

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK ANABİLİM DALI**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ: FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ**  
**“ŞİKE VE TEŞVİK SUÇLAMASI” ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hülya Coşkun**

**Ankara-2018**







**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK ANABİLİM DALI**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ: FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ**  
**“ŞİKE VE TEŞVİK SUÇLAMASI” ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Hülya COŞKUN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Özlen ÖZGEN**

**Ankara-2018**

## KABUL VE ONAY

Hülya COŞKUN tarafından hazırlanan Kriz İletişimi Yönetimi: Fenerbahçe Spor Kulübü “Şike ve Teşvik Suçlaması” Örnek Olay İncelemesi başlıklı çalışma, .../.../2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[Başkan İmza]

Dr. Öğr. Üyesi SİREL GÖLÜNÜ

---

[Danışman İmza]

Prof.Dr. ÖZLEN ÖZGEN

---

[Üye İmza]

Dr. Öğr. Üyesi Elif Eşiyok

---

## ETİK BEYANI

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

... 2018

---

Hülya COŞKUN







*Anneme ve Babama*



## ÖZ

Coşkun, Hülya. Kriz İletişimi Yönetimi: Fenerbahçe Spor Kulübü “Şike ve Teşvik Suçlaması” Örnek Olay İncelemesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bu tez; kriz iletişimi yönetimi bağlamında Fenerbahçe Spor Kulübünün başkanı ve üç yöneticisine yönelik “şike ve teşvik suçlaması” olayı üzerinden kurumsal iletişiminin nasıl yönetildiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bunu yapmak için, 3 Temmuz ile 10 Temmuz 2011 arası data toplama ve analizi dönemi olarak seçildi. Bu zaman aralığı seçildi, çünkü, kulüp başkanı ve bazı yöneticilerinin hukuki takibi, tutuklanması ve kulübün geleceğine ilişkin yüksek belirsizlik gibi en önemli olaylar bu önemli günlerde oldu. Kulüp yönetimi tarafından krizin nasıl yürütüldüğünü analiz etmek ve değerlendirmek için, kulübün kurumsal açıklamaları ve kriz yönetimi faaliyetleri sırasında kullanılan örgütsel medya kanallarının metinlerinin niteliksel içerik analizi kullanıldı. Tezin yararlandığı temel kuramsal yaklaşım, kriz iletişimi literatüründe Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişimi teorisidir. Fenerbahçe Spor Kulübünün “şike ve teşvik suçlaması” olayı durumsal kriz iletişiminin varsayımlarına ve temel kavramlarına göre analiz edildi ve değerlendirme teorisinin uygulanabilirliği ve kapsamlılık gücü bağlamında sunuldu.

Bu araştırma, kulübün halkla ilişkiler biriminin somut bir kriz yönetimi planının olmadığını ve Kulübün halkla ilişkiler biriminin krizi yönetmede hiç etkili olmadığını buldu. Bir plan olmadığı için, başlangıçta, krizi yönetmede doğrudan veya dolaylı olarak yer alanlar arasında şaşkınlık ve kafa karışıklığı vardı. Bununla beraber, şaşkınlık ve kafa karışıklığından beş gün sonra, anlamlı stratejiler uygulama bağlamında kısmen başarılı kriz yönetimi olduğu bulundu. Araştırmanın önemli bulgularından biri, ulusal ve uluslar arası seviyelerde kriz önleme ve yönetme ölçütlerinde, planlamada, kriz provasında ve yönetiminde, sorumluluk almada ve atıfların kullanımında çarpıcı farkların olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Durumsal Kriz İletişim Kuramı, Kriz İletişimi Yönetimi, Kriz Yönetimi, Örnek Olay İncelemesi, Söylenti.

## ABSTRACT

Coşkun, Hülya. Crisis Communication Management: A Case Study of “Match-fixing and Inducement Accusation” of Fenerbahçe Sport Club. M.A. Thesis, Ankara, 2018.

This thesis is aimed at studying how the organizational communication in terms of crises management of Fenerbahçe Sport Club concerning the match fixing and inducement accusation directed to the chairman and three managers of the club. To do so, June 3 to 10 of 2011 was chosen as the time period of the data collection and analysis. This time period was selected because, the most important events such as legal summary proceeding and detention of the club chairman and managers, and high uncertainty about the future of the club occurred at these crucial days. Qualitative content analysis of the speeches of corporate statements of the club and texts of organizational media outlets that were used during the process of crisis management activities were applied in order to analyze and evaluate the manner of handling the crisis by the club management. Situational crisis communication theory developed by Timothy Coombs in the literature of crisis communication is the main theoretical approach which is study benefits from. The case of Fenerbahçe Sport Club concerning the match fixing and inducement accusation is analyzed referring to core concepts and assumptions of situational crisis communication and evaluation is presented in terms of theory’s applicableness and comprehensiveness power.

The study found that the club did not have any concrete crisis management plan and the public relations unit of the club was not effective at all in the management of the crisis. Due to the non-existence of a plan, at the beginning, there was a confusion and dismay among those who were directly or indirectly involved in dealing with the crisis. However, after the five days of confusion and shock, it was found that there were partially successful crisis management in terms of applying meaningful strategies. One of the important findings of the study indicates that there are striking differences in crisis prevention and management measures, planning, crisis drill and management, taking responsibility and using attributions at the national and international levels.

**Keywords:** Case Study, Crisis Communication Management, Crisis Management, Rumor, Situational Crisis Communication Theory.



## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında verdiği kurumsal yanıtlarla Fenerbahçe Spor Kulübü Televizyonu Genel Yayın Yönetmeni Sayın İhsan Topaloğlu'na sonsuz teşekkür etmeliyim.

Kriz sürecinde kurumsal internet sitesinde ve aylık Fenerbahçe Dergisinde yayımlanan açıklama metinlerini kronolojik sırayla ileten sayın Alper Kekeç'e bilgi paylaşımından dolayı teşekkür ediyorum.

Atılım Üniversitesinin çok değerli akademik kadrosunda bulunan Prof. Dr. İrfan Erdoğan, Prof. Dr. Korkmaz Alemdar ve ilk danışmanım Prof. Dr. Hayriye Özen'e şükranlarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Hayriye Özen'in emekli olmasıyla tez danışmanlığımı üstlenen, Prof. Dr. Özlen Özgen'e katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Sema Becerikli 'ye her zaman güler yüzlü desteği ve uzun yıllara yayılan dostluğumuz için ayrıca teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

|                    |      |
|--------------------|------|
| ÖZ.....            | i    |
| ABSTRACT .....     | ii   |
| TEŞEKKÜR .....     | iv   |
| İÇİNDEKİLER .....  | v    |
| KISALTMALAR .....  | vii  |
| TABLO DİZİNİ.....  | viii |
| ŞEKİL DİZİNİ ..... | ix   |
| GİRİŞ .....        | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ KAVRAMININ ÇÖZÜMLEMESİ

|  |    |
|--|----|
| 1.1. KRİZ KAVRAMI .....                                    | 11 |
| 1.2. KRİZİN SINIFLANDIRILMASI VE TÜRLERİ .....             | 15 |
| 1.3. KRİZLERDE EPİSTEMOLOJİK VE ONTOLOJİK YETERSİZLİK..... | 20 |
| 1.4. SÖYLENTİ KAVRAMI .....                                | 23 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| 2.1. HALKLA İLİŞKİLER VE KRİZ.....                                    | 29 |
| 2.2. KRİZ YÖNETİMİNDE MODELLEME ANLAYIŞLARINA GENEL BİR<br>BAKIŞ..... | 35 |
| 2.3. DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİNİN ANA HATLARI.....              | 44 |
| 2.3.1. Kriz Matrisi Modeli.....                                       | 47 |
| 2.3.1. Kriz Tepki Stratejileri .....                                  | 53 |
| 2.3.2. Durumsal Kriz İletişimi Modeli Genel Değerlendirme .....       | 55 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ŞİKE VE TEŞVİK SUÇLAMASI OLAYI

|   |            |
|---|------------|
| <b>3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....</b>  | <b>57</b>  |
| <b>3.2. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜNE GENEL BAKIŞ.....</b>                       | <b>58</b>  |
| 3.2.1. Şike ve Teşvik Suçlaması Olayında Sürecin Seyri.....                 | 63         |
| 3.2.2. Kriz Yönetimi: Kriz Planının Uygulanması ve İletişimin Yönetimi..... | 66         |
| 3.2.3. Bulgular .....   | 92         |
| 3.2.4. Durumsal Kriz İletişim Teorisinde Kriz Sürecine Bakmak.....          | 93         |
| 3.2.4.1. Kriz ifadesinin gerekçesi .....                                    | 94         |
| 3.2.4.2. Krizin paydaşları .....  | 94         |
| 3.2.4.3. Krizin Türü .....  | 95         |
| 3.2.4.4. Sorumluluk atıfları.....   | 97         |
| 3.2.4.5. Kriz karşılama stratejileri .....                                  | 98         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>  | <b>101</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>112</b> |



**KISALTMALAR**

|        |  |
|--------|--|
| CAS    | : Uluslararası Tahkim Mahkemesi  |
| DVD    | : Digital Video Disk   |
| FB     | : Fenerbahçe   |
| FBSB   | : Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanı   |
| FBSK   | : Fenerbahçe Spor Kulübü   |
| FBSKŞT | : Fenerbahçe Spor Kulübü Şike ve Teşvik                                  |
| FBTV   | : Fenerbahçe Televizyonu   |
| İBB    | : Türkiye Süper Liginde futbol kulübü, İstanbul Büyükşehir<br>Belediyesi |
| TBMM   | : Türkiye Büyük Millet Meclisi   |
| TFF    | : Türkiye Futbol Federasyonu   |
| UEFA   | : Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği                             |



**TABLO DİZİNİ**

|   |    |
|---|----|
| <b>1:</b> Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Kümelerine Göre Kriz Türleri .....             | 52 |
| <b>2:</b> Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Tepki Stratejileri .....                       | 54 |
| <b>3 :</b> Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Müdahale Stratejileri Kılavuz Bilgileri ..... | 55 |



## ŞEKİL DİZİNİ

|  |    |
|--|----|
| <b>1</b> : Kriz Yönetimi Sürecinin Şematik Olarak Gösterilmesi ..... | 39 |
| <b>2</b> : Gonzalez – Herrero ve Pratt'in Üç Temel Prensibi .....    | 41 |
| <b>3</b> : Durumsal Kriz İletişim Modelinde Kriz Durumu Modeli ..... | 47 |





## GİRİŞ

Bugün dünya bambaşkadır. Savaşlar, epidemiler, terörist faaliyetler, küresel ekonomik, teknolojik, kültürel ve yönetsel kırılmalık etkileriyle oluşan birçok yeni olay ve akım her alana yayılmakta iş çevresi ve örgütler bunlardan payını almaktadır. Olumsuz etkiyi azaltmak için uluslararası ve ulusal siyaset, hukuk ve ekonomi alanında düzenlemeler yapılmaktadır. Bu düzenlemeler artan rekabet koşulları ve birçok sosyal ve kültürel değişimi de beraberinde getirmektedir. Dünyayı saran ve hızla ilerleyen iletişim teknolojileri insanları birbirine yaklaştırmaktadır. Kitle iletişim araçlarının bilinen kamuoyunu yönlendirmedeki etkisi, küreselleşmenin getirdiği olayların birbirini etkileyen ve tetikleyen yapısı, baskı ve çıkar gruplarının gelişimi ve beraberinde birçok çeşitli neden örgütlerin iç ve dış çevreye bağlılıklarını ve sorumluluklarını arttırmaktadır. Rutin işleyişler devam ederken, bazen içsel bazen de dışsal etkiler gerilimli, dengesi kaybolmuş bir işleyişe örgütlerin yönünün dönmesine neden olmaktadır. Kontrol mekanizmalarının işlevselliğini kaybettiği, örgütün yaşamını tehdit altına alan bu anlar, beklenmedik ve yönetilmesi son derece zor anlardır. Kriz olarak ifade edilen bu zamanlar, bir yandan örgütlerin yaşamını tehlike altına alırken diğer yandan yönetim zaaflarını ifade eden göstergeler olması açısından son derece önemli zamanlardır. Bu noktadan hareketle, örgütlerin sonu olabilecek krizlerle yüz yüze gelme olasılıkları çağdaş yönetim anlayışında kriz yönetimine önem verilmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Küresel ekonomik, teknolojik, kültürel ve yönetsel kırılmalık etkileriyle oluşan pek çok kriz, her evrede her düzeyde başarılı iletişim çalışmalarıyla yönetilebilmektedir. Farklı sınıflandırmalar çerçevesinde ele alınabilen krizi, tam görünür olmadan yani “kuluçka döneminde” önlemek sistemli bir çalışmayı gerektirir. Sistemli çalışma kriz sinyallerini algılanabilmesi biçimde ifade edilebilir. Bu algı krizin ortaya çıkmasını önlemek için önemlidir. Sistemli çalışmaya rağmen krizle yüz yüze gelinebildiği unutulmamalıdır. Krizle yüz yüze gelinmiş ise o andan itibaren, krizin şiddetine bağlı olan ve aynı zamanda kültürel farklılıklar içeren stratejilerle tepki verilmesi gereken bir “dönüm noktası” olarak dikkate alınmalıdır. Böyle zamanlar bugünü ve geleceği öngörerek krizlere hazırlıklı olma, yönetme ve kriz sonrası planların pratiğini yapmak açısından önem kazanmaktadır. Bu pratik belirli

