfarukozgur@duzce.edu.tr

cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1991:270). Bu tanımlamada krizin örgüt üzerindeki etkilerine değinerek krizin şirketlerin değerleri ve iş yapış tarzlarını ve kararlarını etkileyebileceği imasının öne çıkarıldığını görüyoruz. Bu tanımlamada krizin önceden sezilemeyen bir durum olduğuna vurgu yapılmıştır.

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumu ifade etmektedir. Diğer taraftan Kriz Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Tüz, 1996:3)

Kriz kavramı konuşulurken akla gelen sorulardan biri de hangi durumların kriz olduğu hangi durumların kriz olmadığı hususudur. Örneğin işletmede karşılaşılan her sorun için kriz diyebilir miyiz sorusu hemen akla gelecektir. Bu manada işletmelerde kriz diyebileceğimiz durumları sorunlardan ayıran özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Özdevecioğlu, 2001:15):

- a. Kriz önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi güç bir değişikliği ifade etmektedir.
- b. Standart karar verme yöntemleri ile krizin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmamaktadır.
- c. Kriz meydana getirdiği gelişme ve değişmelerle işletmenin devamlılığını ciddi şekilde tehdit etmektedir.
- d. Kriz dönemlerinde mevcut değerler önemini yitirirken, işletmenin amaçları ve yapacağı faaliyetler de çeşitlenmektedir.
- e. Kriz işletmenin kaynaklarını yetersiz hale getirir.
- f. İşletmelerin normal işleyişlerini ve hedeflerini etkileyen bu özellikler, krizi diğer sorunlardan ve çatışmalardan ayırmaktadır (Özdevecioğlu, 2001: 15).

İşletmelerde çıkan her sorun için kriz demek doğru değildir. Krizler işletmelerde ortaya çıkan ve çözümü çok kolay olmayan bu manada standart ve alışılmış çözümlerin işe yaramadığı, kurumun savunma mekanizmalarını zorlayıcı durumlar için kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacağı kanaatindeyiz.

Bir diğer akla gelen soru ise krizlere sebep olan olaylardır. Hangi olaylar işletmelerde krizlerin doğmasına sebep olmaktadır. Bu konuda genel kanaat işletme içi ve işletme dışı faktörler olmak üzere kriz nedenlerinin ikiye ayrılması şeklindedir.

Aşağıda bir işletmede krize sebep olabilecek olaylar sıralanmıştır (Tutar, 2000 ; Haşit, 2000; Dinçer, 1996 ; Tüz, 2001):

1. İşletme Dışı Faktörler:

- a) Doğal
- b) Sosyo Kültürel
- c) Teknolojik
- d) Uluslararası ilişkiler
- e) Ekonomik
- f) Politik ve yasal

2. İşletme İçi Faktörler:

- a) İşletme tarihi ve tecrübesi
- b) İşletme yapısı
- c) Tepe yöneticiler ile ilgili faktörler
- d) İşletmenin yaşam evreleri
- e) İşletme Kültürü ve İklimi

Görüldüğü üzere işletmeler açısından gerek örgüt işi gerekse örgüt dışı birçok faktör krizlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İşletmelerin üzerine düşen en önemli görevlerden biri de kriz çıkabilecek bu unsurlara karşı gerekli tedbirleri alarak krizleri en az hasarla atlattırma olmalıdır. Krizleri en az hasarla atlattırma çabası “kriz iletişimi” ve “kriz yönetimi” kavramlarını bizlerin hayatına kazandırmıştır.

2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz konusu ile ilgili çalışmalarda karşımıza çıkan ve bizim çalışmamızın da teorik çerçevesini oluşturan iki ana kavram üzerinde durmakta fayda vardır. Bu kavramlar “kriz yönetimi” ve “kriz iletişimi” kavramlarıdır. İlk olarak kriz yönetimi kavramına değinilecek sonrasında da kriz iletişimi kavramı hakkında bilgi paylaşılacaktır.

Günümüzde krizlerin yönetilemeyeceğini savunan kişilerin olduğunu zannetmiyoruz. Dolayısıyla krizlerin işletmeler tarafından artık yönetilebileceği kabulü üzerine bu yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili çeşitli yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu bölümde ana hatları ile kriz yönetiminin nasıl olması gerektiği konusuna değinilecektir.

Kuruluşlar krizlere uzun yıllar cevap veriyor ancak organizasyonel kriz yönetimi hem akademik çalışma hem de mesleki uygulama için oldukça yeni bir alandır. Kriz

yönetimi tepkisi, 1970'lerin sonunda edebiyatta ortaya çıkmaya başlamış ve Bhopal felaketi, Çernobil kazası ve Exxon Valdez petrol sızıntısı gibi krizler oluştuğunda genişlemiştir (Heradstveit ve Hagen, 2011:15)

Kriz yönetimi ile işletmelerin başarısını bağdaştırabiliriz. Kriz yönetimi, krizin kuruluşu ve hedef kitleleriyle olan ilişkilerine vereceği zararı en aza indirmeye çabasıdır. Gelecek olan bir krizi fark ederek sistemli bir süreç halinde ortaya çıkmasını önlemek, önlenemiyorsa krizin etkilerini minimize ederek krizle baş etmek ve kriz sonrasında işletmeyi eski düzeyine kavuşturmakta halkla ilişkilerin rolü büyüktür (Bilgin, 2008:142).

Herhangi bir kurumun önemli tehditler altında kalması, yaşamının tehlikeye girmesi halinde halkla ilişkiler birimlerinin nasıl bir çalışma yapacağı önemlidir. Halkla ilişkiler anlayış ve uygulaması kriz dönemiyle eşzamanlı olmak üzere bazı değişikliklere uğramaktadır. Örgüt açısından en önemli değişiklik de kriz döneminde halkla ilişkiler birimlerinin karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale edebilen eylemci birimler niteliğine bürünmesidir. Bir başka deyişle olağan dönemlerde destek yada kurmay hizmet olarak yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları, kriz döneminde eylemci birim çalışmasına dönüşebilecektir. Çünkü kriz dönemlerinde, bir kısım hizmet durdurulabilir, kimi bölümler geçici olarak kaldırılır. Örgütsel fonksiyonların önemli bir kesimi medya ile ilişkilere yönelmek zorunda kalabilir, dolayısıyla da halkla ilişkiler birimleri geçici olarak yapı ve işlev değişikliğine uğrayabilir (Kazancı, 2007: 382)

Kriz yönetimi esasında tam anlamıyla devam eden durumu yönetmekle ilgilidir. Kriz durumları, kriz öncesi dönem, kriz ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamaya ayrılabilir. Kriz yönetimi için ilk ve en önemli adım hayat kurtarmaktır. Bu amaçla yapılacak ilk şeyin hasar kontrolü ve daha fazla olayı önleme olduğunu düşünebiliriz. Ardından, bir kriz sırasında ve kriz sonrası imaj kurtarma eylemleri sırasında örgütsel imajın kontrol edilmesi yönlerini de içeren diğer eylemler takip edilebilir. Herhangi bir kriz yönetiminin anahtarı, potansiyel kriz durumlarını hazırlamak, tanımlamak, izlemek ve yönetmektir (Civelek, 2016; Gonzalez-Herrero & Smith, 2008; Haataja et al., 2016 aktaran Vistbacka, 2017:8).

İşletmeler krizleri önemseyerek hazırlıksız olarak felaketlerle burun buruna kalabilir ve yıllardır uğraşarak kazandıkları itibarlarını (reputation) kaybederek ya da büyük oranda para cezası ödeyerek düştükleri kötü durumdan kurtulamayabilirler. Potansiyel kriz felaket durumlarına karşılık bir hazırlık planı kesinlikle gereklidir. Proaktif plan, kriz sırasında müşterilerin bu krizden etkilenmelerinin ne olacağı, takip edilecek prosedür, kriz yönetim takımının eğitimi ve atamaları, kriz iletişim planının geliştirilmesi, değişim ve yeniden yapılanma için bir plan politikası geliştirilmesi, değişim ve yeniden yapılanma için bir plan politikası bu plan içeriğinde mutlaka bulunmalıdır. Geniş kapsamlı örnek planda örgütün bu planı uygulama alanı ve uygulama düzeyini içermelidir (Penrose, 2000:157 aktaran Işık ve diğerleri, 2007:124)

Kriz yönetiminden birinci derecede sorumlu mevkideki kişiler yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürlük olmasına karşın kriz patlak verdikten sonraki en aktif kişi veya bölüm halkla ilişkiler sorumlusu veya bölümüdür (Aydede, 2001:157)

Kriz dönemlerinde elbette sorumluluk şirketlerin ve kurumların idari amirleri yani en üst düzey yöneticilerdedir. Ancak her ne kadar basın önünde kurum yetkilileri olsa da unutulmaması gereken o kurum yetkililerini yönlendirme, basının sorularına hazırlama, kurumun itibarını yönetme anlamında temel rol ve görev halkla ilişkiler bölümü, çalışanı veya dışarıdan halkla ilişkiler desteği alınıyorsa halkla ilişkiler ajansı yetkililerinin olacaktır.

Kriz yönetimi denildiğinde hemen akla gelmesi gereken kriz sürecinin aşamalar halinde yönetildiği hususudur. Kriz her ne kadar çok kısa sürede cevap verilmesi gereken bir durum da olsa krizin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için sistematik bir sıra ile işlemlerin uygulanması beklenmektedir.

Aşağıda kriz yönetiminin aşamaları konusunda bir örnek sunulmuştur (Şahin, 2005:65):

1. Kriz sinyallerini alınması
2. Krizden korunma ve kriz yönetimine hazırlık
3. Kriz dönemi ve krizi denetim altına alma
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve değerlendirme

Kriz yönetiminin anlatıldığı bu aşamalarda özellikle bizim dikkatimizi çekmek istediğimiz husus kriz yönetiminin bir süreç olduğu vurgusudur. Kriz yönetimi anlık yapılabilecek bir halkla ilişkiler uygulaması ve yönetsel bir faaliyet değildir. Krizin kurumun başına gelmeden yapması gereken çevresini ve işletmesini iç ve dış faktörler açısından sürekli gözlemesi ve erken sinyalleri alması önemlidir. Sürekli tetikte olmakla beraber kurumlar kendisini gelebilecek krizlere karşı planlar hazırlayarak, senaryolar kurgulayarak kurumunu gelecek tehditlere hazır etmelidirler. Burada bu sorumluluk elbette kurumun üst yöneticilerinde bir farkındalık hali almalıdır ve krize hazırlık üst yönetim tarafından fikir olarak da benimsenmelidir. Kriz tüm alınan tedbirlere rağmen kurumun başına bir kriz geldiğinde kurum ve yöneticileri bu konuda panik yapmamalı ve krizi başkalarının yönetmesine izin vermeden var olan krizin kurum tarafından yönetilmesini sağlamalıdır. Kriz iyi bir şekilde yönetildikten sonra normal duruma geçişle beraber bu krizden hangi derslerin çıkarılabileceği ve tekrar etmemesi için yapılması gerekenlerin şirket üst yönetimi ve çalışanlar arasında değerlendirilmelidir.