çerçevelerde öngörüyle hazırlanan kriz planlarının hazır bulundurulması anlamını taşıması açısından önemlidir. Kriz planlarının hazırda tutulması ise halkla ilişkiler bölümlerinin varlığının önemine vurgu yapmaktadır. Kriz iletişimi uzmanı olan Brown (2001:22), krizi; devam eden faaliyetleri önemli ölçüde değiştiren, normal akışı durduracak olan olay olarak tanımlamaktadır. Normal akışı bozan olay, hedef kitlelerle ilişkileri tehdit eden yüksek öncelikli bir yapıyı işaret etmektedir. Bu zamanlar neredeyse kesin bir değişimin var olduğu, yıkıcı etki düzeyi yüksek ve değişken bir dönem /süreçtir ve yönetilmesi için kriz planlarına ihtiyaç olmaktadır. Stoldt ve arkadaşları (2006:169), kriz yönetimi veya kriz iletişim planlarının, bir kriz meydana geldiğinde nasıl ilerleyeceğine dair rehberlik sunması bakımından önemine işaret ederler.

Kriz halkla ilişkiler disiplinin önemli, vazgeçilmez ve bütünleşik parçasıdır. Kriz yönetiminde iletişim süreci iyi planlama, uygulama, değerlendirmeye birlikte, kriz yönetme becerisinin de olmasını ve etkili kullanımını gerektirmektedir. Krizin örgütün sadece bugünü için değil geleceği için ciddi tehlike potansiyeline sahip olması etkili kriz yönetme becerisinin önemine işaret etmektedir. Krizin planlı yönetilememesinin etkileri ise, ekonomik açıdan dikkate alınacak olan bir sorunun çok ötesinde anlamlar taşıyabilmektedir. Bu etki doğrudan itibarın önemine vurgu yaparken itibarın yönetilememesi ciddi olumsuz ekonomik sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumda simbiyoz beslenmeyi yönetebilmek için, normal akışı bozacak iç ve dış etkenleri saptamak, “uyarı sinyallerini” alabilmek ve bunları kamuoyuna yansımadan çözebilme refleksini gösterebilmek gerekmektedir. Halkla ilişkiler birimlerinin varlığı tam da bu noktada bir kez daha önemini ortaya koymaktadır. Coombs (2002:167) bir kurumun bir krize karşı iletişimsel yanıtı, itibarın zarar görmesini sınırlandırmaya hatta onarmaya hizmet edebileceğini ifade eder ve stratejik bir iletişimsel cevabı; kriz durumunu değerlendirerek ve kriz durumuna uyan bir kriz müdahale stratejisinin seçilmesiyle itibar kaynağını en iyi şekilde korunabileceğine katkı sağlayabileceğine değinir. Bu zamanlarda halkla ilişkiler birimleri tarafından iyi hazırlanmış kriz iletişim planları itibarın zarar görmesine engel olabileceği söylenebilir.

Tüm bu referans noktaları krizi en az zararlarla atlatabilmenin spesifik yönetsel kabiliyetleri olarak dikkat çekmektedir.

Vurgulanan yönetsel kabiliyet aslında spesifik olarak kriz ile yüz yüze gelindiği an itibarıyla kriz ile ilgili olguların tespiti ve kriz türünün belirlenmesi ve krizi hızlı bir şekilde yönetebilmenin ilk adımıdır. Her kriz kendi dinamiklerini oluşturmakta ve kendine özgü iletişim yolları yaratabilmektedir. Reynolds (2005:53), krizle yüz yüze gelindiğinde halkın gerçek bilgiyi dinlemek isteyeceğini ve bazılarının da eylem önerisini duymayı beklediklerini ifade etmekte, tutarlı mesajların hayati önem taşıdığını tutarsız mesajların ise kaygıyı arttıracaklarını söylemektedir. Bu nedenle söz ve eylemlerin, kriz iletişiminin büyük dokusunun önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Bu iki unsur kriz yönetiminde önemlidir. Kriz zamanlarında doğru gerçek bilgiye ulaşma hızı, elde edilen bu bilginin işlenmesinde kullanılacak söz ve eylemlerin yapısı bilgi yayılırken istenen etkiyi yaratmak açısından önemli olmaktadır. İnsanların krizle yüz yüze gelen örgüt hakkında olumlu kanaatler oluşturması açısından söz ve eylem etkilidir. Bir insanın belli bir yönde eyleme geçebilmesi için ön koşul; o insanın o yönde bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır (İnceoğlu:1993:41). Diğer yandan da bilginin algılanması, kriz nedenine ilişkin bilginin örgütten halka aktarımında anlamın yönetilmesi ve kamuların, iş çevresi ve paydaşların algılarının yönetilmesi anlamını taşımaktadır.

Algıların yönetilmesiyle yürütülen ekili kriz iletişimi yönetimi çalışmaları uygulamaları, örgütlerin itibarlarını yani isimlerini korumalarına devam ettirmelerine katkı sağlayacak efektif bir faaliyettir. Doorley ve Garcia (2007:4) “itibar, görüntülerin (imaj) toplamı olarak ifade eder. Görüntüler (imaj) ise performans ve davranışlar yani iletişimdir. Bu tanım iletişimin yansıması, performansın ve davranışların itibarın kritik bileşenleri olduğunu netleştirmeye yardımcı olmak amacındadır. Kriz iletişimi yönetimi faaliyeti, bilgi verme, bilgi düzenlemeyle birlikte, kamuoyu algısında zarar gören her bir imajın bütünü ifade eden itibar tamiri yönetimine yönelik, kriz müdahale stratejilerinde önemli planlama ve uygulama alanını içermektedir.

Özellikle itibar örgütler için en önemli varlıktır ve küresel ölçekte herkesin herkesten haberdar olduğu, krizlerin dünyanın bir ucundan diğerine çok çabuk ulaştığı, söylentinin çok çabuk yayıldığı, bu zaman diliminde korunması için özel önlemleri gerektirmektedir.

Yerel ve/veya küresel rekabet içinde sürekli büyüme, kalıcı olma isteğinin temelinde itibarlı olmak arzusu yatmaktadır. Hedeflenen bu sürekli büyüme, gelişmeye ve kalıcı olmaya yönelik işleyiş, örgütlerin itibarlarını korumaya öncelik veren bir takım korunma stratejilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Özellikle kitle iletişim araçları, önemli kuruluşların ve paydaşlarının gözünde örgütlerin itibarlarını zedeleyecek ya da güçlendirecek en etkin mecralardır. “Bir örgütün ismine ve itibarına yönelik birçok eylem ve söylem kriz nedeni olabilmektedir.” Bu işleyiş sürecinde aniden veya zaman içinde gelişebilecek küçük ölçekli ve/veya büyük olaylardan çıkan kriz durumlarının bazen örgütlerin varlığına meydan okuyan yapıya büründükleri de görülmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin bu kadar gelişmediği dönemler krizlerin daha sessiz daha az zararlı geçirildiği dönemler olarak ifade edilebilmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin getirdiği yaygın ağın etkisiyle örgütlerin itibarlarının daha çok zarar gördüğü hatta yaşamsal sürekliliklerinin sonlanmasına kadar etki ettiği görülmektedir (Kotler ve Calione, 2010: 10).

Bu nedenle kriz ile yüz yüze gelindiğinde itibara, operasyonel yapıya ve mali duruma zarar veren ve onarılması güç durumları en az hasarla yönetebilme gayreti gösterilmesi önem taşımaktadır. “Kriz planları bu zaman dilimlerinde gidilecek yol yapılması ve krizleri farklı perspektiflerden yönetebilmek için kolaylık sağlamaktadır.” Aslında krizlerin incelenmesi yaşanması muhtemel krizlerin tekrar edilmesinin önüne geçebileceği gibi kriz zamanlarını yönetmede yol gösterici rehber olabilmektedir. Krizlerin incelenmesine neden olan ve önde gelen önemli ilgi ise, “çağdaş uluslararası ilişkide tekrar eden krizlerin gözlenmesinden” kaynaklanmaktadır.

“Krizlerin incelenmesi mevcut kriz yönetim modellerine destekleyici ve yön veren öneriler getirilmesi ve geliştirmesi bakımından da önemlidir.” Krizlerin incelenmesi, kriz iletişimi literatürü iletişim, halkla ilişkiler, risk yönetimi gibi alanlarla birlikte disiplinlerarası bir yapısı vardır. Bu yapı içerisinde günümüzde özellikle spor ve sporda futbol alanı krizlerle en çok yüz yüze gelen disiplinlerdendir. Küresel ölçekte hareket kabiliyeti olan yerel spor kulüpleri bu kapsamda önemlidir. Birer örgüt olma hüviyetiyle krizle çok sık karşılaşan spor kulüpleri kriz iletişiminin



uygulamalı bir alanına ihtiyaç duymakta ve gerçek dünyada yaşanan krizlere çözüm bulma projeksiyonunu kendine çevirmektedir.

Sporda kriz bağlamında yapılan araştırmalara bakıldığında spor krizi tipolojileri çerçevesinde gelecek araştırmalara yön vermek amacıyla, Wilson, Stavros ve Wesberg (2010:1) sporcuların ya da krizlere açık sporlardaki takımların potansiyel riskleri ve mevcut literatürde bu konudaki sınırlı ilginin belirgin olduğu üzerine bir saptamada bulunurlar. Spordaki kriz olaylarının yönetimi konusunda da literatürün nispeten az olduğunu vurguladıkları bu çalışmada, halkla ilişkilerin odak noktasının ilişkisel sorumluluk, yani kilit paydaş gruplarıyla ilişkilerin yönetimi üzerinde dururlar.

Sporda kriz bağlamında yapılan araştırmaların dünyada ancak son zamanlarda ivme kazanmaya başlamasına rağmen, Türkiye’de ise ihmal edilen bir alan olduğu görülmektedir. Ulusal ve uluslararası organizasyonlarda hem eğlence hem performans artırıcı ilaç kullanımı, cinsel taciz, cinsiyetçilik, alkollü araç kullanımı, terör olayları, saha içi sporcu şiddeti, ırkçılık, fanatik taraftarların şiddeti, kumar, şike, stadyumların seyirci tribünlerinin çökmesi ile yüzlerce insanın ölümüne yol açan birçok olay spor krizlerine örnek teşkil etmektedir. Spor krizlerinin çokluğu yönetilmesi gereken kilit paydaş ilişkisine işaret etmektedir. “Sponsorluğun gücünün en etkin olduğu spor endüstrine yatırım yapan işletmeler karşılıklı olarak itibar transferi yapmayı amaçlarken vurgulanan ilişkisel bağ karşılıklı olumlu bir ilişkiyi ifade etmektedir.” Olumlu ilişkileri yönetmek, itibarı korumak krizlere hazırlıklı olmayı, yönetebilmeyi gerektirir. Her kriz bir deneyimdir ve vizyona yönelik karşılaşılabilecek krizlere dair geliştirilebilecek özelliklere sahip olduğu unutulmamalıdır. Sporun doğası gereği birçok kriz durumuyla karşı karşıya kalması sahip olduğu endüstrinin büyüklüğuyle ilişkilendirilebilir. Sports Business Journal’ın tahminlerine göre; 213 milyon dolarlık bir endüstri olan spor endüstrisi, araba endüstrisinin iki katı ve film endüstrisinin yedi katıdır. (The Sport Industry 2007). Endüstrinin büyüklüğu ve hacminin sürekli büyüyen gelişen ve derinleşen yapısı yakın tarihte gerçekleştirilen, 2018 Güney Kore’de düzenlenen Kış Olimpiyatları’na bakıldığında görülebilmektedir. 3.894 sporcu ve yetkilinin paralimpik ve olimpik oyunlarda yarıştığı, 22 bin 400 gönüllünün görev yaptığı bu büyük organizasyonda; açılış seremonisinde satılan en pahalı biletin

768 dolar olarak kayıtlara geçmesi izleme arzusu ve ekonomik değer üretme ifadesi olması açısından önemlidir.