Kriz yönetimi konusunda literatürdeki önemli modellerden biri Lineer Kriz Tepki İletişim Modeli olarak geçmektedir. Modelin aşamaları Hale ve diğerleri tarafından şu şekilde gösterilmiştir (2005:120):

1. Gözlem Aşaması: Kriz tepki iletişiminde gözlem adımı, ortaya çıkan kriz olaylarıyla ilgili veri toplamayı gerektirir. Sadece verilerin toplanması, organize edilmesi ve erişilebilir hale getirilmekle kalmamalı, bu aşamada eksik bilgi kalmaması ve hızlı toplanması değerlendirilmelidir.

2. Yorumlama Aşaması: Bu adım, devam etmekte olan krize anlam vermektir. Bir önceki adımda gözlemlenen olaylar. İçerideki bilgileri değerlendirmeyi gerektirir. Mevcut krizin hem güncelliğini hem de önemini belirlemek için krizi incelemek gerekir. Bu adımda yeni elde edilen bilgiler daha önceki bilgilerle entegre edilmelidir.

3. Seçim Aşaması: Bu adım, kriz karar mercileri arasındaki iletişimi içerir. Kriz durumunun yorumlanma aşamasından çıkarıp yaşanabilirliğini tartışmaktır. Eylem alternatiflerini tartışmak ve uygulamak için bu alternatiflerden uygun olanı seçmek gerekir.

4. Yaygınlaştırma Aşaması: Uygulanacak bir eylem veya eylem seti ortaya çıktığında seçim adımından itibaren, yaygınlaştırma adımıyla kararların uygulanmasında yer alanlar bilgilendirilir. Dağıtım aşaması, kamuoyuyla bilgi alışverişini de beraberinde getirir (Hale ve diğerleri, 2005:120).

Görüldüğü üzere kriz aşamasında krizlere gösterilen refleks son derece sistematik olmalıdır. Krizlerle mücadelede ederken bir taraftan zamanla yarışıldığı gerçeği unutulmamakla beraber bu kısa zaman içinde krizin boyutlarını tespit etmek, krizin büyüklüğüne göre tedbir almak ve kriz konusunda gösterilecek tepkilerin seçenekler arasından elenmesi ve karar verilen adımın kriz yönetimi ekibi tarafından hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Aksi takdirde hızlı olalım derken üzerinde yeterince düşünülmeden atılacak krizle mücadele adımları fayda verecekken zarara sebep olabilir.

Kriz yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için kuruluşun, ayrıca, aralarında halkla ilişkiler uzmanları, yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, pazarlama ve reklam yetkilileri, bilgi işlem uzmanları gibi örgütün farklı branşlarından gelen kişilerden oluşacak bir “kriz iletişim grubu” kurması ve örgütün çeşitli yerel büroları ile işbirliği yapması uygundur. Bu durumda kuruluşun bir basın sözcüsü tayin ederek medyaya doğru, tutarlı ve kurumsal çıkarlara ters düşmeyecek açıklamalar yapması ilk etapta dışa verilecek bilgileri kendi kontrolü altında tutabilmesi açısından gereklidir (Aydede, 2001:158).

Kriz yönetimi ile ilgili temel yanlışlardan biri de krizi yönetme işinin bütün sorumluluğunu halkla ilişkiler bölümlerine veya sorumlularına yükleme durumudur. Daha önce de söylediğimiz gibi elbette kriz anında iletişim sorumluluğu halkla ilişkiler profesyonellerinin en temel görevlerinden biridir. Ancak krizin boyutuna göre kriz ekibinin içerisinde mühendisler, şirketin insan kaynakları uzmanları, personelden sorumlu şefler dahi katılabilir. Zira krizin doğmasına sebep olan unsurların içinde teknik boyut söz konusu ise halkla ilişkiler sorumlusunun bu konuda bilgisi olması beklenemez. Bu yüzden krizin iletişim koordinatörlüğü halkla ilişkiler uzmanında olmakla beraber kriz yönetim ekibinin geniş bir uzmanlık alanına yayılması krizin yönetilmesini kolaylaştıracak bir adımdır.

Kriz konusunda yazılmış kapsamlı Türkçe çalışmalardan biri olan “Kriz Geliyorum Der: Kriz İletişimi ve Yönetimi” adlı kitapta kriz yönetimi süreci şu alt başlıklarla işlenmiştir (Kadıbeşgil, 2008):

Kriz Yönetimi:

1. Kriz Yönetimi ve İletişimi
2. Kriz Senaryolarının Oluşturulması
3. Kriz Planlarının Hazırlanması
4. Kriz Planının Başlıkları
5. Kriz Komitesi Nedir, Nasıl Çalışır?
6. Proaktif Kriz İletişimi
7. Krizin Kapsama Alanı ve Sosyal Ortaklar
8. Krizin Evreleri
9. Arşiv ve Dokümantasyon
10. Kriz Yönetimi İçin Reçeteler

Bir anlamda sorun çözme anlayışını da kapsayan krizi yönetebilmek ve sağlıklı bir kriz yönetimi uyguladığının analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki dört temel kriz yönetimi anahtarından yararlanılabilir (Çöklü, 2000:267'den aktaran Budak ve Budak, 2004:368):

1. Anahtar: Reduction–Azaltma: Kriz yönetiminde önemli anahtar faaliyetlerden biri, doğal yada insan kaynaklı krizlerin etkilerini daha oluşmadan önce azaltmak ve minimuma indirmektir.

2. Anahtar: Stand By–Hazır Bulunma: Kriz yönetimi kapsamında hazır olma durumunu planlamak ve olasılıklar üzerine alıştırmaya yapmaktan daha fazlasını içerir.

3. Anahtar: Response–Cevaplama: İşletmelerin krize açıklıklarını değerlendirmeleri, planlar geliştirmeleri, düzenli olarak bu planları ölçümlemeleri, krize karşı cevap verme yöntemleri için alıştırmalar yapmaları ve kriz yönetimi yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

4. Anahtar: Recovery–Tedavi: Etkin bir kriz yönetiminin esas değerlendirmesi ancak tedavinin bir diğer deyim ile iyileştirme durumunun gerçekleşmesine bağlıdır.

Kriz yönetiminde esas, bilgi ve iletişimin kontrol altında tutulmasıdır. Bunun için gerçek bilgilere ve bulgulara ihtiyaç vardır. Bu nedenle halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve bu imajı koruma, hedef kitlelerle iletişimi kurma, hedef kitlelerin beklentileri ile şirket performansını bütünleştirme, sonuçları değerlendirme gibi işlevleri kriz döneminde kendini göstermektedir (Yavuz, 2008:125).

Buraya kadar aktardıklarımız krizlerin yönetilmesi gereken son derece ciddi bir süreç olduğu ve aşama aşama ilerlediği ortak bir kanaat oluşmasına yardımcı olacaktır.

3. Kriz İletişimi

Özellikle yabancı kaynaklarda kriz yönetimi ile kriz iletişimi başlıkları birbiri ile ilintili şekilde ele alınmıştır. Hatta bir çok kitapta alt başlık olarak değil aynı cümle içinde örneğin “Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi”, “Krizin İletişimi ve Yönetimi”, “Kriz Yönetiminde İletişim” gibi başlıklarla ele alınmıştır. Halkla ilişkiler profesyonellerinden beklenen bir görevin de kriz anlarında kurumun iletişim faaliyetlerini yöneterek krizi olabilecek en az hasarla atlatmasına yardımcı olmaktır.

Coombs(2007), kriz iletişiminin ilk önceliğinin, paydaşları herhangi bir zarar görmemesi için mümkün olan her şeyi yapması olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, ilk misyonun kendilerini fiziksel tehditlerden korumak için gereken bilgiye sahip olmak olduğunu söylemiştir (Salminen, 2017:8).

Bir kriz anında etkili bir iletişim kurmak bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Böylelikle önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi en doğru bilginin en hızlı bir biçimde hedef gruplara ulaştırılmasına yöneltilmelidir. Bu işlev de ancak iyi bir kriz iletişimi planlaması yapmak, kuruluş sözcüsünü tespit edip onu açıklama yapma konusunda eğitmek, önemli hedef grupları belirleyip verilecek mesajlar oluşturmakla gerçekleştirilebilir (Okay ve Okay, 2014:390)

Kriz iletişimi ve yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin şekilde çalıştırılmasıdır. Durum böyle olunca; iletişimi yönetecek insan kaynaklarının nitelikleri, liderlik ve süreçler şeklinde üç temel alan, kriz iletişim yönetiminin önemini vurgulamaktadır (Özer, 2009:353).

Kriz döneminde en önemli çalışma iletişim planlamasıdır. Örgütü medyaya karşı kimin temsil edeceği, basın toplantılarının sorumluluğunu kimlerin alacağı, üst düzey yöneticilerin medya ile ilişkilerinde ne tür sınırlılıklar olacağı, hangi bilgilerin ne zaman ve hangi yöntemlerle açıklanacağı iletişim planında belirlenmelidir. Normal döneme oranla medyayla olan ilişkilerde farklılıklar olacağı açıktır. Medya ile kimin ilgileneceği saptanmalı ve ilgili basın yayın organlarıyla ilişki sıklığı kriz yönetimince tartışılıp karara bağlanmalıdır(Kazancı, 2007:384).

Kriz yönetimi, krizin nasıl atlatılacağı, nedenleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşırken, kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktiklerle ilgilidir. Yani, olası krizlerin yaşanmaması için önlemlerin alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturur(Peltekoğlu, 2012:457).