Son iki yıldır diplomatik ilişkileri olmayan Güney Kore ile Kuzey Kore “Birleşik Kore” bayrağı altında geçiş törenine katıldığı bu uluslararası organizasyon, spor siyaset ilişkisini ve sporun yaygınlığı, etkililiğini göstermesi bakımından önemli ve belirgin örneklerdendir. İngiltere’nin köklü kulüplerinde Manchester United kulübünün ise, 230 milyon Euro transfer planı yapabilecek haberleri bile sporun yönetilmesi gereken büyük ekonomik örgütler olduğunu göstermektedir<sup>1</sup>.

Böylesi büyüyen ve genişleyen yapıda bir endüstride krizlerin olması ve sıklığı kaçınılmazdır. Kulüplerin öngörülebilecek ve öngörülemeyen sorunları krize dönüşmeden yönetebilmesi, sporun doğasını anlamayı gerektirir. Sporun sosyolojik, psikolojik ve gündelik hayattan yansımaları, zaman zaman bu yansımaları aktaran taraftarların duygusal yoğunluğu göz önüne alındığında krizlerle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarının kamuoyu yönlendirmedeki bilinen gücü, gündem yönetimiyle birleştiğinde, paralelleştiğinde, yönetenlerin beklenmeyen krizlere önlem alma pratiklerini de zorunlu kılmaktadır.

Spor endüstrisinin önemli bileşenlerinden olan spor kulüplerinin büyük çalkantılar yaşadığı kriz zamanlarında kullandıkları strateji ve taktiklerin gözden geçirilmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçlar çıkartılarak paylaşılması spor endüstrisine dair bir başka önemli konudur. Diğer önemli konu halkla ilişkilerin odak noktasının ilişki sorumluluk, yani kilit paydaş gruplarıyla ilişkilerin yönetimi konusudur ve bu konunun spor krizlerinin yönetimindeki yeridir. Spora dair önemli bir krizi örnek olay olarak incelemek bu bağlamda yerinde olacaktır. Türkiye’de futbolda ilk kez kriminolojik olarak şike ve teşvik suçlaması olayı ile 93 sanıklı büyük bir kriz gündeme gelmiştir. Buna FB gibi büyük bir kulübün başkanı, yöneticileri ve sporcularının adları karışmış, konu çeşitli nedenlerle politika aracı haline getirilmiştir. Böyle bir konunun, halkla ilişkiler, siyaset bilimi, siyaset ve spor ilişkileri gibi sosyal bilimler bağlamlarında incelenmesi, bu konuları, çıkan sorunları, kriz yönetimi için

---

<sup>1</sup> [https://tr.eurosport.com/olimpiyat-oyunlari/pyeongchang/2018/2018-kis-olimpiyatlari-na-gorkemli-acilis-pyeongchang\\_sto6598379/story.shtml](https://tr.eurosport.com/olimpiyat-oyunlari/pyeongchang/2018/2018-kis-olimpiyatlari-na-gorkemli-acilis-pyeongchang_sto6598379/story.shtml)

yapılanları, yapılanların anlamlarını ve getirdiği sonuçları anlamak için önemlidir. Bu önem yanında, yeni, taze bilgiler kazanarak, hem akademik bilgiye hem de yönetsel bilgi ve faaliyetlere katkıda bulunması nedeniyle önemlidir. Futbolda şike ve teşvik suçlaması gibi ciddi bir sorunu Türkiye’de ilk kez kapsamlı bir şekilde ele alması ve bir model üzerinden analiz etmesi tezin önemini arttırmaktadır. Bu farklılık FB kulübünün, kurumsal olarak krizi nasıl yönettiğini ilk kez bir model üzerinden araştırması, değerlendirmesi ve bir yorumda bulunması nedeniyle de artmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye’de kriminolojik olarak, bir spor kulübünde yaşanan “şike ve teşvik” suçlaması olayının hem iç hem de dışsal faktörlerin neden olduğu bir kriz olması bakımından ayrıca bir ilk olma özelliği vardır. Tez ele aldığı olayın çerçevesinde spor/futbol alanında belirgin kriz ve kriz yönetimiyle ilgili olarak yapılan çalışmalara bir bakış açısı sumaktadır. Özellikle Türkiye’de yapılan araştırmalar ve bilgiye duyulan ihtiyaç bağlamında bu çalışmanın önemli bir yer tutacağı düşüncesini taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımlarından hareketle kriz – paydaş- kamu ilişkisi ile kriz tepki stratejilerinin krize ilişkin örgüte atfedilen sorumluluk düzeyine ve örgütsel itibar algısına olan etkilerini analiz etmektir. Bu çerçevede halkla İlişkiler alanı içerisinde yer alan kriz yönetiminin yaşamsal bileşeni olan “ Kriz İletişimi ” konusu ele alınarak, Fenerbahçe Spor Kulübü 3 Temmuz 2011-10 temmuz 2011 zaman diliminde Şike ve Teşvik Suçlaması örnek olay olarak seçilmiştir.

FB kulübünün deneyimlediği kriz durumunun sporun/futbolun tüm paydaşlarını kapsayan şekilde büyük ölçekli olması, kulüp tarafından kriz iletişiminin, “kriz yönetimi süreci içerisinde ana faaliyet olarak kabul edilip benimsenmesi çerçevesinde değerlendirilmiştir. “ Bu olay Türkiye/futbol tarihinde kulüpler özelinde kapsam, süre ve sonuçları itibariyle görülmemiş büyüklükte bir kriz sürecidir. Bu kriz, kriz nedenleri, tarafları ve zaman içerisinde farklılaşması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Yapılan çalışma ve analizlerinin değerlendirilmesiyle bu konuda çalışma yapacak diğer kişi/kurumlara katkı yapacak bilgi ve bulguların sunulması amaçlanmıştır. Ayrıca, bulgular doğrultusunda ortaya çıkması muhtemel “iyileştirilmeye açık yönler” konusunda öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamı, konu olarak halkla ilişkilerde krizi iletişimi ve kriz yönetimidir. Konunun ele alındığı kaynak/mecra olarak araştırma birimi Fenerbahçe Spor Kulübüdür. Kaynaktan toplanıp değerlendirilecek verilerle ilgili inceleme birimi ise FBSK'nün kriz yönetimi için kullandığı kaynaklardır. Özlüce, araştırmanın kapsamı FBSK'nün 3-Temmuz-2011-10 Temmuz 2011 tarihleri arasındaki şike ve teşvik suçu olayındaki kriz yönetimi faaliyetleridir. Kriz iletişimi literatüründe 'Durumsal Kriz İletişimi Teorisi' tezin yararlandığı temel yaklaşımdır. Bu çalışmada "niteliksel içerik analizi" yöntem olarak kullanılmıştır.

Türkiye'de futbolda kriz ve kriz yönetimiyle ilgili var olan boşluğu doldurarak, bilgi birikimine ve ileride yapılacak ilgili araştırmalara katkıda bulunmak için tasarlanan bu tez Atılım Üniversitesi yüksek lisans tez yazma yönergesine bağlı olarak aşağıdaki akışa göre hazırlanmıştır.

Birinci bölümde kriz kavramı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınıp tanımlar tarihsel perspektifle ele alınacak ve kavrama ışık tutulacaktır. Bu amaçla kriz kavramının sınıflandırılması ve türlerine yer verilecektir.

Krizlerde epistemolojik ve ontolojik yeterliliğinin önemi vurgulanarak; bilgiye ulaşmanın hızı ve önemi üzerinde durulacak, krizle birlikte ortaya çıkan belirsizliğin yarattığı yeni normallikler ele alınacaktır. Söylenti kavramı başlığı altında ise; kriz tepki stratejilerinin geciktiği her anın, üretilecek söylentilere neden olacağı bunların yeni krizler yaratma ihtimalinin yanında, söylentinin örgütsel itibara zararı üzerine odaklanılacaktır.

Halka ilişkilerin tamamlayıcı unsuru olan kriz iletişiminin, kriz yönetiminin yaşamsal bileşeni olduğundan hareketle ele alınan ikinci bölümde, kriz modelleme anlayışlarına bir kaç örnek verilecektir. Turner'ın yaklaşımının, çalışmaya katılmasının nedeni; krizin kaynağı olarak örgütsel faktörlere açıkça odaklanan ilk kişilerden biri olmasıdır. Ele alınan diğer model ise; Gonzalez-Herrero ve Prats's (1996) kriz iletişim yönetimi için 'Bütünleşik Simetrik Modeldir. (Integrated Symmetrical Model for Crisis Communications Management) ve önemi spor bağlamında önerilen model olmasından kaynaklanmaktadır.

Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişimi teorisi ise bu çalışmanın yararlandığı temel kuramsal yaklaşımdır bu nedenle detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümünde yer verilecek olan FBSK şike ve teşvik suçlaması olayı durumsal kriz iletişimi teorisinin ana kavramları ve varsayımları doğrultusunda analiz edilecek ve yaklaşımın açıklayıcılığı ve kapsayıcılığına dair aşağıda detayları verilen bir değerlendirmeye ulaşılabacaktır.

### Kriz Öncesi Evre ve Fenerbahçe Spor kulübüne Genel Bir Bakış

FBSK' nün tarihsel süreci, kurumsal yapısı, finansal durumu ve daha önce yaşamış olduğu krizler, 'kriz öncesi evrenin' değerlendirilebilmesi açısından önem kazanmaktadır.

### Kriz Tepki Evresi ve FB şike ve teşvik (FBSKŞT) olayında uygulanan Kriz Tepki Stratejileri

Bu evrede FBSK' nün krize kurumsal olarak nasıl tepki verdiği ve krizin çıktıkları olarak kulübün itibar kaybı üzerine etkisi, ne zaman, nasıl, kimlerle, hangi kanallardan yönettiği bilgilendirici enformasyon, düzeltici enformasyon ve itibarın onarılmasına yönelik süreçleri değerlendirilecektir.

### FBSKŞK Olayı: Durumsal Kriz İletişimi Kuramı Tehdit Değerlendirmesi

FBSK' nün şike ve teşvik vakası sürecinde ortaya konulan kriz tepki stratejilerinin bir analizinin yapılabilmesi için yaşanan krizin kronolojik aktarımı yapılacaktır.

### FBSKŞT Olayında Krizinde Paydaşların Tespiti

Paydaşların krizden nasıl etkilendiği ve söz konusu vakada FBSK' nün paydaşlarla kriz sürecinde yaşadığı iletişim süreçleri ele alınacaktır. Örgütsel itibara paydaşların yaptıkları atıflar değerlendirilecektir.

## Kriz Tepki Stratejileri

Söz konusu vakada hangi kriz sınıflandırmasına girmektedir ve bu bağlamda hangi tepki stratejilerini kullanmıştır?

## FBŞT Kriz İletişimi Yönetiminde Uygulamalar ve Araçlar

Bu bölümde kriz yönetimi kapsamında kriz iletişimi uygulamalarına dair kullanılan araçlar ve içerikleri analiz edilecektir. FBSK'nün krizi hangi kanallardan hangi mesajlarla yönetmiş olduğu değerlendirilecektir. Özellikle kriz vakasında, kriz ile yüz yüze gelinen süreç, krizin en yoğun yaşandığı, dolayısıyla söylentinin çok olduğu, adli ve idari soruşturma cezalarının belli olduğu ilk 8 gün kriz yönetiminde ele alınarak incelenecektir. Bunun nedeni tutuklamalar olduktan sonra konunun gündemdeki ağırlığının zayıflamasıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ KAVRAMININ ÇÖZÜMLEMESİ

#### 1.1. KRİZ KAVRAMI

Bir kazadan, riskten ya da memnuniyetsizlik yaratan olaylardan farklı olarak nitelendirilebilecek olan krizleri, Weick (1998:305) örgütü ve amaçlarını tehdit eden karlılığın düştüğü önemli durumlar olarak ifade etmektedir. Gerek kamuda gerek özel kesimde örgütler zaman zaman olağanüstü olaylarla karşılaşmaktadırlar. Bu olaylar beklenmedik olurlar ve çabuk ilerleyen, tehdit içerikli bir yapıya sahiptirler. Örgütlerin krizlerin meydana gelmesine açık yapısı, her zaman bir dönüm noktasıyla karşı karşıya kalmaları anlamını taşımaktadır. Kriz ile ilgili literatüre bakıldığında kaynaklar eski Yunan'a kadar gitmektedir. Kriz kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca 'da, 'krisis' (isim: karar) ve krinein' (fiil: karar vermek) kelimelerinden gelmektedir ve bir hastalıkla ilgili olarak 'dönüm noktasını' ifade etmektedir. Avrupa tarihine, karmaşık, sarsıntılı, etkili bir yeniden doğuş çağı olan Rönesans'la birlikte girip hızla benimsenen "kriz" sözcüğünün, eskilere dek dayanan ilk kullanım alanı "Tıp" tır (Uygur, 2002: 208). Zira Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünde tanımlardan biri olarak kriz "bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse" olarak tıp alanını kapsar şekilde ifade edilmektedir.