Bir organizasyonun karşılaşılabileceği olası tüm kriz durumlarını tahmin etmek ve simule etmek imkansız olduğu için, bir kriz durumunda itibar kaybını önlemek için

çeşitli proaktif iletişim stratejilerini keşfetmek gerekir. İtibar yönetiminin halkla ilişkiler çabalarının önemli ve devam eden bir bileşeni olduğu ve sadece bir kriz durumunda yönetilecek bir şey olarak düşünülmemesi gerektiğini belirtmek gerekir(Wigley ve Pfau, 2010: 568).

Kabul etmeliyiz ki bir işletmenin başına tahmin edilebilir durumlardan kriz gelebileceği gibi milyonda bir ihtimal söz konusu olan bir durumdan ötürü de bir krizle karşı karşıya gelebiliriz. Bu açıdan teorik olarak her kriz anı için bir senaryo ve buna yönelik kriz planı üretmek mümkün değildir. Ancak kurumlar geçmişlerine bakarak, buldukları coğrafi konum, ülkenin çalışma şartları, hukuki sistemi gibi konuları göz önünde bulundurarak muhtemel kriz senaryoları ve bu senaryolarda iletişim adına yapılması gerekenler hakkında çalışabilirler.

Kriz iletişiminin aşamalarını Reich ve diğerleri şu şekilde tarif etmişlerdir (Reich ve diğerleri, 2011:1):

1. Aşama: Hazırlık
2. Aşama: Uyarı/ikaz
3. Aşama: Kriz yanıtı (Acil Durum)
4. Aşama: İmar (Kurtarma)
5. Aşama: Değerlendirme

Kriz ile ilgili kurumların en önemli görevlerinden biri imkanlar ölçüsünde krizlere hazırlık yapabilmektir. Eğer krizler konusunda kurum yöneticileri yeterince bilgi sahibi iseler krizlerin ayak seslerini duyarak bunlara yönelik kurumlarını hazırlamalıdır. Tüm bu hazırlıklara rağmen kriz konusu olay gerçekleştiğinde krize daha önce çalışılmış planlar dâhilinde tepki verilmesi krizin yönetilmesi açısından kurumun elini güçlendirecektir. Kriz iyi bir şekilde yönetiliyor ise yapılması gereken bir diğer önemli faaliyet de kurumun kriz sebebi ile zedelenen itibarını onaracak eylemler gerçekleştirmek olacaktır. Son adım olarak kriz atlatıldıktan ve krizin etkileri ortadan kalktıktan sonra kurum yöneticileri kurum itibarı ile ilgili yaptıkları araştırmalarla kurumun itibarının ne şekilde etkilendiğini ve itibar kaybının boyutunu belirlemek ve itibar kaybı boyutu belirlendikten sonra tekrar kurum itibarını iyileştirici çalışmalar yapmaktır. Böylece krizin olumsuz etkileri en aza indirilmiş olacaktır.

Bir başka kriz iletişimi yaklaşımı ise literatürde Mitroff Modeli olarak geçmekte ve aşağıdaki beş aşamadan oluşmaktadır(Dzenan, 2017:12):

1. Aşama: Sinyal Algılama: Yaklaşmakta olan krizin üstesinden gelmenin en iyi yolu sinyallerini aramaktır. Bunlar tespit edilir edilmez "savaşa" yani krizle mücadeleye başlanabilir.

2. Aşama: Araştırma ve Önleme: Burada kuruluşlar risk faktörleri arıyor ve zarar olasılığını en aza indirmeye çalışıyorlar.

3. Aşama: Hasarları Önleme: Burada, krizle mücadele için doğrudan eylemler görmekteyiz. Bu eylemler, önceden planlanmış faaliyetlerin veya kriz durumundan ortaya çıkan geçici faaliyetlerin bir sonucu olabilir.

4. Aşama: Kurtarma: Örgüt üyeleri sıradan çalışma rutinlerine dönmek için çalışırlar.

5. Aşama: Öğrenme: Bu aşamada kriz gözden geçirilmekte ve yönetim, gelecek sefere daha iyi krizle mücadele etmek için hazırlanmaktadır (Dzenan, 2017:12).

Kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında kriz iletişim yöneticilerinin kullanabileceği kanalların listesi, kitle iletişim araçları ve halkla iletişim kurmayı sağlayan doğrudan kanallar da dahil olmak üzere önemli bir role sahiptir. Kriz iletişim planlamacılarına yol göstermesi gereken temel soru sabittir: Mevcut kanal çeşitliliğini kullanarak, ayrı ayrı hedef kitlelere ne kadar iyi ulaşılabilir? Bir kriz meydana gelmeden önce farklı iletişim kanalları ve birincil nüfus kesimlerine nasıl ulaşılacağı sistematik olarak haritalandırılmalıdır(Reich ve diğerleri, 2011:18).

Kriz iletişiminde hedef kitleye ulaşmada yanlış araçların seçimi sebebi ile asıl ulaşılması ve etkilenmesi gereken hedef kitlelere ulaşamaması durumu kurumlar için büyük bir risktir. Eğer kriz öncesinde hedef kitlelerinin daha çok hangi iletişim kanallarını kullandığına ilişkin elimizde somut veriler mevcut değilse kriz anında bunları araştırmak ve bulmak için maalesef zamanımız olmayacaktır. Bu sebeple kurumlar kriz durumları haricinde de hedef kitlelerinin sıklıkla kullandığı kanalları takip etmeli ve bu kanallardan kriz anında da istifade etmelidirler.

Kriz öncesinde ve kriz anında yapılması gereken işlemler şu başlıklarla ifade edilmektedir (Coombs, 2007):

Kriz Öncesi Aşamasında Kriz İletişimi:

1. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak
2. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak
3. Kurum Sözcüsü Seçilmesi
4. Ön Taslak Mesajlar Hazırlanması
5. İletişim Kanalları

Kriz Anında Yapılması gerekenler

1. İlk Tepki
2. İtibar Tamiri ve Davranışsal Niyet

Görüleceği üzere kriz iletişimi çalışmaları kapsamında öncelikle kriz başımıza gelmeden alınması gereken tedbirlere değinilmiştir. Kriz başımıza gelmeden önce muhtemel kriz senaryoları karşısında kriz planı hazırlamazsak, kriz yönetimi ekibi oluşturulmazsa, kriz anında verilecek mesajlar belirlenmemiş olursa verilecek tepkiler kaotik, birbirinden kopuk ve muhtemelen başarısız olacaktır. Dolayısı ile kriz iletişimi ve yönetiminin en önemli adımlarından biri işletmelerin krizlere önceden hazırlık yapmasıdır.

Kriz iletişiminin kriz yönetimindeki yerine ilişkin hazırlanan “Kriz Zamanında İletişim Stratejileri: Havayolu Endüstrisinde Örnek Olay Analizi” (Dahman, 2008) adlı çalışmada Dahman, kriz iletişiminin kriz yönetiminde temelde iki boyutu ile var olduğundan bahsedilmektedir.

Bu iki boyut:

1. İtibar yönetimi (Reputation management) boyutu
2. Konu yönetimi (Subject Management) boyutu.

Bu iki kavram halkla ilişkiler konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan kişiler tarafından dışarıdan bakıldığında aynı işmiş gibi algılanabilir.

Ancak bu iki kavram birbirinden hayli farklı kavramlardır. İki işin benzer tarafı iki faaliyet gerçekleştirilirken de iletişim araç ve tekniklerinden faydalanılmasıdır. Ancak kısaca söylemek gerekirse konu yönetimi dediğimiz işte herhangi bir kriz veya olaya ilişkin iletişim stratejisi oluşturup ona göre eyleme geçerken, itibar yönetimi boyutunda aslında konu yönetimi anlamında yapılanlar da dikkate alınarak çok daha kapsamlı bir faaliyetten bahsediyoruzdur. Yani konu yönetimi mikro bir çalışma ise itibar yönetimi makro bir çalışmadır denilebilir. Konu yönetiminin sonunda genel olarak itibarın yönetilmesine olumlu veya olumsuz katkıları olacaktır.

4. KRİZ İLETİŞİMİ VE YÖNETİMİ AÇISINDAN BASIN TOPLANTILARI

Halkla ilişkiler disiplini açısından hedef kitleye ulaşmada kullanılacak birçok iletişim aracı mevcuttur. Televizyon, gazete, radyo gibi geleneksel kitle iletişim araçlarının yanı sıra web sitesi, kurum blogu, facebook, twitter gibi yeni medya ortamlarının da dâhil olduğu birçok iletişim kanalı sayılabilir. Tüm bu iletişim kanallarına içerik üretecek en önemli araçlardan biri basın toplantılarıdır. Krizle karşı karşıya kalındığında gerek kamuoyu gerekse basın kuruluşları kurumun krizle ilgili resmi açıklamasını merak edeceklerdir. Basın toplantıları bunun için biçilmiş kaftandır.

Basın toplantıları için yapılması gerekenler hakkında şu unsurlar önem arz etmektedir:

1. Basın toplantısının duyurusunun hızla yapılması
2. Toplantı salonunun düzenlenmesi

3. Basın toplantısında basın mensuplarına yönelik grafik, rapor, belge vb. materyallerin basın kiti olarak hazırlanması
4. Basın mensuplarına fotoğraf çekme, filme alma vb. teknik konularda destek sağlanmalı, uygun şartlar oluşturulmalıdır
5. Toplantı süresi çok uzun tutulmamalı
6. Basın mensuplarına soru sorma imkânının tanındığı soru-cevap bölümü bulunmalıdır

Bir basın toplantısı hazırlığı yapılırken dikkat edilmesi gerekenler şu maddelerle özetlenmiştir:

1. Basın toplantısı için iyi bir nedeniniz olsun
2. Medya aracılığı ile hangi mesajı vermek istediğinize karar verin
3. Medyayı davet et.
4. Mesajınızı doğru şekilde iletmek için kurum sözcünüzü hazırlayın
5. Basın toplantısı için moderatör seçin.
6. Arka plan malzemelerini hazırlayın.
7. Kurum çalışanları ile basın toplantısındaki rollerinizi prova edin.
8. Görsel yardımcılar hazırlayın (How to hold a press conference <http://www.worc.org/media/Hold-a-Press-Conference1.pdf>)

Görüldüğü üzere halkla ilişkilerde basınla ilgili önemli araçlardan biri olan basın toplantısının ciddi bir planlama ile hazırlığının yapılması gerekmektedir. Yarım saat veya bir saat sürebilecek bir basın toplantısı etkinliği için saatlerce, günlerce zaman ayrılması gerekebilir. Halkla ilişkilerin doğasında olan proaktif davranma özelliği burada da devreye girmektedir.

Bir kriz anında kimi kurumlar krize tepki gösterirken “hiçbir şey yapmama” gibi bir yaklaşım gösterebilirler. Bu yaklaşımda kurum sanki kriz yokmuşçasına davranır. Krize ilgili herhangi bir basın toplantısı yapılmaz. Haber akışını kontrol etmek için çaba gösterilmez. Oysaki bir kriz anında yapılabilecek en tehlikeli şey “krizi olurlu veya akışına bırakmaktır”. Hele ki bir kriz anında basın toplantısı yapmamak ve kamuoyunu bilgilendirmemek ve konunun unutulması gibi bir ümit içinde olmak hataların büyüğü olacaktır. Bu sebeple kriz anlarında basın toplantısı kararı krizin büyüklüğü, kurumun var olan hazırlığı da göz önünde bulundurularak en kısa sürede alınmalı ve basın aracılığı ile kamuoyunun kriz hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bu konuda kurumların basın toplantısı yapmak konusunda yaşadıkları en temel çekincelerden biri “basın toplantısı esnasında krizle ilgili basın mensuplarının

kurumu sıkıştıracağı endişesidir”. Oysaki unutulmamalıdır ki basın kuruluşlarının temel görevi haber yapmaktır. Bunun için en temel gazetecilik kaidesi olan 5N1K kuralı gereğince her haber değeri taşıyan olayda bu soruların cevabını aramaya çalışırlar. Unutulmaması gereken husus basın kuruluşlarının savcı veya hâkim olmadıkları ve amaçlarının kamuoyunun bilgilendirilmesini sağlamak olduğu hususudur. Bir olayla ilgili bilgi eksikliği söz konusu ise ve o eksiklik birinci ağızdan kurum yetkilileri tarafından giderilmiyor ve kamuoyu bundan tatmin olmuyorsa bilinmelidir ki bu bilgi eksikliği yalan, yanlış bir takım iddialarla da doldurulabilir. Dolayısı ile kriz anlarında kurumların basın toplantısı düzenlemekte geç kalmak veya basın toplantısı düzenlememek gibi bir tercihleri olamaz.

5. SOMA MADEN FACIASINDA KRİZ İLETİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Çalışmamızın bu bölümünde kriz iletişimi ve yönetimi açısından Soma maden faciasında uygulanan iletişim faaliyetlerine ilişkin tespitler yapılacaktır. Özellikle Soma Kömür İşletmeleri A.Ş adlı özel işletmenin krizi yönetim süreci ele alınmıştır. Kriz yönetim sürecinin geneli ele alınırken aynı zamanda özellikle işletme tarafından düzenlenen basın toplantısı deşifre edilerek analizi yapılmıştır.

Kısaca Manisa'nın Soma İlçesi'nde gerçekleşen bu maden faciasını hatırlatmak istiyoruz:Yaklaşık 6 bin işçinin çalıştığı ve vardiya değişimi sırasında 598 işçinin bulunduğu madende saatler 15.10'u gösterdiğinde korkunç facia yaşandı. Elektrik panosunda meydana gelen patlamanın ardından yangın çıktı. Ancak tek tehlike alevler değildi. Maden ocağı dumanla dolmaya başladı. Bununla birlikte zamanla yarış da başladı. 2 kilometrelik galerileri bulunan madende ilk anda çıkışa yakın olan işçiler dışarı çıkmayı başarırken yaklaşık 301 işçi alev duvarının arkasında mahsur kaldı. Bu elim facianın neticesinde 301 işimiz madende hayatını kaybetti.

Aşağıda Soma Kömür İşletmeleri A.Ş'nin kriz yönetimi faaliyetleri temelde kurum tarafından yapılan basın toplantısı faaliyeti üzerinden incelenecektir. Basın toplantısının detaylı analizi üzerinden aşağıdaki alt başlıklarda incelenmesi faydalı görülmüştür:

- a)Soma Kömür İşletmeleri A.Ş sahibi Alp GÜRKAN'm söylemleri
- b)İşletme Genel Müdürü Ramazan DOĞRU'nun basın toplantısındaki söylemleri
- c)İşletme Müdürü Akın ÇELİK'in basın toplantısındaki söylemleri

Çalışmada incelenen basın toplantısı toplam 1 saat 48 dakika sürmüştür. Toplantının tamamı izlenerek içeriği analiz edilmiştir. Basın toplantısına ilgili linkten ulaşılabilir: <http://www.youtube.com/watch?v=wrcWVti9LC8>

Aşağıda basın toplantısında kurum yetkililerinin açıklamalarından örnekler ve olması gerekenler hakkında görüşlerimiz bir araya getirilmiştir.

Basın toplantısında ilk olarak kurumun sahibi Alp Gürkan söz almıştır. Konuşmasının başında “ üç gündür hepimiz uykusuz, güçlkle konuşuyoruz, elim bir kaza sonu canımızı, ciğerimizi, çalışanlarımızı kaybettik. Tüm milletimizin başı sağ

olsun” diyerek başlangıç yapmıştır. Gürkan’ın konuşmasında olayı kaza olarak nitelenmesi aynı zamanda konuya bakış açısı hakkında da bir fikir vermiştir. Gürkan bu olayın bir iş kazası olduğunu düşünmekte ve olayı bu şekilde ifade ederek kamuoyunun da bu şekilde algılamasını sağlama yolunda bir çaba içinde olduğu görülmektedir.

Alp GÜRKAN: *“Madencilik hayatım boyunca öncelikle önem verdiğim tek şey elde etmiş olduğum gelirlerin tümünü işletme yapmış olduğum madenlerin geliştirilmesinde çalışan arkadaşlarımın hayat standartlarının yükseltilmesinde ve bu işletmelerde her türlü kazanın benzer olayların en asgariye indirilecek düzeyde ileri teknolojinin uygulanması için harcadım”*

Gürkan’ın bu açıklamalarının arka planında iletişim açısından verilen mesajı baktığımızda kendisinin hayatı boyunca çalışanların güvenliğine önem verdiği algısını oluşturmak için bir çerçeve çizme çabası içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Alp GÜRKAN : *“Arkadaşlarım bu madenle beraber diğer maden yatırımlarını son derece ehil bir şekilde götürüyorlardı. Buna rağmen Salı günü saat 15:00 civarında işletmeden gelen bir habere şahsen inanmadım. Olması imkansız bir şey söylüyorlardı. Nasıl olduğunu da anlamamıştım. Trafo patlaması deniliyordu, başka şeyler deniliyordu”*

Gürkan burada var olmuş ve gerçek bir hadiseye ilişkin bunun imkânsız olduğunu, yani çok şaşılacak bir şey olduğu, kendisinin buna inanmakta güçlük çektiğini ve şaşkınlığını ifade ederek olayın olağanüstü bir durum olduğu algısını vurgulamaya çalışmıştır. Ancak gerçekleşmiş bir hadise için imkânsız demek olayın yeterince idrak edilemediğinin de bir göstergesi olarak ele alınabilir. Gürkan hemen bu açıklamasının devamında “Sağlığımı da bir tarafa bırakarak hemen buraya geldim” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Ancak bu açıklamada bir mantık hatası vardır. Sahibi olduğu iş yerinde yüzlerce kişi hayatını kaybetmişken bir kişinin sağlık probleminden bahsetmesi kamuoyu algısı açısından yanlış anlaşılmaya müsait bir yaklaşımdır denilebilir.

Alp GÜRKAN: *“Bu basın toplantısını iki üç gün sonra yapmayı planlıyordum, sağlığım ancak ona el vermesine rağmen görmüş olduğum kamuoyundaki talebi geciktiremeyeceğimi anladım, sağlığımı da bir tarafa bırakarak sizlerin karşısındayım.”*

Burada Gürkan’ın kendi işletmesinde maden kazası sonucu yüzlerce kişinin hayatını kaybettiği bir hadisede, üçüncü günü yaptığı basın açıklamasında hala iki üç gün sonra basın toplantısı yapmayı düşünüyordum demesi, kriz yönetimi ve iletişimi konusundaki eksik bilgilerini hemen ortaya koyuyor. Böyle bir kriz anında bakanlar özel uçaklarla bölgeye saatler içinde intikal ederken, onlarca kişinin hayatı söz konusu iken, ülkede 3 günlük yas ilan edilmişken, bir şirketin patronunun yaklaşık 5 gün sonra basın toplantısı yapabileceğini düşünmesi kriz yönetimi ve iletişimi açısından zafiyet içinde olduklarını gösterir. Daha önceden hazırlanmış bir kriz planlarının olmadığı da buradan anlaşılmaktadır. Çünkü hiçbir kriz planında kriz anından 5 gün sonra basın toplantısı yapalım denemez. Burada maden sahibi olarak sağlık gerekçelerini sunmaktadır ancak unutulmamalıdır ki kendisinin sağlık problemi olsa dahi, işletme müdürleri, oğlu olan yönetim kurulu başkanı veya bunlar dışında bir kurum sözcüsü çıkıp olayın birinci günü basın açıklaması yapabilirdi.

Alp GÜRKAN: *“Sorulara açığız, hiçbir çekincemiz yoktur. Şimdi genel Müdürümüz Ramazan Bey bize bu inanılmaz kazanın, son derece az kaza yapılmış, Türkiye’de maden sektöründekilerin bildiği istisnasız hepsinin Türkiye’nin en güvenilir en organize en iyi madeni olarak kabul edilmiş bir madenin bu kadar büyük bir kazaya nasıl muhatap olduğunu sizlere anlatmasını kendisinden rica edeceğim.”*

Gürkan burada yine kriz iletişimi açısından çok yanlış anlaşılabilir bir takım sözler ifade ederek yaşanan faciayı “inanılmaz kaza” olarak nitelemiştir ve bunun ardından daha vahimi kendi madenlerini Türkiye’nin en modern madeni olarak niteleyerek adeta bir reklam filminin metni gibi klişe sözleri sarf etmiştir. Kriz anları medyanın ilgisinin size yöneldiği zaman dilimidir doğru ancak bunu fırsat bilip böyle bir anda kalkıp adeta reklam metni gibi ifadeleri paylaşmak kamuoyu nezdinde soğukluk oluşturacaktır ve kriz iletişimi açısından da sakıncalı olduğunu söylemek mümkündür.