Ortaçağ'a kadar tıbbi bir terim olarak kullanılan kavram, tıbbın öncüleri kabul edilen Hipokrat ve Galen'in eserlerinde de sıklıkla benzer şekilde yer almaktadır. Galen ve Hipokrat için kriz kavramı, "bir hastalığın başlangıç süreci itibariyle belirleyicilik taşıdığı an, ortaya çıktığı ilk andır." Dolayısıyla bu an hastalık seyrindeki "dönüm noktası" dır ve hastalığın nasıl şekil alacağını semptomlara göre verilecek kararları belirlemektedir. Bu metafor krizin ilk anına vurgu yapmaktadır. Dönüm noktası ve semptomları süratle kavramaya göre verilecek karar anı olan kriz; zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen olaylar, durumlardır ve bu kavramın stres anlamıyla da paralellik taşıdığı görülmektedir.

1620’lerde artık sadece tıbbi bir kavram olmaktan çıkıp İngilizcede “crisis” olarak kullanılmaya başlanan kriz kavramına dair Staw (1981) ve arkadaşları, genel olarak kabul edilen bir kriz tanımı olmadığını belirtirken, Elliot ve Smith (2006:291) ise merkezi bir sorun olduğuna dikkat çekmekte, kriz teriminin tanımlanması etrafındaki belirsizliklerin değerlendirilmesinde, birçok yazar için krizin bir kazadan farklı olarak nitelendirildiğini, krizin bir olayın sembolik etkisi olduğunu ve geçerli egemen normlara meydan okuma olarak ortaya çıktığını ifade ederler.

Öncelikle kriz; bir kaza değildir, sürpriz değildir, bir olayda sinyallerini önceden veren, kriz sürecinde devam eden göstergedir. Gösterge olarak sembolik olan kriz bir şeylerin yolunda gitmediğine dair temsildir ve geçerli egemen normlara meydan okuma olarak kendisini göstermektedir. Bir yandan itibarı, operasyonel uygulamaları ve mali zararı işaret etmesi açısından sembolik olan kriz, bir yandan da kuruluşların iç ve dış dünya ile arasındaki itibar ilişkisi açısından sembolik bir anlam taşımaktadır.

Krizi itibar için “akut” bir risk olarak gören Griffin (2008:80) kriz aniden meydana gelir, yoğun incelemelere neden olur ve tüm hatalı sebeplerden dolayı kuruma spot ışığı tutar ifadelerini kullanmaktadır. Kreps (1984:124) ise kriz tanımlamasını, zaman ve mekanda gözlemlenen, toplumlarda veya alt birimlerinde (örn: topluluklar, bölgeler) fiziksel hasara maruz bırakan, kayıplara ve/veya rutin işleyişlerinde kesintiye neden olan fonksiyonlar olarak tanımlamaktadır. Coombs ve Holladay (2007a:165) ise krizi, “paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve kuruluşun performansını ciddi bir şekilde etkileyebilen, olumsuz çıktılara neden olan, daha önceden tahmin edilemeyen bir olayın algılanması” olarak tanımlamaktadır. Lukaszewski (2013:97) ise kriz tanımlamasını da; ani, beklenmedik bir şekilde kurbanların yaratılmasını dahil etmektedir.

Önceden tahmin edilemeyen vurgusu yapılan çoğu tanıma ek olarak, krizin spesifik olarak açık uyarı sinyalleri verdiği anlarda bile algılanmasının zor olduğu görülmektedir. Kriz sinyallerinin göz ardı edilmesi, krizle yüz yüze kalındığında insanlarda felaket etkisi yaratmaktadır. Bu kriz durumları kuruluşlar için çoğu zaman herhangi bir planlama sürecini kapsamadığı için rutin prosedürlerle yönetilemeyecek



kadar beklentileri tehdit edebilmektedir. Bu duruma Burnett (1998:487), kriz durumlarıyla bağlantılı olan zaman baskısı, kontrol düzeyi, tehdit düzeyi ve yanıt seçenekleri gibi dört kriterden oluşan bir sınıflandırma matrisi önermektedir. Sınıflandırma, örgütün beklenmedik krizi yönetebilmesine kolaylık sağlamaktadır. Örgütün performansını, itibarını ve geleceğini tehdit eden ve yeni kurbanların yaratılmasına neden olan büyük ölçekli örgütsel krizler için, Coombs ve Holladay (2013: 40-57) kriz yönetiminde değeri olan mesajların kriz içindeki topluluğu olumlu etkilediğini ve bu olumlu etkilerin örgüte fayda sağlaması inancına bağlı olduğunu ve kriz iletişiminin sarsılmış itibarı düzeltilebileceğine vurgu yapmaktadırlar. Kriz sürecinde kriz iletişiminden beklenen, yönetilmesi gereken sarsılmış itibarın zararını azaltmak, satın alma niyetinin devam etmesini sağlamak, olumsuz söylentileri önlemek üzerine mesajlar göndermek olmalıdır.

İşletme ve halkla ilişkiler literatüründe yer alan iletişim yönetiminde kriz iletişimine yönelik tanımlamalar, anlamlar ve stratejilerin dışında sosyoloji ve spor alanında yapılan kriz tanımlarına bakıldığında; Amerikalı sosyolog Shibutani (1966:172) krizi, içinde bulunduğu herhangi bir durumda önceki yerleşik sosyal makinaların bozulduğu, bir çeşit yeniden düzenleme gerektiren önemli bir nokta olarak açıklamaktadır. Toplumsal hayatta meydana gelen sosyal düzeni bozan yapıyla ifade edilen kriz, Shibutani (1966), tam bir kriz olarak insanların etkili bir şekilde birlikte hareket etmelerini engelleyebilmekte ve yerleşik kriz yönetim modellerinin uygulanmasını güçleştirebilmektedir diye ifade etmektedir.

Spor iletişim profesyonelleri, Pederson, Miloch ve Laucella (2007:77), için kriz, bir sporun var olan imajına yönelik herhangi bir tehdit anlamına gelmektedir. Çalışmalarında krizin birçok faktörden kaynaklanan her an ortaya çıkabilir bir durum olduğunu, spor kuruluşunun adına ve itibarına karşı her türlü hareketin krizi oluşturduğunu, kuruluşların yönetim anlayışlarının temelini isimlerini temiz tutmak üzerine kurulduğunu vurgulamaktadırlar. Ele alınan bu tanımlamalar çerçevesinde; krizlerin özellikleri ve yöneticiler için krizi yönetebilmelerinde kolaylık sağlayacak proaktif bir yaklaşımı eyleme geçirebilmelerine yönelik, farkındalıklarını sağlayacak kriz özelliklerini aşağıdaki başlıklarla sıralamak mümkün olabilmektedir:

- \* Kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakır.
- \* Krize ani, beklenmedik ve arzu edilmeyen bir olay neden olur.
- \* Birçok faktörden kaynaklanabilir.
- \* Krizin nasıl şekil alacağına karar verilecek an ilk andır.
- \* İlk an kriz için dönüm noktadır.
- \* İlk semptomlar krizin eylem ve söylemini belirler.
- \* Rutin işleyişi zorlayıcıdır, kısıtlayıcıdır, engelleyicidir.
- \* Krizlerde her zaman bir gösterge vardır.
- \* Krizler bir olayın sembolik temsilidir.
- \* Krizler, rutin işleyişte egemen normlara meydan okur.
- \* Krizler akut risk taşırlar.
- \* Bir kriz meydana geldiğinde, projeksiyon diğer alanlara da tutulabilir.
- \* Kriz zaman ve mekanda gözlemlenir.
- \* Fiziksel ve duygusal hasar yaratır.
- \* Zaman baskısı vardır, çabuk yayılır.
- \* Bir şeyin bozulduğuna işaret eder.
- \* Kurban yaratır.
- \* Tehdit içerir.
- \* Bireysel olabilir
- \* Kurumsal olabilir.
- \* Toplumsal olabilir.

Bu başlıklara sahip olmak ve örgütsel krizi anlamak, kriz türünü belirlemek ve kriz yöneticilerine yardımcı olmak için yararlı başlangıçlar olabilmektedir. Pek çok farklı tanımları yapılan kriz kavramının yukarı da vurgulanan buluşma noktaları çerçevesinde kendine özgü belli göstergelere sahip olduğu görülmektedir. Krizin belirli mekan veya mekanlarda belirli süre devam eden, içinde sürpriz ve tehdit barındıran hızlı ve etkili tepki verme gerekliliği gibi spot özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Kriz arzu edilmeyen bir kazadan, riskten ya da memnuniyetsizlik yaratan olayların gerçekleşmesinden bu özellikleri nedeniyle ayrılmaktadır.

Genel bir değerlendirmeyle, bireysel, kurumsal ve toplumsal krizleri belirleyen ilk sinyalleridir. Başlangıç noktası ve yine tanımlardan hareketle kriz; ilk anın önemli

olduğu noktasından yön bulmaktadır. Diğer taraftan beklenmedik olması krizi, kasti bir eylemden uzaklaştırmakta ama planlı bir eyleme dahil olmaktan uzaklaştırmamaktadır. Burada planlı olana zorunlu dahil olma söz konusudur ve bu zorunluluk krizle yüz yüze kalan için katastrofiktir. Bu nedenle doğrudan veya dolaylı olarak kriz ortamını yönetecek kriz iletişimi profesyonelleri, krizi yönetmek için sınıflandırma yoluna gitmektedirler.

## **1.2. KRİZİN SINIFLANDIRILMASI VE TÜRLERİ**

Örgütsel kriz türünün belirlenmesi kriz ile yüz yüze kalan örgüt için önemli olmaktadır. Bu belirleme kriz olgusunun oluşturacağı şiddetin yönetilmesinde önemli bileşendir. Büyük endüstriyel kazalar, çevresel olayların sarsıntılar, ürün kusurları, mesleki tehlikeler ve şirketlerden kaynaklanan çevresel kirlilik gibi büyük olaylar ile krizler tetiklenir (Mitroff, Pauchant ve Shrivastava, 1998:84). Krizlerin nedenlerinin çeşitli olması krizlerin sınıflandırılmasında önemlidir. Sınıflandırma gidilecek yönün belirlenmesinde yön gösterici olmakta, zaman kazandırmakta ve krize dair algıların yönetilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Sınıflandırma aynı zamanda kriz sinyallerinin alınmasıyla oluşması planlanacak bilişsel yaklaşımların hangi varsayım/ lar üzerine konumlandırılacağına katkı sağlamaktadır. Bilişsel yaklaşımların planlanması kapsamını Coombs (2015:142) anlamı yönetmek, insanların kriz ve/veya krizde yer alan örgüt ile ilgili algılarını etkilemek olarak ifade etmektedir.

Krizler istenmeyen sorunlar yaratmakta, örgüt içi, paydaşlar ve hedef kitle gibi birden çok tarafın çıkarlarını birbirine karşı etkileyebilmektedir. Krizlerde öngörülemedenin verdiği belirsizlik, kriz ile karşılaşma anı itibariyle karmaşık ve duygusal olayların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu zamanlar, örgüt yöneticilerinin krizle yüz yüze geldikleri zaman itibariyle gösterdikleri tepki, bilgi işleme ve karar verme süreçlerinde izleyecekleri yola etki edebilmektedir. Kriz anının yarattığı tüm duygusal ve zihinsel işlevler, zamanı doğru yönetebilmekle orantılı olmaktadır. Zamanı iyi yönetebilmek yöneticilere sınırları genişleyen bir bakış açısı sunabilme verilerine sahip olabilmeyi de sağlamaktadır. Ancak krizde tüm sınıflandırmalar ve gruplamalar krizin yönetilip kontrol edilebileceği anlamını

taşınamaktadır. Çünkü krizin beklenmedik olması nedeniyle, içerdiği bireysel ve toplu bilişsel, duygusal ve davranışsal reaksiyonlar krize bağlı olarak aniden gelişebilmesine neden olmaktadır. Bu gelişme ise yönetilmesi plan dahilinde olamayacak kadar zor etkiler yaratabilmektedir.