Ramazan DOĞRU (Genel Müdür) söz aldığı basın toplantısının başından beri yaşanan ses problemleri tekrar etmiştir. Hatta mikrofonların sesi yetmediği için açıklama yapan Gürkan’la yer değiştirmek zorunda kalmıştır. Burada yaşanan teknik yetersizlikler basın toplantısı için seçilen ortamında doğru olmadığını, yeterli teknik hazırlığın yapılmadığını göstermektedir.

Ramazan DOĞRU: *“Şirketin tarihini öncelikle anlatmak istiyorum”* diyerek şirketin 1990’lardan başlayarak tarihçesini anlatmaya başlamıştır.

Ancak bu esnada basın mensupları haklı olarak tarihçeyi biz de biliyoruz, kaza ile ilgili detayları paylaşırsanız iyi olur demişlerdir. Maden faciası olan bir yerde gerçekten de madenin hikâyesi önemi olmayan bir konudur. İnsanlar kurum tarihçesi dinlemek yerine facia hakkında bilgi almak istemektedirler. Basın toplantısının temel amacı budur.

Ramazan DOĞRU: Basın mensupları Ramazan Doğru’ya olayın nasıl olduğunu sorunca, Ramazan Doğru kendilerinin de tartıştığını ve yorum yaptığını ama asıl olanın incelemelerden sonra ortaya çıkacağını söylemiştir.

Akın ÇELİK (İşletme Müdürü): *“İsmim Akın Çelik, İşletme müdürüyüm. Çalışanları kaybetmenin üzüntüsünü yaşıyoruz. İşletmemizde 50 maden mühendisi 50 maden teknikeri 250 nezaretçi var. Ben 20 yıllık maden mühendisiyim, 15 yıllık iş güvenliğinde çalışmışlığım var. Bu tür soruları direkt cevaplayabilirim.”*

Çelik’in bu açıklamasının ardından basın mensuplarından biri araya girerek, sorularımıza cevap verir misiniz demiştir. Toplantı anına kadar sorulara cevap vermeye gelen herkesin 40 yıllık, 20 yıllık maden mühendisiyim gibi açıklamaları basın mensuplarının tepkisini çekmiştir. Böyle bir durumda sorulmadıkça bu tür detaylara girilmeyip can alıcı sorunla ilgili bilgi vermek daha doğru bir adım olacaktır.

Akın ÇELİK: *“Yangınlar madencilikte dünyanın her yerinde karşılaşılabilecek olaylardır, bu bir teknik olaydır, bir yangın nasıl söndürülür bunu bilen insanlarız.”*

Bu açıklama da bu durum için yanlış bir açıklamadır. Bir kriz anında krizi küçümsercesine normalmiş gibi göstermek kriz iletişimi açısından doğru bir yaklaşım olmayacaktır hele ki işin içinde bir de hayatını kaybeden insanlar varsa kurum sözcülerinin veya yetkililerinin açıklamalarında daha dikkatli olmaları beklenmektedir.

Akın ÇELİK: “Biz de bilmiyoruz sizin kadar biz de merak ediyoruz, biz de üç gündür buradayız uyumuyoruz”

İşletme müdürü olarak basın toplantısında bilgi vermek üzere çıkmış birisinin biz de sorunun kaynağını bilmiyoruz demesi çok anlaşılabilir bir durum değildir. Çünkü toplantının devamında bu sefer kaza ile ilgili nasıl olduğuna ilişkin bilgiler verilmektedir. Dolayısı ile hem bilmiyoruz deyip sonrasında bilgi vermek kamuoyu nezdinde tutarsızlık olarak anlaşılacak ve sözcülerin söylediklerinin inanılabilirliğini sorgulatar hale gelecektir. Burada “3 gündür uyumuyoruz” zaten olması gereken bir durumdur. Sorumluluğunuzda bulunan bir işyerinde insanlar hayatını kaybediyorsa sorumlu kişilerin birkaç gün uyumaması zaten normal olmalıdır.

Basın mensuplarından biri % 1 dahi olsa bir ihmal var mı bu olayda? Şeklinde bir soru yöneltmiştir. Çelik bu soruya “Hiçbir ihmalimiz yok, biz hepimiz canla başla çalıştık, ben de 20 yıldır böyle bir olay görmedim. Biz bir insanın bile turnağına zarar gelmesine izin vermeyecek bir firmayız” şeklinde yanıt vermiştir.

Çelik’in bu konuşmada “hiçbir ihmalimiz yok” demesi kriz yönetimi ve iletişimi açısından hatalı bir yaklaşımdır. Daha olayla ilgili inceleme yapılmadan, hatta aynı işletmenin genel müdürü Ramazan Doğru bu konuda inceleme sonucunda olaylar aydınlanacak derken, işletme müdürünün hiçbir hatamız yok açıklaması yanlış ve diğer yetkililerin ifadeleri ile çelişen bir açıklamadır. İki ayrı yönetici tarafından öne sürülen iki ayrı argüman birbirini yalanlamaktadır.

Basın toplantısında bir kadın sesi araya girerek “Arkadaşlar dünyanın gözü bu basın toplantısında ve Türkiye’deki kimse bu toplantıdan yeteri kadar bilgi alamıyor. Lütfen sırayla soruların cevabını alamıyoruz yetkililerden” demiştir. Araya giren bir diğer bayan sesi “Çok özür dilerim, Üç gündür uykusuz ve gerçekten konuya hâkim isimler burada demiş ardından işletme müdürü Çelik’i toplantının arkasında bulunan haritanın önüne davet ederek madeni ayrıntıları ile anlatmasını istemiştir.” Bu açıklamayı yapan kişinin Soma Maden Holding’in PR ajansı Accord İletişim’in başkanı Sema Demiral olduğu gazetelerde yer almıştır(Haber hakkında detaylı bilgi için ilgili linke bakılabilir: http://www.radikal.com.tr/turkiye/sema_demiral_kimdir-1192382?scenario_id=ilgiliberradikal&action=click&label=haberdetayl&widget_id=1638777989428490).

Basın mensuplarından biri “Bu kadar insan nasıl öldü?” şeklindeki soruya Çelik “Nedenini biz de bilmiyoruz, biz de öğrenmek istiyoruz” şeklinde açıklama yapmıştır.

Daha önce de söylediğimiz gibi basını bilgilendirmek üzere toplantı düzenleyen insanların “biz bilmiyoruz, biz de merak ediyoruz” gibi açıklamaları güvenilirliğini sarsan unsurlar olmuştur. Elbette bilmediği bir hususta yetkililer biz bilmiyoruz diyecektir. Ancak kamuoyunu bilgilendirmek için yapılan bir toplantıda “bilmiyoruz”, “bu konuda bilgi sahibi değiliz” gibi ifadelerin sayısı arttıkça kamuoyunda kuruma ve yetkililere ilişkin soru işaretleri oluşması muhtemeldir.

Bir basın mensubu “ısrarla dün basından gizlemeye çalıştınız, hiçbir şey göremedik, basın mensuplarını uzaklaştırdınız” diye sitemde bulunmuş. Çelik ise bu soruya “hayır” diyerek cevap vermiştir.

Ancak basın mensubunun bu ciddi iddiasına sadece hayır cevabı vermek yeterli değildir. İzleyenler nezdinde bu şüphe bir kelime ile giderilemez, daha detaylı şekilde

basına bir engelleme yapılmadı ise bunun örnekleri ile açıklanması gerekliydi. Aksi takdirde insanların kafalarında soru işaretleri kalması kaçınılmazdır.

Basın mensupları Çelik'e "Kaç yaşam odanız vardı?" diye soruyor, Çelik de soruya şu yerde 500 kişilik yaşam odamız vardı, bu kısmı buraya taşıdık, bir kısmını yukarı taşıdık. İki bölgemiz var" şeklinde cevap vermiştir.

Basın mensuplarından biri söz alarak "Arkadaşlar bu şekilde bir basın toplantısı olmaz, biz bari yapmayalım, zaten bu yerde basın toplantısı olması hata" şeklinde bir ifade sarf etmiştir.

Gerçekten de basın toplantısının yapıldığı mekân videolarda detaylı şekilde görülmektedir. Yetkililerin oturduğu bir alan ve onların karşısında da bir kısmı ayakta duran bir kısmı yere oturmuş onlarca basın mensubu gözükmektedir. Ayrıca basın mensuplarının bulunduğu yerlerde hareketlilik söz konusudur. Orada herkesin basın mensubu mu olduğu yoksa araya başka kişilerin de karışıp karışmadığını videodan anlamak zordur. Ancak aşık bir gerçek vardır, mekân gerçekten basın toplantısı yapmaya uygun değildir. Bu da kurumun hazırlıksız ve plansız bir şekilde toplantıyı organize ettiği izlenimini bizde oluşturmuştur.

Bir basın mensubu tarafından Alp Gürkan'a "Oğlunuz Can Gürkan Şirket CEO'su olarak niye toplantıda yok" diye soruyor. Alp Gürkan ise "Ben şirketin patronuyum diyor. Şirketin CEO'su buradadır" (Ramazan Doğru'yu gösteriyor)

Bir basın mensubu "Madende çalışanların yakınları ile ilgili internet sitenizde bilgi verebilir misiniz?" diye soruluyor. Soruya cevaben yetkili Cemalettin Bey'in açıklama yapması isteniyor. Cemalettin Bey de AFAD ile ortak kurulmuş olan komisyonunun tüm bilgilere sahip olduğunu ve bilgilerin buradan alınabileceğini söylüyor. Bu bilgileri AFAD'dan almanız gerekiyor yanıtı veriliyor.

Burada insanların en hızlı şekilde ve çok haklı olarak yakınları hakkında bilgi alma talepleri söz konusu. Bu görev temel olarak kuruma ait olmalı. Böyle bir durumda şirket yetkililerinin bu bilgiyi başka yerden temin edin demesi kriz iletişimi açısından doğru değil. Bu durum başka krizlerde görüleceği üzere hep kurum tarafından internet sitesinde bilgi paylaşımı veya bir telefon hattı oluşturma ile arandığında hızlı şekilde bilgi alınması sağlanmıştır. Dolayısı ile benzer kriz durumları ve yönetimi ilkelerine bakıldığında işletmeden beklenen kendi web sitelerinde madende bulunan kişilerin isimleri, durumları vb. hakkında bilgilerin kamuoyu ile paylaşılmasıdır.