Yine de sinyallerin alınabilmesi/farkına varılması, örgütü yönetenlerin öngörülerıyla önlenebilmekte ya da krizin yaratacağı felaket etkisini azaltabilmektedir. Habermas'a göre (1975:58) krizin, krizi yaşayanın bakış açısından ayrılması mümkün değildir. Bu ifade krizin gelip gelmeyeceğini en iyi bilen kişilerin örgüt yöneticileri olduğuna vurgu yapmaktadır. Krizleri önlemek veya meydana geldiğinde etkili bir şekilde yönetmek, kriz yaşayan yöneticilerin bakış açılarıyla doğru orantılı olabilmektedir. Kriz yaşayan yöneticilerin bakış açılarının yönetilmesi krize dair sistematik bir değişimi de oluşturabilmektedir.

Krizleri sınıflandıran ve örgütleri etkileyebilecek çeşitli krizleri verdiği örneklerle nitelendiren Pearson ve Clair (1998:60) için, özellikle örgütsel krizler; psikolojik, sosyo-politik ve teknolojik-yapısal unsurların, meydana gelmelerinde ve yönetimlerinde önemli güçler olarak rol oynadığı doğal olaylardır. İçsel ya da dışsal nedenlerle krize maruz kalan örgütlerde; mağdurun "travma" yaşadığı psikolojik durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu travmaya bağlı 'kurban' hissi örgüt çalışanları ve çevresi tarafından hissedilebilmekte ve hatta yaşanabilmektedir. Karşılaşılabileceği olası bu durumlar psikolojik bir sınıflandırmaya dahil olurken, kriz etkileri toplumsal norm ve inançlarda da kırılmalar meydana getirebilmektedir. Kırılmalar nedeniyle, bir felâket ya da kültürel çöküş yaşanması ise sosyo-politik krizlere neden olabilmektedir.

Alman toplum kuramcısı ve eleştirmeni Habermas (1975), ekonomik karar alıcıların ekonomik büyümeyi başarıyla yönetilmediği zamanlarda bir "rasyonellik krizi" yaşandığını iddia etmektedir. Uzun süren rasyonellik krizi, takipçilerin temel karar vericilere olan sadakati ve desteği geri çeken ve mevcut sosyal yapı ve kurumları sorgulamakla değiştiren bir "meşruiyet krizini" tetiklemektedir. Durum nihayetinde, atomize bireyciliğin sergilendiği ve normatif değerlere ve toplu inançlara sahip olunmayan bir motivasyon krizine dönüşebilmektedir (O'Connor, 1987. Aktraran:

Reynolds ve Seeger.2005). Krizin mevcut sosyal yapı ve kurumları sorgulayan ve değiştirme gücü bir yandan farklı bir motivasyon gücü olurken bir yandan da yıkıcı yok edici bir güç oluşturmaktadır. Krizlerin yıkıcı ve yok edici etkisinin, nasıl bir kriz yaşandığının anlaşılması ve bu alanda yapılan çalışmalar çerçevesinde sınıflandırılmasıyla daha yönetilebilir bir hal alması mümkündür.

Ulmer ve arkadaşları (2015:26) kriz sınıflandırmasını iki kategoriye ayırarak yorumlamaktadır: Kasıtlı olarak krize neden olan olaylar ve doğal, kontrol edilemeyen facialardan kaynaklanan, krize neden olan olaylar. Bu yazarlar kasıtlı krizleri yedi başlıkta tanımlarken, kasıtlı olmayan krizleri beş başlıkta tanımlamaktadırlar.

#### Kasıtlı Krizler:

- 1- Terörizm
- 2- Sabotaj
- 3- İşyerinde şiddet
- 4- Zayıf çalışan ilişkileri
- 5- Zayıf risk yönetimi
- 6- Düşmanca görevler
- 7- Etik olmayan liderlik

#### Kasıtlı olmayan Krizler:

- 1- Doğal afetler
- 2- Hastalık salgınları
- 3- Öngörülemeyen teknik etkileşimler
- 4- Ürün hatası
- 5- Ekonomideki düşüşler

Bazı durumlarda bir krizin varlığı objektif olarak kendini göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Kasıtlı olmayan krizler bu objektifliği kapsamaktadır. Bunlar doğrudan kurum kuruluşlara zarar veren zorlayıcı koşullar yaratmaktadır. Tüm bu olaylar öngörülemezdir ve kurum ve kuruluşları savunmasız yakalayan olaylardır. Ancak

kasıtlı olmayan krizler yüzde yüz önlenemeyen krizler anlamını da taşımamaktadır. Kriz önleme evresinde, tedbir alınabilecek ve risk payını düşürecek birtakım kararların alınması sağlanarak krizlerin oluşma oranı düşürebilmektedir. Örneğin deprem riski bulunan fay üzerine inşa edilecek bir yerleşim planının akıl almaz felaket sonuçlarını beraberinde getireceği günümüzde son derece etkin teknolojilerle hesaplanabilmektedir.

Kriz çeşitlerini sorumluluk düzeyi üzerinden sınıflandıran Coombs ve Holladay ise, (2002:170; Coombs, 2010:112) 13 kriz türünü, üç kriz kümesine indirgemektedir.

**Kurban krizleri:** Doğal afetler, dedikodular, işyerinde şiddet, dışsal kaynaklı kötü niyetli saldırılar vb. (en düşük sorumluluk)

**Kaza krizleri:** Teknik arıza, paydaşların suçlamaları vb. (düşük düzeyde sorumluluk).

**Önlenebilir krizler:** İnsan kaynaklı hatalar, kurumsal suçlar vb. (yüksek oranda sorumluluk).

Krizler meydana gelme şekillerine göre gruplandırılırken, krize neden olan etkenlere bir takım atıflar yapılmaktadır. Doğal afetler, savaşlar, terörist faaliyetler, epidemiler, ekonomik, kültürel, küresel ve siyasi krizler gibi pek çok kriz çeşidinin, farklı sınıflandırmalar ve bağlamları çerçevesinde, görünen ilk semptomları elzem şekilde krizin şiddetine ve önemine vurgu yapmakta ve yöneticiler tarafından kurumunun yapısına, krizin türüne çeşidine ve zamanlamasına yönelik; hedef kitle algısı ve kültürü çerçevesinde stratejik planla tepki verilmesi gereken bir “dönüm noktası” olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, ilk anda oluşan kriz semptomlarının belirlenmesi üzerinden, kriz tepki stratejilerinin oluşturulması ise eylem planının ilk adımı anlamını taşımaktadır.

Bir kriz anında meydana gelen krizin özelliklerinin ele alınması yaklaşımı ise, krizin nedenleri ve sınıflandırılması gibi önemli bir aşamanın ilk bilgileridir. Krizin

ilk semptomları, kriz nedeninin iç ve dış çevre olması bağlamında kasti olan ve olmayan krizler olarak da gruplandırılmasını sağlamada krizin özellikleri yaklaşımına bir planlama ve yönetim süreci sunmaktadır. Krizin işleyen bir tanımını üç boyutta formüle eden Hermann (1963: 66), krizleri birbirinden ayıran üç özellik tespit etmektedir:

- 1- Kuruluşun yüksek öncelikli değerlerini tehdit eder,
- 2- Yanıt alınabilecek sınırlı bir zaman sunar,
- 3- Kuruluş tarafından beklenmedik veya beklenmeyen bir durum.

Rahatsız edici bir olay, beklenmedik bir tehdit olarak gelmeden, ciddi bir üst düzey alarm seviyesi oluşturarak krizle karşı karşıya kalanları en kısa sürede yanıt vermeye zorlaması, hem örgütsel değerlerin hem de kısa karar zamanının, süreci belirleyen unsur olması, kavramın çeşitli tanımlarında bir kriz olduğuna işaret etmektedir. Kriz ile medyana gelen eskiyle bağlantılı, kimi zaman ise eski işleyişten uzak tamamen yeni olayları kriz durumlarının ortaya çıkardığı söylenilebilir.

Organizasyonel kriz yönetimi etkinliği içerisinde karşılaşılan, potansiyel krizlerin önlenmesi veya kilit paydaşların, hedef kitlenin, krizin, kısa ve uzun süreli etkilerinin başarı sonuçlarının, başarısızlık çıktılarında daha ağır olduğuna inanan bir yaklaşım da mevcuttur, ancak bu yaklaşım, kanıtlanması gereken daha çok veriye ihtiyaç duymaktadır. Bu da örgütlerin itibarlarının hedef kitle ve paydaşlar üzerinde güçlenmesi ile ilişkili bir durum olmaktadır.

İçeriği üzerinden bütününe bakıldığında bir kriz tam bir krizdir çünkü insanlar kriz anında etkili bir şekilde birlikte hareket edemezler. Meydana gelen problemler, çoğu kimse tarafından önceden kabul gören “davranışlar bütünü modeliyle” bir çeşit acil harekete gereksinim duyulduğunda yetersiz hale gelmektedir.

Hareket geçici olarak eylem seviyesinde engellendiğinden güven duygusunda hayal kırıklığı hissedilebilmektedir. Kriz devam ettiği sürece insanlarda acil bir şeyler yapma duygusu artmaktadır. Bu nedenle krize yönelik olguların tespit edilmesini sağlayacak bilgiye ulaşılması ve ontolojik belirsizliğin azaltılması, güven ve hayal

krıklığıyla oluşacak yön kaybının önüne geçebileceği gibi, kurumsal itibarın korunmasına ya da onarılmasına yardımcı olmaktadır.

### 1.3. KRİZLERDE EPİSTEMOLOJİK VE ONTOLOJİK YETERSİZLİK

Krizlerin sınıflandırılması ve beraberinde yönetilmesine yönelik bir yol haritasının belirlenmesi için, krize dair ilk semptomlara ait güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Kapsamlı bir iletişim planının sınıflandırılması ve hazırlanması için bilgiye sahip olma ve bilgiyi yayma planları oluşturulması gerekmektedir. Bilgi kavramına baktığımızda; felsefenin bilişsel süreçlerin oluşumundan daha çok, bilgiyi genel olarak ele alan, bilgiyle ilgili problemleri araştıran, bilginin kaynağını doğasını, doğruluğunu, sınırlarını inceleyen bilim dalı olarak tanımlanan epistemoloji, bilginin doğasını temel özelliklerini, bilginin temel olarak neden meydana geldiğini, sezgilerin, inançların ve düşüncelerin kanıtlanacağı, bilginin kaynağı ve sınırlarını kapsamaktadır. Epistemolojinin dört sorununu ortaya konmaktadır<sup>2</sup>.

Bilgi'nin kaynağı. Bilgiye nasıl ulaşılacağı

Bilgi'nin doğruluğu. Kanıtlama

Bilgi'nin imkanı. Bilinebilir mi, bilme olası mıdır?

Bilgi'nin sınırları.

Krizlerde, krizin nedenine dair elde edilecek bilgi kriz yöneticisi için önemlidir. Krizlerde bilgi, olası problemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını ortaya koymakta, bilginin ve bilgi bağlamında oluşturulacak düşünce kalıplarının nasıl oluşturulacağı konusunda kriz planlamasının sınırlarını tanımlamaktadır. Krizlerde sahip olunan bilgi ve bilginin değeri kullanım imkanları ve sınırlılıkları; kriz süresi ve kriz sürecinin periyodlarının nasıl inşa edileceği kararının verilmesinde önemli göstergeler olmaktadır. Çünkü krizler genellikle epistemolojik ve ontolojik belirsizlik getirirler ve kriz sürecinde, eğer yönetilmezlerse, belirsizliği arttırır itibarı yıkıcı etkilere neden olurlar. Belirsizlik durumu karar almayı gerektiren ve beraberinde krizi

<sup>2</sup> [http://www.felsefe.gen.tr/epistemoloji\\_nedir\\_ne\\_demektir.asp](http://www.felsefe.gen.tr/epistemoloji_nedir_ne_demektir.asp)



yönetmede gidilecek yolun belirlenmesini zorlaştıran bir zaman dilimi olmaktadır. Ancak, belirsizliğin yönetmeyi engellemeyeceği söylenebilir, çünkü yönetmek belirsizlikleri azaltmak demektir. Belirsizliğin olduğu kriz durumlarında olası tercihler/seçenekler arasından en işlevsel olanı seçip uygulamaya koymak yönetme becerisi olarak ifade edilmektedir.