Ramazan DOĞRU: Yaşam odası ile ilgili açıklama yaparken "net bir şekilde diğer yaşam odasının söküldüğünü ve yenisinin yapılmasının planlandığını söylüyor ancak şu an yaşam odası olmadığını belirtiyor"

Yaklaşık 10 dakika önce 47. dakikada İşletme Müdürü Çelik "yaşam odamız var" şeklinde ifadeler kullanırken, 57. dakikada İşletme Genel Müdürü Ramazan Doğru net bir şekilde "hayır yaşam odamız yok" diyor. Dolayısı ile işletme genel müdürünün açıklaması işletme müdürünün açıklamasını yalanlamış oluyor. Zaten bu durum da gazeteciler tarafından tepki ile karşılanıyor. Bir toplantı esnasında iki yetkili birbirini yalanlayan beyanat veriyorsa ne basın mensupları ne de kamuoyu hangisine inanacağını bilemez ve bu esnada yöneticilere ve açıklamalarına yönelik bir güvensizlik oluşur.

Akın ÇELİK: “Siz aynı şeyleri tekrar ediyorsunuz, beni dinlemek istemiyorsunuz” şeklinde basın mensuplarınıza ithamda bulunmuştur. Aynı ithamı bir dakika sonra tekrar gerçekleştirmiştir.

Burada Çelik’in yaptığı kriz iletişimi açısından hatalı bir işlemdir. Unutulmamalıdır ki kriz anlarından basın mensupları haber yapma gayreti içindedirler. Dolayısı ile basın mensupları kurumların düşmanı değildirler. Her kriz basın mensubu için bir haberdır. Basın mensupları da bir olayı araştırırken haberciliğin en temel noktası olan 5N1K prensibine uygun olarak olayları analiz ederler. Yani kim, ne, nerede, nasıl, ne zaman, neden/niçin sorularının yanıtını öğrenmek basın mensuplarının en temel gayretidir. Kurumlar da kriz yönetimi anlamında buna dikkat etmeli ve basın mensuplarını adeta bir düşman gibi değil paydaş olarak görmelidirler. Basın mensuplarını azarlamak yerine onlarla işbirliği içinde olmalıdırlar.

Basın mensupları daha önce ismi geçen ve kurumun PR ajansı başkanı olduğu ifade edilen Sema Demiral’a tepki göstererek “Sizin göreviniz nedir?”, “Bize oradan parmak sallamayın, kenara çekilin” şeklinde tepki göstermişlerdir.

Bu konu da çok önemlidir. Toplantının başından sonuna kadar çeşitli yerlerde Sema Demiral sürekli basın mensuplarını ikaz etmiş, hem yetkilileri hem basın mensuplarını sürekli yönlendirmeye çalışmıştır. Ancak burada Sema Demiral’ın kullandığı üslup gazetecileri rahatsız eden bir üslup olmuştur. Ayrıca Sema Demiral toplantının başından sonuna kadar herhangi bir yerde kendisi ve görevini tanıtmamıştır. Bu da basın mensuplarında haklı olarak tepkiye neden olmuştur. Böyle bir durumda halkla ilişkiler temsilcisi eğer öne çıkmak istemiyorsa yetkililerle önceden görüşerek fikirlerini beyan edip toplantı yerine hiç gelmeyebilirdi. Eğer toplantı yerine geldi ise kendisini tanıtarak şirkete verdiği hizmeti tanımlayabilir ve toplantı esnasında görev ve sorumluluklarından bahsedebilirdi.

Bir basın mensubu kurum yetkililerine şu tepkiyi göstermiştir “10 kişilik bir ekiple bütün dikkatimizle sizi dinliyorum ancak bu yaşam odalarının var olup olmadığını anlayamadık”.

Basın mensubunun bu tepkisinden kurumun özelde basın toplantısını genelde ise krizi yönetemediğini düşünebiliriz. Çünkü basın toplantılarının temel amacı herhangi bir konu ile ilgili kamuoyunu bilgilendirmektir. Oysaki basın mensubunun sözleri bu toplantı en temel görevini ifa edemediği izleniminin doğmasına sebep olmuştur. Daha basın mensuplarını ikna edemeyen bir toplantının kamuoyunu ikna etmesi çok muhtemel değildir zira kamuoyuna bu olayları yansıtacak kişiler basın mensuplarıdır.

Alp GÜRKAN: Basın mensuplarının bir sorusuna cevap verirken “Ramazan Doğru ve Akın Çelik’i kastederek bu iki arkadaşım madenin her şeyinden sorumlulardır” demiştir. Bu durum da basın mensuplarının dikkatini çekmiştir. Tepkilerini almıştır. Çünkü konuşmanın başlarında Gürkan şirketin sorumlusu benim derken toplantının sonunda yanındaki müdürlerini sorumlu göstermiştir. Bu durum da muhtemelen kendisini sorumluluktan kaçırma eğilimi olarak algılanmış ve tepkiye sebep olmuştur.

Basın mensupları yetkililere şu şekilde tepki göstermişlerdir “Çıkış noktasını yaşam odasının muadili olarak göstermeye çalışıyorsunuz”.

Burada basın mensupları kendilerinin ve kamuoyunun yanlış yönlendirilmeye

çalışıldığını yani manipüle edildiklerini düşünüyorlar. Bu da bir kurum açısından en son düşülmesi arzulan durum olacaktır. Hiçbir kurum kendisinin kamuoyunu manipüle etmeye çalışan bir kurum olarak algılanmasını istemez.

Alp Gürkan, *hayatını kaybedenlerin ailelerine ev, tahsil vb konularda kanuni haklarının da dışında iyileştirme yapılması için İstanbul'a talimat verildiğini* söylüyor.

Bu eylem atılması gereken bir adımdır. Yani kurumun iş yapış şekli sebebi ile hayatı kaybolan insanlar varsa sorumluluk gereği maddi ve manevi yardımı sağlamak kriz yönetimi açısından kullanılan ve doğru bir yöntemdir ancak bu açıklamanın yeri ve zamanı basın toplantısı değildir. Çünkü daha insanların bir kısmı toprak altında iken yüzlerce kişi hayatını kaybetmişken onlara verilecek tazminatın konuşulması hem aileleri hem de kamuoyunu olumsuz etkileme ihtimali yüksektir. Hayatını kaybetmiş insanlara daha acıları taze iken biz size tazminat verelim demek, duygulara hitap eden bir yaklaşım değildir.

Akın ÇELİK: Basın mensuplarına hitaben “*Siz burada konuşurken, arkadaşlarımız yer altında çalışıyor*” şeklinde azarlayıcı bir üslupla konuşmuştur.

Daha önce de söylediğimiz gibi kurum yetkilileri basın mensuplarının kriz anlarında da sadece haber yapma gayreti içinde olduğunu unutmamalı. Basın mensuplarının ihtiyacı olan bilgileri onlara sunduğunuz zaman hem basın görevini yerine getirecek hem de kurum kamuoyuna duyurmak istediklerini ilgili hedef kitlelere ulaştırmış olacaktır. Böylece her iki taraf da kazanmış olacaklardır.

6. BULGULAR

Bu bölümde Soma Kömür İşletmeleri A.Ş'nin yaşamış olduğu krizin, kriz yönetimi ve iletişimi ilkelerine göre yönetilme sürecinde analiz sonucu elde edilen bulgulara değinilmiştir.

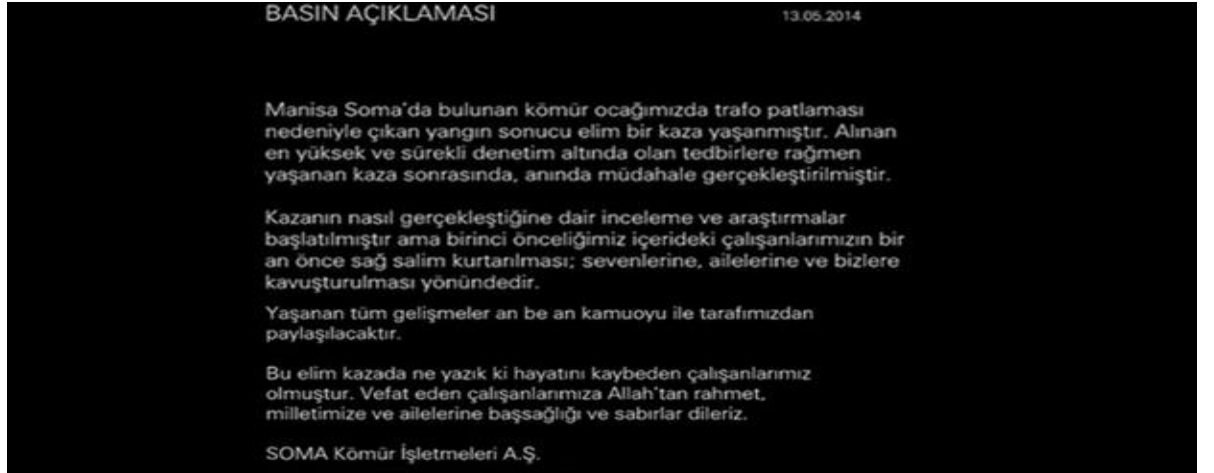
6.1 Web sitesinin kapatılması

Kurumun kriz yönetiminde yaptığı hatalardan ilki web sitesini kapatması olmuştur. Faciannın yaşandığı günde ve sonrasında herkesin ilk olarak bilgi almak isteyeceği adreslerden biri olan kurum web sitesi aktif olmak bir yana kapatıldı. Site görselinde siyah bir sayfa üzerine “Trafö patlaması nedeniyle çıkan yangın sonucu elim bir kaza yaşanmıştır. Alınan en yüksek ve sürekli denetim altında olan tedbirlerle rağmen yaşanan kaza sonrasında, anında müdahale gerçekleştirilmiştir. Yaşanan tüm gelişmeler an be an kamuoyu ile tarafımızdan paylaşılacaktır” şeklinde bir not düşülmüştür (Metnin tamamı için bakınız <http://www.mynet.com/haber/guncel/soma-komur-isletmeleri-internet-sitesini-kapatti-1238251-1>).