Bir krizi takip ederken ki bilgi eksikliğiyle birlikte mesleki bilgi yetersizliği de krizin yönetilmesinde uzun süre karar verme ve kavrayışını kısıtlamaktadır. Schon (2001:185), bir krizin bilgi ve davranışın yönü konusunda kısıtlama meydana getirebildiğini ifade etmektedir. Son yıllarda profesyonellere ve profesyonel bilgiye bir güven kaybı olduğunu gösteren işaretlerin var olduğunu kabul edildiğini vurgulayan Schon, “bizlerin toplum olarak, profesyonellere bağımlı hale gelmiş olmamıza rağmen, iş, sanayi, devlet, eğitim ve günlük hayatın yürütülmesinin onlar olmadan düşünülmez olduğunu, böyle olmasına rağmen profesyonel meslek sahiplerine yönelik güvene dair bir kriz olduğuna ilişkin işaretler olduğunu, kamu sorunlarına profesyonel olarak hazırlanan çözümlerin, beklenmedik sonuçlar doğurarak çözülmesi beklenen sonuçtan daha kötü sonuçlar ortaya çıkarmış olduğunu, bunun da profesyonel meslek sahiplerine ve bilgiye olan güveni toplum nezdinde şüpheli” hale getirdiğini ifade etmektedir.

Bilgi alanı, kurum ve kuruluşta görev alan yöneticiler ve çalışanlar olarak ele alınabileceği gibi, kriz yönetiminden sorumlu halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerini kapsayacak şekilde genişletilebilir.

Davranış ve bilgi eksikliği bir krizin meydana gelmesine neden olduğu gibi, krizin meydana geldiği andaki bilgi ve bilgiye dayalı veriler de bilgiye olan güveni tetikler. Krizlerin iyi yönetilememesi mesleki bilginin yanında, krize dair bilgilerin doğru algılanmaması ve efektif kullanılmasındaki hız ile doğrudan ilişkilidir. Kriz ile zarar veren, ani, rahatsız edici, olayların sıralanması olarak karşılaşılrken, krizin kısa sürede ortaya çıkması bireyler ve topluluklar arasında korku ve tehdit hissini tetiklemektedir. Rasyonel olmayan ve belirlilikten ve güvenlikten yoksun modern kitle üzerinde olayların doğasında var olan ontolojik ve epistemolojik belirsizlik etkisi,

krizin nedeni hakkında sıklıkla az şey bilinmesine neden olan yeni bir belirsiz kaos altyapısını oluşturmaktadır.

Nichols ve arkadaşları kriz süresi ile ilgili olarak; halk genellikle kriz algısını krizin ilk 24 saati içinde oluşturur (Aktaran Pederson ve diğerleri 2007:280) ifadesini kullanmaktadırlar. Duyumsal bir bilgilenme olan algı kriz zamanlarında kendi haline bırakılamayacak kadar önemlidir. Sosyal ve psikolojik bir olgu olan algı, dış çevreden yapılacak yönlendirilmelerle kontrol edilebilmektedir. Bu nedenle (Erdoğan, 2014:254), krizin meydana geldiği süre itibarıyla krizde bir saatten önce ilk mesajlar olası bütün kanallar kullanılarak yayılması gerektiğinin önemine vurgu yapmaktadır.

Krizde zamanın önemi hızlı başlayan ve hızlı ilerleyen akut yapısıdır. Kriz, bilgiye en hızlı sürede ulaşmayı, bireyler veya topluluklarda oluşması mümkün korku ve tehdit hissini ortadan kaldırmak için önemli olmaktadır. Zamanın bir diğer önemli unsuru kuruluşun kriz durumuna tepki verme biçimiyle ilişkilidir. Buradaki en temel gerekçe; proaktif amaçla kullanılacak olan bilgiye ulaşılma hızı, krize tepki verme sürecinin yönetilme adımlarının atılması, bilinmezlikten kaynaklanma olasılığı yüksek söylentinin, yayılarak oluşturacağı yıkıcı ve onarılması güç algıya engel olmaktır. Bu bağlamda Coombs (2012:25), iki temel kriz iletişimi türü olduğundan bahseder. “Krizde bilgi yönetimi” ve “paydaş tepkisi yönetimi.” Krizde bilgi yönetimi; kaynakların tanımlanması, enformasyon toplama, enformasyonun analizi, bilginin paylaşımı ve karar verme konularını içermektedir. Kriz ekibinin, kamuya kriz ile ilgili tepki vermek için yaptığı çalışmaları kapsamaktadır. “Paydaş tepki yönetimi” ise paydaşların yaşanan krizi, krizdeki kuruluşu ve kuruluşun kriz tepki algılamalarını etkilemek için kullandığı iletişimsel çabaları (kelimeler ve eylemler) içermektedir. Bu yaklaşımlar kriz yönetim ekibinin kamuya kriz ile ilgili verdiği tepkileri kapsamakta ve krizin yaratacağı yıkıcı etkiyi yönetmek ve kontrol altına almak için önemli iletişim yöntemlerini oluşturmaktadır. Kriz sırasında bilgiye ulaşma yani krizin nedenlerine ilişkin bilginin eksikliği krizi yaşayan örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlar için, bilmemenin yarattığı bir belirsizlik halini oluşturmaktadır. Bunu en iyi açıklayan kavram olan ontolojik belirsizlik ise “geleceğin geçmiş ile çok az ya da hiç ilişkisinin olmaması halinde belirsizliğe işaret etmektedir. Krize neden olan olay yeni bir “normal” ortaya çıkarabilmektedir. Bu yeni normal oldukça belirsizdir. Örneğin 11

Eylül saldırıları ertesinde havaalanlarında yeni güvenlik anlayışının söz konusu olmasındaki gibi; bu yeni “normalin” neye benzeyeceği hakkında önemli tartışmalar ve belirsizlik söz konusu olmaktadır (Akt. Ulmer ve diğerleri, 2011:26).

#### 1.4. SÖYLENTİ KAVRAMI

Bilgiye ulaşamama, yaşanan krizini yarattığı belirsizlik örgüt içi, örgüt dışı paydaşlar arasında endişe yaratırken bir yandan da mevcut duruma ilişkin bir takım fikirlerin ortaya atılmasına neden olmaktadır. Alport ve Postman’ın “rasyonel olmayan ve belirlilikten ve güvenlikten yoksun modern kitle toplumunda insanlar normal günlerde alıştıkları ve itimat ettikleri haber kaynaklarından yeterince haber alamaz olurlarsa veya olağanüstü güçlükler beklenmedik “bozgunlar” yüzünden, o zamana kadar itimat ettikleri, haber kaynaklarına itimat etmez olurlarsa ne yaparlar? Bu gibi durumlarda resmi gelmeye başlayan alışılmış haber kaynakları yerine, niçin, kaynağı bile belli olmayan “söylenti” veya “fısıltı” gazetesine dört elle sarılırlar? Ve bu eğilimin kuvvet kazanması ile alışılmış hayat rutinini kaybeden, bu yüzden de istemeye istemeye şiddetli endişelerle karşılaşan bireylerin bu endişelerine bir gerekçe bulma ihtiyaçları arasında ne gibi bir ilişki vardır?” sorularına, “bireyi fısıltı gazetesine kulak vermeye iten şeyin kimi zaman huzursuzluk ve endişelerin azalmasına” bağlamaktadırlar (Akt. Oskay,1992:159).

Ancak bazen fısıltı gazetesine, bir söylentiye kulak vermek huzursuzluk ve endişelerin azalmasına neden olurken, çoğu zamanda huzursuzluğun ve endişelerin arttığı zamanlara işaret etmektedir. Bilinen en eski iletişim araçlarından biri olan söylentiye tarihsel düzlemde incelediğimizde “haber iletici, bilgi aktarıcı, isyanları ve savaşları başlatıcı ve bitirici” gibi bir takım özelliklere sahip olduğunu görebiliriz. Özellikle doğrulanmamış haberler ve bu haberlerden muzdarip insanlar ve kurumların ortaya çıkma olasılığı söylentinin meydana geldiği zamanlarda artmaktadır. Bu tür belirsiz durumlarda insanların zihinleri nasıl çalışır sorusu akıllara gelmektedir.

Popüler perspektiflerin biçimlenme zamanları içerisinden bakıldığında, toplumsal, sınıfsal ve inanç bağlamında, kargaşa dönemlerinde insan davranışlarının

temelinde yatan popüler inanç sisteminin hayati önem taşıdığı görülmektedir. Bu sistem insanın kendi bilişsel yönelimlerine yön veren bir sistemdir. Görüşlerin nasıl geliştiğine odaklı bir söylentide ise, bu yönelim düşüncelerin davranışlara akmasıyla eyleme geçme sürecinin şekillenmesi olarak meydana gelir. Söylenti, yalnızca bilgi sağlamaz aynı zamanda insanların hayal gücü ve yorumunu da harekete geçirir (Hodgetts 1997: 272).

Kitle ile kolektif iletişim uyumu sağlanmamış bir kriz olayında, söylentilerin çokluğu, güvenilir bilginin olmaması ve beraberindeki endişelerin oluşturduğu bir enformasyon vakumunun söz konusu olabildiği daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Söylentiler üzerinden şekillenen komplo teorileri ise toplumsal, sınıfsal ve inanç sistemleri üzerinden farklı bir zihinsel yapı üzerine oturmaktadır. Bu yapının özünde, insan varlığı için özellikle krizlerde bilmek kelimesi yatmaktadır. Söylenti insan varlığı için kriz dönemlerinde önemli bir kavramdır.

İnceoğlu (1993:70) İnsan davranışını bir ihtiyacın gerçekleşmesi için uyaran güdünün aslında bilme ihtiyacı olduğunu vurgularken bir insanın belli bir yönde eyleme geçebilmesinin ön koşulunun, o insana o yönde, bir alternatifin varlığını bildirmek ve bilgiyi algılayabilmek olarak ifade etmektedir. Bu nedenle insanlar bilmeye yoğun ihtiyaç duyarlar. Bilme ihtiyacı beraberinde pek çok sorunun sorulması bağlamında bilgiye ulaşma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İstenilen ve ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşamamak kimi zaman bilinmesi istenmeyen algısına götürür ki bu zihinsel ve duygusal olarak ürkütücü bir hal alabilmektedir.

Kimi zamanda söylenti; sırların üstünü açarak, hipotezler ortaya koyarak, otoriteleri konuşmaya zorlayan ancak otoriteyle bir biçimde iletişim kurma isteğinden kaynaklanan bir çaba olarak kendini göstermektedir. Söylenti otoritenin konuşmaya izni olan tek kaynak statüsüne itiraz eden bir anlayıştır. Davet edilmeden, kendiliğinden bir söz alma biçimi olan söylenti hangi konuda kimlerin konuşmaya hakkı olduğuna ilişkin bir karşı çıkıştır ve resmi habere karşıt olarak, bir karşı iktidar alanı yaratmaktadır (Kapferer, 1992:27).

Bu iktidar alanı yaratma ve otoriteye zımni itiraz kültürü, dünya gündemine oturan olaylarda, kamuyu ilgilendiren spor, magazin, sağlık, enerji, iklim gibi birçok konuda habercilerin hızlı hareket ederek olayları tanımlamak için umutsuzca uğraştıkları çabalarla denk zamanlardır. Bu söylentiye dayalı iletişim kurma biçiminde doğrudan bağlantı içeren bir bilgi çöplüğü oluşurken kimi zaman tüm kriz tepki stratejilerine rağmen toplumsal hafıza da söylenti gerçekmiş gibi yerini alır.

Sırların üstünü açma ve hipotezler yürütme ve davet edilmeden kendiliğinde bir söz alma biçimi olarak ifade edilebilecek söylenti kavramı, kriz dönemlerinde kriz tepki stratejilerinin önemini bir kez daha ortaya koymakta, krizin olduğu o 'an'ın önemine vurgu yapmaktadır. Zorlayan, kısıtlayan ve engelleyen krizlerde, süratli bir şekilde kriz oluşumuna dair bilgi paylaşılmaması durumunda, belirsizlik oluşmakta ve belirsizlik durumunda bir şey söyleyecek başka insanlar ortaya çıkmaktadır.

Krizi önlemek veya yönetmek için krizle yüz yüze gelindiği anda, o an itibariyle, hızlı bir şekilde doğru bilgiye ulaşmak ve bilgiyi dolaşıma sokmak hedef kitleyi bu bilgiyle beslemek gerekmektedir. Kitle doğru bilgiyle beslenmelidir ki, insanlar üzerinde uzlaşacağı bir şeyleri bulsun. Bu uzlaşma bilginin kolektif bir düşünsel sistem içerisinde yeniden inşa edilmesini sağlar çünkü bir olay belirsizken zihinler de belirsiz olur. Duygular ise bu bağlamda karmaşıktır. Aslında belirsizlik, söylentileri ortaya çıkaran yeni bir bilginin üretimidir.

Krize maruz kalan tarafın ilk müdahalesi geciktikçe, kitlede insanlar arasında söylenti dolaşıma girmeye başlar. Bu doğrulanmamış bilgidir, inanç ve yaşam tarzı ya da bir cemiyete camiaya ait hissetme üzerinden iç içe geçerek yaşamın içine aktarılan üretimdir. Genellikle böyle zamanlarda ortalıkta çöpe atılacak pek çok bilgi dolaşır. İnsanlar radyo dinleyerek, televizyon seyrederek ya da sosyal medyayı kullanarak ya da arkadaşları ve akrabalarıyla online (chat) konuşmalar yaparak kriz hakkında fikir sahibi olmaya çalışırlar.

Bir krizde ilk bilinmezlik anında, öncelikli öğrenmek istedikleri aileleri yakınları var mı, varsa iyiler mi bunu merak ederler. İnsanların yetkili bir kişinin bilgisiyle karşılaşma süresi uzadıkça, bu bağlamda bu kez gerçeğin gizlendiğine dair

zihinsel ikna süreçleri devreye girer. Söylentilerin çoğalması ise bireysel (zihinsel, ruhsal, bedensel) ve toplumsal karmaşayı ve kargaşayı büyütür.

Kriz ile yüz yüze kalanlar için çok önemli kararların alınacağı “an” içerisinde elde edilen bilgilerin güvenilir olmadığı ortaya çıkması çok daha büyük felaketlere yol açabilmektedir. Çünkü bazen ispatlanamayan ama söylentiye dayalı suçlar cezalandırılma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz ile yüz yüze kalındığında planlanacak her eylem için güvenilir bilgi gereklidir. İnsan yaşamını devam ettiren bazı örtük ve belirsiz olan zımni kurallar, özellikle popüler inançlar üzerinden söylentilerin toplumsal bir algı yaratmasına ve facialara neden olabilecek bir yönlendirme olarak karşılaşılmaktadır. Ana sorun söylentilere yönelik ortada dolaşan tüm zihin pratiklerinin yönelimlerinin, birer doğaçlamadan ibaret olmasıdır. Shibutani,(1966:3) Söylenti patolojik bir fenomen değildir, ancak insanların yeni koşullara başa çıkmak için daha uygun yolları geliştirdiği süreçlerin ayrılmaz bir parçasıdır demektedir.

Ortaya çıktığı toplumsal bağlamdan ayırarak bir söylentiye incelemek mümkün gözükmemektedir (Shibutani 1966:9). Söylentiye neden olan belirsizlik ve meydana gelen kesinti ya da kopuklukta, ikna edici doğru bilginin olmaması çelişkileri de beraberinde getirmektedir. Şayet bir cinayet, bir terör saldırısı, çevre kirliliği, bir spor kulübünde yaşanan şike ve teşvik suçu gibi yargıya yönelmiş vb. olaylarda, krizle ilgili birçok gizem unsuru varsa, o zaman kriminolojik ve polisiye bir hal alan söylenti toplumsal bağlamında başka zihinsel provokasyonlara da neden olabilmektedir. Çünkü bir kriz olduğunda olaylar gibi, kişilerin zihinleri de hareket halinde birtakım anlamlandırmalarla boğuşur.

Söylentinin esas niteliğinin, yaygın olarak düşünüldüğü gibi bir “hata” olduğunu ifade eden Shibutani’ye (1966:9) göre söylenti, kişiden kişiye geçen bir mesajdır. İletişimsel süreçler ve iletişim ürünü arasında açık bir ayrım yapmak kolay değildir. Söylenti içeriği iletilecek bir nesne olarak değil, bir dizi iletişimsel eylem ile şekillendirilmiş, yeniden şekillendirilmiş ve takviye edilmiş bir şey olarak görülür. Bu anlamda bir söylenti sürekli inşa edilen bir şey olarak görülebilir; iletişim faaliyeti

sona erdiğinde, söylenti artık yoktur. Bir söylenti ile oluşan bir üretimin yapılabilmesi için iletişim zorunludur.

Aksi takdirde üretim meydana gelmez. İletişim, bilginin, fikirlerin, becerilerin vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir (Berelson ve Steiner, 1964). Üretim başladığı andan itibaren kişilerarası iletişimde ve kişinin kendisiyle gerçekleştirdiği iletişimde birtakım sinyallerle anlamlar taşınır. Mesaj olarak iletilen bu sinyaller bir alıcı için bir uyarıcı olarak işlevi gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. İletişim sürecinde iletilen şey olan mesaj teriminin birçok farklı anlamı vardır. Örneğin mesaj, herhangi bir yerde bir biçimde açığa vurulan bir dizi sözcük ya da imgeyi tanımlar. Bir gazete reklamındaki sözcükler, bir şarkının sözleri ya da bir çizgi romandaki resimler mesaj terimiyle tanımlanır. Mesaj teriminin bir başka boyutu, iletişim içeriğinin bu içeriği dile getiren birey tarafından algılanan ya da amaçlanan anlamıdır. Nihayet mesaj, mesajı alanlar tarafından içeriğe atfedilen anlamdır (Windahl ve Signitzer, 1992). Bir kriz anında, geciken kriz tepkisi stratejilerinde oluşan söylentiye başlatan, bu zincirdeki ilk konuşmacının, yarattığı anlamla ilişkili ifadedir ve “popüler söylenti kavramı” tam da bu noktada zincirin ilk halkasıdır ve söylentiye engel olmak için kriz yönetenler tarafından süratle, mutlaka tanımlanmalıdır. Krize maruz kalan çevrenin algılamalarını şekillendiren kriz yanıt stratejileri, kriz çevresine karşı olgusal düşünce ilişkisi içeren bir şekilde uygulanmayı gerektirmektedir.

Shibutani'nin söylenti kavramı üzerine yaptığı tanımların içeriğinde yer alan iletişimsel eylem kuramına da açıklama getirmek gerekmektedir. Çünkü iletişim ile iletişimsel eylem kavramları karıştırılmakta, iletişimsel eylem, iletişime ait bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunu durumu Erdoğan (2011:43) örnekle vererek şöyle açıklamaktadır. “İletişimsel eylem, gereksinim karakteri, seçilecek faaliyetin birisine telefon edip bir şey isteme veya bir şey hakkında konuşma biçiminde bir seçenek getirebilir. Bunun için, örneğin, cep telefonunu eline alman ve numarayı bulup tuşa basman, telefonu çalma sesini dinlemen ve karşı taraf açtığı anda konuşmaya başlaman gerekir. Dikkat edilirse, biriyle konuşmak için birden fazla faaliyet ve eylemler bulunmaktadır.”

Yukardaki örnekte, “zil sesini dinlemek” ve karşı taraf yanıt verdiğinde konuşmaya başlamak” iletişimsel eylemdir. İletişimsel eylem, bakıldığında iletişime ait olduğu kolayca, açıkça görülen faaliyettir. Bir mesaj çeken, bir yazı yazan veya konuşma yapan insanın yazma ve konuşma faaliyeti “iletişimsel eylemdir.” Dikkat edildiğinde, bu faaliyete “iletişim” denmemekte, “iletişime ait eylem” denmektedir; çünkü bu eylem (örneğin konuşma) iletişim değil, iletişimi gerçekleştirmek için yapılan faaliyettir.

Cep telefonunda numarayı tuşlama faaliyetini ele alındığında, bu faaliyet her numaraya basma eylemlerinden oluşmaktadır. Bu eylemler iletişimsel eylemler değildir ama numara denilen sembollerini bilmeye kadar çeşitlenen kendi kendine iletişimlerini içermektedir. Özlüce, iletişimsel olmayan eylem, olmayan eylemlerin gerçekleşmesi de iletişimlerini gerektirmektedir. Modern toplumların özelliklerinden birisi çok sık belirsiz durumlarla karşı karşıya kalmalarıdır.

İnsanlar kurallara, adalete ve haklara inanarak duyarlı davranarak bu belirsizlik durumunu ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. İnsanların kendi bilişsel yönelimleri mevcut belirsizliklerde kendine bir yol bulmakta zorlanmaktadır. Bulunan yol ise bazen naif bazen yanlış yönlendirmelere maruz kalabilmektedir. Bir krizin yönetilmesi demek konunun tüm unsularından oluşan soruların insanların zihninde soru işareti kalmayacak şekilde sonuçlandırılması demektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ

#### 2.1. HALKLA İLİŞKİLER VE KRİZ

Kazancı'nın (2004:40) “örgütten çevresine bilgi akışının sağlanması işlevine yönelik düzenlemeler ve kullanılan tekniklerin akla geldiği halkla ilişkiler, etkileşimde buldukları hedef kitle ile ilişkilerin düzenlenmesinde iyi niyet oluşturulması amacıyla uygulama alanı bulur” ifadesi ise pek çok tanımlamada karşılaşılmaktadır. Zaman içerisinde anlam ve işlevinde kapsadığı alanın gelişmesi ve derinleşmesi ile bu kavram ile ilgili olarak tanımlanmasından, belirsiz tanımlanmasından, yetersiz tanımlanmasından ya da örgütlere göre olan tanımlamadan, olumlu imaj yaratma ve reklam ve propagandaya indirgenen bazı sorunlarla karşılaşmaktadır.”

Temel varlığı yönetsel işlev olan, insanların ve örgütlerin kamusal yaşamda çevresiyle “işbirliği”, “iyi niyeti”, “karşılıklı anlayışı” geliştirmek için var olduğuna dair örgüt yönetimi merkezli bir yaklaşım olarak görülen halkla ilişkiler disiplini, ideolojik işlevine ilişkin bakış açılarının yanında toplumsal bir yaklaşımla da incelenmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarının sistematik bir kimliğe bürünmesi 19. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. 1896 ABD seçim kampanyasında, Bryan-Mc Kinley mücadelesi, siyasal arena da Halkla İlişkiler disiplinin örgütlü bir biçimde kullanılmasının ilk örneği olmuştur. Gerçekte güncel anlamıyla Halkla İlişkiler etkinliklerinin temeli ABD’de atılmıştır. 1903 yılında ilk Halkla İlişkiler bürosu New-York’ta kurulmuştur. Eski bir gazeteci olan Ivy Ledbetter Lee, önceleri “Basınla İlişkiler” işlevini yürüten bürosunu daha sonra (1906’da) beliren gereksinimlere koşut olarak geliştirmiştir. Rakipleri tarafından kamuoyunu yanlış yönlendirdiği için “Poison Ivy” (zehirli sarmaşık) ismi takılan Lee’nin “Declaration of Principle” adıyla kamuoyuna duyurduğu başlıca ilkeler şunlardır: Kamuoyunu görmezlikten gelmek mümkün değildir. Kamuoyu toplumdaki olaylardan mutlaka haberli kılınmalı, bunun için basın ile ilişkiler sağlıklı bir biçimde yürütülmelidir ve bu tür ilişkiler nitelikli bir hizmetle desteklenmeli, böylece hizmetin geliştirilmesi de sağlanmalıdır (Bıçakçı,

1998:123). Diğer taraftan basınla ilişkilerin desteklenmesinin önemi üzerine tanımsal bir yaklaşımda Moloney (2000:6) halkla ilişkileri, kitle iletişim araçları yoluyla halkı ikna etmeye yönelik iletişim çabalarının bir kategorisi ya da materyal/ideolojik çıkarlarını geliştirmek isteyen grupların özel lobi çalışmaları olarak gören bir yaklaşım olarak belirtmektedir.

Halkla ilişkiler örgütlerin, örgütsel vizyonlarını geliştirmek amacıyla, imajlarına ve bütününde itibarlarına ilişkin olumlu ve destekleyici imgelerinin hedef kitle üzerinde yaratılması amaçlanan yönetim çabaları olarak değerlendirilebilir (Grunig,2005:45). Bu amacı sürdürülebilir olması halkla ilişkiler etkinliği içerisinde, örgütlerin materyal ve ideolojik olarak kendilerini geliştirme gücünü bünyesinde barındıran yönetsel bir işlev olarak ifade edilebilmektedir. Halkla ilişkiler işlevi sorunların ya da olayların yönetimini içermekte, bir tür ilişki yönetimi görevini görmekte ve ikna edici kitle iletişimini kullanmaktadır. Örgüt hedef kitlesiyle arasında karşılıklı iletişim, anlayış, işbirliği ve hoşgörü ilişkisinin oluşmasını sağlayarak, bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak amacını taşımaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ile bu alanda uzmanlaşmış bilim insanları, sadece halkla ilişkileri ve örgütsel iletişimi tanımlama ve açıklama açısından değil, bunların amaç ve etkileriyle ilgili varsayımları açısından birbirinden çok uzağa düşebilmektedirler. Kimilerine göre halkla ilişkilerin amacı manipülasyondur. Erdoğan (2005:36), halkla ilişkiler organizasyon içi ve dışındaki insanların bilinçlerini ve davranışlarını mental çevreler inşa ederek yönetmeye çalışan bir kitle manipülasyon biçimi olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler, kamuoyunu etkileme ve yönlendirme aracı, yolu ve yöntemi olarak ifade edilebilmektedir.