Bu gibi kriz durumlarında insan kaybı söz konusu ise duyulan üzüntüyü ifade etmek adına web sitesine siyah kurdele veya açılır pencere şeklinde siyah bir sayfa konulabilir. Örneğin Apple'ın sahibi Steve Jobs hayatını kaybettiğinde ana sayfanın siyah yapılması gibi. Ancak kriz anında gerekçesi ne olursa olsun gerek basının gerek kamuoyunun en yoğun şekilde kullanacağı iletişim mecralarından biri olan web sitesini kapatmak yapılacak en büyük hatalardan biridir ve örnek olayımızda kurum bunu gerçekleştirmiştir. Böylece kamuoyu da basın da kurumun web sitesinden resmi açıklamalar elde edememiştir. Dolayısı ile birinci elden sağlıklı bilgi alınmadığı

zaman, kurumlar en hızlı ve etkili şekilde hedef kitleleri ile iletişim kuracakları web sitesini kapatınca iki şey olabilir. Birincisi insanlar kurumun bir şeyleri gizlediği algısına sahip olabilirler. İkincisi konu ile ilgili birçok ağızdan içinde dedikoduların da olabileceği kontrol edilemeyen bir bilgi akışının önü açılmış olabilir.

Ayrıca açıklamada kamuoyuna kurum tarafından an be an gelişmelerle birlikte bilgi verileceği duyurulmuştur. Ancak 3 gün boyunca bir basın toplantısı dahi yapılmamıştır. Bu durum da söylemle eylemin uyumsuzluğuna işaret etmektedir.



Görsel 1: Soma Kömür İşletmeleri Web Site Görseli (Kriz anındaki görsel)

6.2 Basın Toplantısında Yapılan Hatalar

İkinci hata ise ve belki de en vahimi basın toplantısında yaşanan sorunlardır. Basın toplantısında yaşanan sorunları maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz.

6.2.1 Basın Toplantısı Zamanlama Hatası

Basın toplantısının 3 gün sonra yapılması büyük bir hatadır. Böyle bir krizde basına ve kamuoyuna 3 gün boyunca bilgi verilmemesi kriz iletişimi ilkelerine terstir. Çünkü kriz doğası gereği zamanla yarışılan bir eylem yönetimi gerektirir.

6.2.2 Toplantı Fiziki Mekanı

Toplantının fiziki mekânı yetersizdir. Basın toplantıları basın mensuplarının krizin çıktığı kurumun yöneticilerine sormak istedikleri soruları yönelttikleri, habercilerin haberlerini yazıp hızla ilgili birimlerine ulaştırabilmeleri için telefon, internet, bilgisayar gibi imkânlarının bulunduğu (ki bu işi profesyonel yapan kurumlarda basın odaları bulunur), ses kalitesinin yüksek olduğu, ayrıca projeksiyon gibi teknik cihazların hazır bulundurulduğu ortamlarda gerçekleştirilir. Oysaki örnek olayımızda muhtemelen maden alanının içinde sosyal tesis gibi kullanılan bir yer olabilir (bu konuda elimizde net bir bilgi yok), sürekli etrafta birilerinin dolacağı, mekâna giren çıkanların bulunduğu, ses sisteminin yetersiz olduğu, basın mensuplarının bir kısmının yerlerde oturarak toplantıyı takip etmek zorunda olduğu, sürekli birilerinin “sessiz olalım”, “sıra ile soralım” uyarılarının periyodik olarak yapıldığı basın toplantısı fiziki şartlar açısından son derece elverişsiz bir ortamda yapılmıştır.

6.2.3 PR Ajans Performansı

Bir diğer sorun, basın toplantısındaki PR ajansı yetkilisi Accord İletişim şirketinin sahibi Sema Demiral'ın basın mensuplarına karşı olumsuz tavırları. Basın toplantısının analizinde de görüldüğü gibi Sema Demiral toplantı boyunca basın mensuplarına kimi zaman azarlarcasına kimi zaman daha sakın bir tonla fakat sürekli müdahale edici tavırlar için de olmuştur. Hatta bu konu da basında haberlere konu olmuştur. Haberlere yansıyan bu durumda kurum kendi içinde bir kriz daha doğurmuştur hem de PR ajansı vasıtası ile. Kamuoyunu bilgilendirmek ve şirketin krizini yönetmek adına yapılan bir işten nur topu gibi bir kriz daha doğmuştur: “Yönetilemeyen basın toplantısı krizi”. (Konunun basında yansımalarından birine örnek olması açısından şu linkten istifade edilebilir:http://www.radikal.com.tr/turkiye/sema_demiral_kimdir-1192382?scenario_id=ilgilihaberradikal&action=click&label=haberdetay1&widget_id=1638777989428490) Ayrıca basın toplantısı ile ilgili İDA (İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği)'dan da sert bir tepki gelmiştir. Açıklamanın tamamına aşağıdaki linkten ulaşılabilir. (http://www.radikal.com.tr/turkiye/soma_holdingin_pr_sirketine_meslek_orgutunden_tepki_boyle_basin_toplantisi_olmaz-1192810):

6.2.4 Kurum Sözcüsü Seçimi Hatası

Basın toplantısı esnasında kurum sözcüsü seçimi ve sözcünün hazırlanması aşamasında da sorun vardır. Toplantıda kurum sözcüsü olarak kimin konuştuğu anlaşılammıştır. Şirketin sahibi Gürkan mı, İşletme Genel Müdürü Doğru mu yoksa işletme İşletme Müdürü Akın Çelik mi? Yetkileri açısından bakılırsa en büyük yetkiye sahip olan holdingin sahibi Gürkan'dır. Ancak toplantıda diğer isimlere göre çok daha az konuşmuştur. İşletme genel müdürü Doğru'dur ancak işletme müdürü Çelik toplantıdaki herkesten daha çok konuşmuştur. Bu manada toplantıyı baskıladığı söylenebilir.

6.2.5 Kurum Sözcüsü Hatası

Basın toplantısında hep bir ağızdan ve aynı cevaplar değil, birbiri ile sürekli çelişen cevaplar verilmiştir. Önce yaşam odaları olduğu iddia edilmiş sonra olmadığı başka yetkili tarafından kabul edilmiştir. Sorumlu önce Gürkan olarak belirtilmiş fakat toplantı sonunda Doğru ve Çelik'in sorumlu olduğu Gürkan tarafından ifade edilmiştir.

6.2.6 Toplantıda Kullanılan Söylem Hatası

Toplantı boyunca sürekli şirketin reklamı yapılmaya çalışılmış, kurumun faciada hiçbir sorumluluğunun veya kusurunun olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca yetkililer devamlı “uykusuz bir şekilde çalıştık, olayın başından beri madendeyiz, buradayız” gibi ifadeleri kullanmışlardır. Ancak sorun şu ki bunlar zaten olması gereken asgari hususlardır ve aksi abestir.Kamuoyunda Soma Maden Faciası algısı ile ilgili yapılan bir araştırma olayda şirketin sorumluluğuna ilişkin insanlardaki algıyı açığa çıkarmıştır. Vera Araştırma tarafından Mayıs 2014'te yayınlanan, Türkiye genelinde 1738 kişi ile görüşülerek yapılan araştırma sonuçlarına göre “Soma Maden Faciası'nın asıl

sorumlusu kimdir sorusuna % 65,3 şirketi işleten maden yetkilileri cevabını vermişlerdir (Araştırma özetinin tamamı için:

http://www.veraarastirma.com/download/soma_faciiasi_algisi_ozet_raporu.pdf.)

Dolayısı ile bu araştırma sonucuna göre her ne kadar basın toplantısında bizim sorumluluğumuz yok denilse de kamuoyunun büyük bir kesimi buna inanmamakta ve sorumlu olarak şirket yetkililerini göstermektedirler. Halkla ilişkiler literatüründe bir söz vardır “algı gerçektir” diye. Dolayısıyla siz kurum olarak ne söylerseniz söyleyin, insanların algısı ne yönde ise onlar için gerçek olan odur, sizin söylediğiniz değil.

6.2.7 PR Ajansı Seçim Hatası

Kurumun PR ajansı seçiminin yanlışlığı basın toplantısı ile anlaşılmıştır. Kriz esnasında kurumun web sitesi nasıl siyah bir sayfa konulup işlevsiz hale getirildi ise basın toplantısında yaşananlar üzerine sosyal medyada Accord iletişim ismi de sıklıkla geçince bu sefer Accord iletişim sayfasına da ulaşamaz olmuştur. Sitenin müşterilerimiz sayfası kapatılmış , Soma İnşaat logosu da siteden silinmiştir.(Konu ile ilgili bakınız

www.halklailiskiler.com.tr/Accord_Iletisim_web_sitesine_erisilemiyor..php).

6.2.8 Kurum Sözcüsü Hazırlık Hatası

Kurum sözcüleri daha önceden basın toplantısında nasıl davranacakları ile ilgili yeterince hazırlanmadıkları kanaati bizde hasıl olmuştur. Eğer aksi şekilde hazırlık verildi ise de toplantı esnasında uygulayamamışlardır.

6.2.9 Sorumluluğu Üstlenmeme Hatası

Soma Kömür İşletmeleri A.Ş kriz yönetimi ve iletişimi açısından çok temel bir başka hata yapmıştır: Krizin sorumluluğunu üstlenmemiştir. Kendilerinde bir kusur olup olmadığı sorulduğunda “Hiçbir kusurumuz yok” diye cevap vermişlerdir. Oysa böyle bir durumda “kusur olup olmadığının tespiti incelemelerden sonra çıkacak bizim önceliğimiz madende çalışan işçi kardeşlerimizin kurtarılmasıdır” denilse idi çok daha doğru bir açıklama olurdu.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde çalışmamızın teorik kısmında sunulan kriz iletişimi ve yönetimine ilişkin tavsiyelerle Soma Maden A.Ş'nin çalışmasında örtüşmeyen yerlere değinilecektir.

Yapılan analiz neticesinde Soma Maden A.Ş'nin krizi yönetme sürecinde Şahin'in aktardığı (2005:65) “Kriz Yönetim Aşamaları”ndan özellikle “Kriz dönemi ve krizi denetim altına alma” aşamasında hatalar yapıldığı görülmüştür. Özellikle basın toplantısında yapılan hatalar bunun bir göstergesi olarak bulgular bölümünde aktarılmıştır.

Literatür taraması bölümünde Hale ve diğerleri (2005) tarafından belirtilen Lineer Kriz Tepki İletişim Modeli'nin dördüncü aşaması olan “Yaygınlaştırma Aşaması”nda Soma Maden A.Ş'nin hataları olduğu görülmüştür. Modelde yaygınlaştırma aşamasında krizle karşılaşan kurumun almış olduğu krizle ilgili

önlemleri ve kararları dağıtım aşaması olarak kamuoyuyla bilgi alışverişi şeklinde yapması gerektiği ifade edilmiştir. Bizim örnek olayımızda ise bulgular kısmında detaylandırıldığı üzere kurum web sitesini kapatarak ve üç gün sonra düzenlediği ve yoğun eleştirilere maruz kalan basın toplantısı ile kamuoyuyla bilgi paylaşımında sorunlar yaşadığı görülmüştür.

Literatür taramasında kriz iletişimi konusu aktarılırken referans alınan çalışmalardan biri "Reich ve diğerleri (2011) tarafından "Kriz İletişiminin Aşamaları" adlı şablonun üçüncü aşaması olan "Kriz Yanıtı" aşamasında örnek olayda analiz edilen kurumun hatalarının olduğu görülmüştür. Kriz yanıtı aşamasında basın toplantısı ve sonrasına ilişkin eksiklikler olduğu görülmüştür. Detayları için bulgular bölümüne bakılabilir.

Kriz yönetimi konusunda önemli referans çalışmalardan biri olan Coombs (2007) tarafından derlenen "Kriz Öncesi Kriz İletişimi"ne ilişkin tasnife göre örnek olaydaki kurumun "Kriz Yönetim Planı", "Kriz Yönetim Ekibi" ve "Kurum Sözcüsü" başlıklarına göre örnek olaydaki kurumun eksiklikleri olduğu düşünülmektedir. Kurum sözcülerinin basın toplantısı esnasında birbirlerini yalanlar durumdaki açıklamaları, sorumluluğu birbirlerine yükleyen söylemleri bunun kanıtı olarak düşünülebilir. Detaylı bilgi için basın toplantısı analiz bölümüne bakılabilir.

Tüm bu incelemelerimiz neticesinde diyebiliriz ki Soma Kömür İşletmeleri A.Ş. kriz yönetimi ve iletişimi açısından yapılması gerekenleri yapmamış dolayısı ile hem krizi kötü yönetmiş hem de kurumsal itibarlarına kuvvetle muhtemel ciddi zararlar vermişlerdir. Eğer kriz yönetimi ve kriz iletişimi olarak halkla ilişkilere uygun işler yapsa idiler, kamuoyunun kendilerini daha iyi anlamasına yardımcı olabilirlerdi. Bu vesile ile kriz yönetimi ve iletişiminin yanlış anlaşılacak bir yönünü de açıklamak isteriz. Bazı kişiler tarafından kriz yönetimi sanki "var olanı gizlemekmiş" gibi veya "makyaj yapmakmış" gibi algılanmaktadır. Yani sorunlu olan hususları adeta makyajla gizleme işi kriz yönetimi gibi anlaşılabilir. Oysa bizim kriz yönetiminden anladığımız kesinlikle bu değil. Bizim referans aldığımız kriz yönetimi anlayışı proaktif kriz yönetimi yani krizler ortaya çıkmadan gerekli tedbirleri alan, ancak tüm tedbirler alınmasına rağmen kriz geldiğinde de ona hazırlıklı olan, kriz sonrası da krize sebep olan hususların tekrarını önlemeye yönelik yapılan işe verdiğimiz isimdir.

Ayrıca kriz yönetiminde kamu yararı, etik ve gerçekleri söylemek hiçbir zaman vazgeçilemeyecek temel kaidelerimiz olmalıdır.

Son olarak kriz yönetimi ile ilgili tüm bu söylenenlerin ardından, bu olaylardan çıkarılabilecek dersleri maddeler halinde yazmamız gerekirse:

1. Kriz öncesinde proaktif yaklaşım göstererek kriz planları hazırlanmalıdır.
2. Krizlerde hızlı davranmalı ancak hızlı davranırken hatalı, eksik, yanlış bilgi vermeye özen göstermeli.
3. Krizlerde insani boyutlara vurgu yapılmalı. İnsanın en önemli değer olduğu unutulmamalı.

4. Kriz anlarında suçlu aramak birincil işiniz olmamalı, önceliğiniz kriz anını iyi yönetmek olmalı. Krizi atlattıktan sonra krize sebep olan unsurları detaylıca araştırabilirsiniz.

5. Krizlerde sorumluluk almayı unutmayın. Kurum olarak iyi yapılan her şeyde “biz yaptık” derken, kriz anında “sorumlusu biz değiliz” diyemezsiniz.

6. Kamuoyuna sürekli ve sağlıklı bilgi akışı sağlayın.

7. Kriz sürecinde kurum olarak kontrolün sizde olmasına çaba sarf edin.

8. Kriz sürecinde geleneksel ve sosyal medyayı aktif olarak kullanın. Basın kriz sürecinde kurumunuzun düşmanı değil dostudur.

9. Kriz sürecinde kurum sözcünüzü iyi seçin ve kriz gelmeden önce kurum sözcünüzle kriz provaları üzerinden çalışmalar yapın.

10. Kriz sürecinde kullandığınız dile dikkat edin, hedef kitlelerinizi kullandığınız dille kırmamaya özen gösterin.

Bu çalışma ile akıllarda kalmasını istediğimiz tespitleri kısaca söylemek gerekirse ;

a) Kriz yönetimi ve iletişimi var olanı gizlemek veya durumu kurtarma kabiliyeti değildir.

b) Kriz yönetimi ve iletişimi süreci halkla ilişkilerin her uygulama alanında olduğu gibi etik ilkelere ve kodlara uygun yapılmalıdır.

c) Krizler yönetilebilir hususlardır. Ancak doğru olan; krizler ortaya çıkmadan kriz olabilecek hususlara yönelik tedbirler alarak krizin oluşumunu engellemektir.

Dileğimiz odur ki, bir daha ülkemizde bu gibi facialar yaşanmasın, insanların iş hayatlarında iş kazaları ile karşılaşma oranları modern ülkelerdeki gibi bizde de azalsın. Bilim ve teknoloji insan sağlığı ve güvenliği konusunda yeni teknolojileri hayatımıza katsın. Eğer iş kazaları konusunda mevzuatta bir eksiklik veya uygulamada yanlışlıklar mevcutsa bunlar da en kısa sürede giderilsin. Unutmayalım bu dünyada en kıymetli olan şey insan hayatı. Hepimiz insan hayatını korumaya ve kollamaya gereken gayret ve hassasiyeti göstermeliyiz. Bu olayda analiz edilen gibi faciaların tekrar etmemesi ümidini taşıyoruz.

KAYNAKÇA

- AYDEDE, C. (2001). Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, Kapital Medya Yayıncılık, İstanbul.
- BİLGİN, L. (2008). Olumlu İmaj Yaratmak Halkla İlişkiler, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2004). Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, Barış Yayınevi, İzmir.
- CİVELEK, M. E., ÇEMBERCİ, M., & ERALP, N. E. (2016). The role of social media in crisis communication and crisis management. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(3), 111.
- COOMBS, T. (2007). *Crisis Management and Communications*.
- ÇÖKLÜ, E. (2000) “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı” Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- DAHMAN, T. (2008). *Communication Strategies in time of crisis: A case study analysis in the airline industry*, University Of Oretoria.
- DZENAN, K. A (2017). *Study About Internal Crisis Communication Strategies in Swedish Private And Public Companies*, Master Thesis, University Of Gothenburg Department of Applied Information Technology.
- DİNÇER, O. (1996). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, M.M.U İİBF, İstanbul.
- GONZALEZ-HERRERO, A., & SMİTH, S. (2008). *Crisis Communications Management on the Web: How Internet Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153.
- HAATAJA, M., LAAJALAHTI, A., & HYVÄRİNEN, J. (2016). Expert views on current and future use of social media among crisis and emergency management organizations: Incentives and barriers. *Human Technology*, 12(2).
- HALE, J. and DULEK , R. and HALE, D. (2005). *Crisis Response Communication Challenges Building Theory From Qualitative Data*, *Journal Of Business Communication*, Colume 42, Number 2.
- HAŞİT, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir.
- HERADSTVEIT, M. L. and HAGEN, K. (2011). *Social Media A Crisis Communication Tool*, Master Thesis, Master Thesis, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Frederiksberg.
- İŞİK, M. ve diğerleri. (2007). *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım*, Eğitim Kitabevi, Konya.

- KADIBEŞGİL, S. (2008). Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi, Mediacat, İstanbul.
- KAZANCI, M. (2007). Kamu ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- OKAY, A. ve OKAY. A. (2014). Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2001). Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Kayseri: GESİAD Yayınları.
- ÖZER, M. A. (2009). Halkla İlişkiler Dersleri, Adalet Yayınevi, Ankara.
- PELTEKOĞLU, F. (2012). Halkla İlişkiler Nedir, Beta Basım, İstanbul.
- PENROSE, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning, Public Relations Review 26.
- REICH, Z. and BENTMAN, M. and JACKMAN, O. (2011). A Crisis Communication Guide For Public Organisations.
- SALMINEN, J. (2017). The Role of Social Media in Corporate Crisis Communication, Bachelor's Thesis, Aalto University School of Business, Finland.
- ŞAHİN, S. (2005). Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUTAR, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul.
- TÜZ, M. V. (2003). Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul.
- TÜZ, M. V. (1996). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, Ekim Kitapevi, Bursa.
- VISTBACKA, S. (2017). Crisis Management in Social Media – Maintaining The Organizational Image, Master's Thesis, Jyväskylä University School of Business and Economics, Finland.
- WIGLEY, S. and PFAU, M. (2010). The Handbook Of Crisis Communication, Wiley-Blackwell Publication.
- WOLF, D. D. and MEJRİ, M. (2013). International Journal of Advances in Management and Economics, April.
- YAVUZ, C. (2008). Halkla İlişkiler, Detay Yayıncılık, Ankara.

How To Hold A Press Conference, <http://www.worc.org/media/Hold-a-Press-Conference1.pdf>, Erişim tarihi: Şubat 2018