Kimilerine göre de halkla ilişkiler enformasyonun yayılmasına, çatışmaların giderilmesine ya da karşılıklı anlayışın güçlenmesine hizmet etmektedir (Grunig, 2005:17). Bu durum; akademisyenlerin ve halkla ilişkiler uzmanlarının bu alanın belirli kısımlarıyla ilgilendiğini, halkla ilişkileri anlama yönetme üzerine tanım, oynadığı rol ve terminoloji gibi konularda farklı bakış açılarına sahip olarak bu alanla ilgilendiklerini göstermektedir.

Halkla ilişkiler konusunda danışmanlık işlevini ortaya çıkaran Edward L. Bernays, ise çalışmalarında yönetim birimlerinin politikalarını, ne şekilde uygulaması halinde kamuoyunu etkileyebileceklerini belirtmektedir. Bıçakçı'nın (1998:124) kitabında aktardığı bölümde, Bernays 1923 yılında "Kamuoyunun Belirginleşmesi" adlı kitabında "eğer bir sonuca belli bir zamanda ulaşmak isteniyorsa, yayılan fikrin halk tarafından benimsenmesi için planlı ve koordineli bir biçimde yönetilmesi gerektiğini" vurgulamaktadır. Bireyin benimsenmesi istenen fikirle bağlantılı olarak istenilen şekilde davranmasına yönelten uyaran durumu olarak ifade edilen halkla ilişkiler alanı yeni çalışmalarda, kriz yönetimlerinin yapacağı halkla ilişkiler çalışmaları, lobiciliğin olmazsa olmaz uygulamaları, feed-back ölçümü, etkinliğin saptanması, imaj oluşturma ve yenileme gibi konular çok daha fazla yer tutmakta, hatta bu konular ana temayı oluşturmaktadır (Kazancı, 2000:1).

Yeni çalışmalarda kriz, "lobi faaliyetleri", "feed-back" ölçümü, etkinliğin saptanması, imaj oluşturma ve yenileme gibi konuların, alanın uygulama alanına girmesine halkla ilişkilerin özünü değiştirmemiştir. "Örgütsel kimlik çalışmaları" yine örgütün kendisini tanımlayıp, biçimini anlatmakta, sponsorluk kurumun imajını oluşturmak ya da korumak için katkıda bulunmakta, "kriz iletişimi" kurumun itibarının zarar görmemesi için daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle iskelet yapı hiç değişmemekte öz aynı kalmaktadır.

Ancak öz aynı kalırken, diğer taraftan halkla ilişkiler yönetiminin uygulama alanında küreselleşme, teknolojinin gelişmesi nedeniyle özellikle de dünya ekonomisindeki ve örgütsel ilişkiler arasındaki karşılıklı kırılganlıkların meydana gelmesine ve beraberinde örgütsel krizlerin yaşanma risklerini de arttırmasına neden olmaktadır. Kotler (2010), "büyük toplumsal ve ekonomik sistem içindeki öğelerin birbiriyle uyumun bozulduğu bu yüzyılda, teknoloji-, internet, bilgisayarlar ve cep telefonları, enformasyonun ışık hızıyla yayılmasını sağlarken, herhangi bir yerde meydana gelen bir skandalın dünyada kısa sürede yayılmasına neden olmaktadır" ifadelerini kullanmaktadır. Bu "kırılganlık" büyük ölçekli örgütlerde kriz anında, örgütün kısa vadede toparlanmasına ve uzun vadede geleceğinin olumsuz etkilenmesine karşı önlemlerin alınmasında uygulayacağı halkla ilişkiler çalışmalarını

güçleştirmekte, itibara zarar gelmesi ve bu zararı önleme konusundaki kontrolü de etkilemektedir.

Krizin temel özellikleri, örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi, örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması, zaman baskısının olması, beklenmedik ve ani olmasıdır (Can, 1997:312). Krizleri oluşturan etmenler ise, çevresel ve doğal etmenlerdir. Ekonomik sistem, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenlerin yanında hukuki ve siyasi nedenlerle birlikte uluslararası çevre etkileri örgütleri krize götürebilen sebepler içermektedir.

Krizler kimi zaman örgütün kendisinden kaynaklanırken, kimi zaman değişen dünya düzeniyle birlikte artan rekabetten dolayı yaşanabilmektedir. Bazen örgütsel iletişimin bozukluğu ile oluşan bilgi aktarımı gibi sorunlar kriz nedeni olabilmektedir. Ayrıca kamusal sorumluluğu olan ya da sosyal sorumluluk dahilinde yöneticilerin yaptığı dilsel ve davranışlar hataları da kriz durumlarına açık uçlardır.

Pazarlama alanında ürün bozulmasından, üst yönetimdeki peş peşe değişikliklere, doğal afetlere, uluslararası ilişkilerde yolunda gitmeyen durumlardan, yasal konularda yapılan değişikliklere ve endüstri kazalarına kadar bir birçok konu kriz başlığında uyarı olarak karşılaşılan diğer alanlardır (Erdoğan, 2006).

Bu nedenlerle kriz dönemlerinin halkla ilişkiler pratiği ile yakından bir ilişkisi bulunmaktadır. Halkla ilişkiler kavramının tanımlanmasındaki iskelet yapı kriz dönemlerinde farklı biçimde yorumlanmaktadır. Kreps (1986:124-312) krizi, bir kuruluşun içinde bulunduğu acil durum olarak tanımlamakta, bu kriz durumunun kuruluşa onarılmaz hasar verebileceğini, bu durumda hasarı en aza indirmek için halkla ilişkilerin kullanılabileceğini vurgulamaktadır.

Kriz dönemlerinde, kriz yönetiminde kullanılan halkla ilişkiler disiplininin etkileşimde bulunduğu alanları, Edwards ve Usher (2010:124) psikoloji, kitle iletişim araçları, iletişim, kamu politikası, itibar-ımaj- yönetimi, risk yönetimi, stratejik yönetim, etik söylem, ilişki yönetimi, paydaş yönetimi, uluslararası ilişkiler olarak ifade etmektedirler.

Halkla ilişkiler, iletişimi, kurumlar ile kurumların ilişki içerisinde bulunduğu çeşitli kesimler arasında bir anlam alışverişi için kullanılmaktadır (Berth ve Sjöberg, 1998:20). Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü, “kurum imajının olumlu bir şekilde oluşturulabilmesi için gerekli çalışmaları yapmak, işletme içinde ve dışında bilgi akışını yani iletişimi gerçekleştirmek, hedef kitleyle arasında pozitif anlam oluşturarak işletmeye güveni sağlayarak, işletmeye karşı olumlu bir kamuoyu oluşturmaktır (Göksel ve Yurdakul, 2007:437).

Örgütün kriz dönemlerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarına büyük sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluk bağlamında Kazancı (2004:310), bir kurumun önemli tehditler altında kalması ve yaşamının tehlikeye girmesi halinde halkla ilişkiler anlayış ve uygulamanın kriz dönemiyle eş zamanlı olmak üzere bazı değişikliklere uğradığını belirtmekte, örgüt açısından en önemli değişikliğin kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimlerinin karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale edebilen eylemci birimler niteliğine bürünmesi olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü kriz dönemlerinde, bir kısım hizmet durdurulabilir, kimi bölümler geçici olarak kaldırılmaktadır.

Örgütsel fonksiyonların önemli bir kesimi medya ile ilişkilere yönelmek zorunda kalabilmekte, dolayısıyla da halkla ilişkiler birimleri geçici olarak “yapı ve işlev” değişikliğine uğrayabilmektedir. Zaman zaman meydana gelebilecek benzer değişiklikler, krizin en az zararla atlatılması için, hızlı tepki stratejisini hayata geçirebilmek amacını taşımaktadır. Krizle karşılaşıldığında neler yapılabilir? Birçok krizde önemli rolü olan kriz iletişim planının devreye girmesi için bilgiye ulaşmak gerekmektedir. Bir krizle karşılaşıldığı zamanlarda örgüt, krize çabuk, olabildiğince hızlı yanıt vermek, güvenilirliklerini korumak için doğruyu söylemek ve hedef kitlelere düzenli bilgi akışını sağlamalıdır. Tarihsel süreç içerisinde modern halkla ilişkiler alanına dair birçok tanım, “metafor veya yaklaşım” ortaya çıkmıştır. Kriz iletişimi tipik olarak “Halkla İlişkiler” ile ilişkilidir ve bir olayın toplumdaki algılamalarını stratejik olarak yönetme ve bunlara çerçeve çizme çabalarına dayalıdır, böylece hem organizasyon hem paydaşlar için zarar azalır (Reynolds ve Seeger, 2005: 46). Halkla ilişkilerin temelinde iletişim vardır. Kriz bağlamında iletişim ise, tüm kalımcılar arasında paylaşılan bir anlam yaratma sürecidir (Diana, Oliver ve Kai, 2016:2).

Halkla ilişkiler bilgiye dayalı planlı programlı, anlam yaratmayla ilişkili bir iletişim disiplindir. Hedef kitleye ulaşmak için doğru kitle iletişim araçlarının seçilmesi ve doğru iletilerin oluşturulması çağdaş yönetimin iletişim odaklı temel işlevlerinden biri olmaktadır. Örgütsel iletişim işlevinin temel rollerinden biri, kuruluşların bir şeyler ters gittiğinde kararlar almalarına ve iletişim kurmalarına yardımcı olmaktır. Her kuruluş, belli bir noktada “itibarının” zarar görmesine neden olabilecek bir olayın alıcı ucunda bir pozisyonundadır. Hedef kitlede, (kamuoyu, paydaşlar, alıcılar vb.) olumsuz algılamaların yaratılmasına neden olan krizler, “örgütsel imajın” kararmasına neden olabilmektedir. Griffin (2008), kriz yönetimi ya da özellikle kriz iletişimini, örgütsel iletişimin en önemli- ilginç bölümü olarak kabul etmekte ve kriz yönetiminde sakin kalmak itibarı korumada kesinlikle hayati önem taşır vurgusunu yapmaktadır.

Halkla İlişkiler uzmanlarının kriz yönetiminde genel olarak dört alana odaklandığını söyleyen Hopwood ve arkadaşları (2010:134), kriz iletişimi olarak bilinen tepki, itibar yönetimi yaklaşımı, medyada kriz yönetimi ve son olarak kriz planlamasını, yönetiminin aşamaları olarak vurgulamakta, genel kriz iletişimi stratejilerinin başlıca türleri “özür” ve “imaj” onarımı söylem teorisidir demektedir. Saygın bir yönetim ekibinin var olması, örgütün siyasi bağlantıları ve mali gücü (finansal nüfuzun) krizle yüz yüze geldiğinde, bir kuruluşun itibarını korumak için yeterli olmayabilmektedir.

Bir krizde kuruluşun varlığını sürdürüp sürdürmeyeceği, örgütün itibarı, operasyonel yetkinliği ve finansal durumun görebileceği zarar gibi yıpratıcı etkilere karşı, bir örgüt ne yaparsa ne söylesin etkin kriz tepkisi, rekabet avantajı sağlaması açısından önemli olmaktadır. Bu tepki stratejisi özellikle itibarı korumaya ve hatta iyi yönetilirse geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Etkisiz kriz tepkisi bir örgütün operasyonlarına, itibarına ve rekabet edilebilirliğine önemli ölçüde zarar verebilmektedir.

## 2.2. KRİZ YÖNETİMİNDE MODELLEME ANLAYIŞLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Modern kriz yönetiminin en tehlikeli yanı, krizlerin görünür hale gelmesidir. Kısa bir süre öncesine kadar işletmeler eylemlerinden ötürü sadece ortaklarına karşı sorumluyken, bugün hükümet, yerel yönetimler çeşitli çıkar ve baskı grupları, kitle iletişim araçları, bankalar, borsa şirketleri, tüketiciler gibi pek çok ilgili grup bu ağa ortak olmuştur. Bu sorumluluk ağının giderek artan önemine paralel olarak gelişen kriz yönetimi, krizleri algılamak, ortaya çıkmalarına engel olmak, engel olunmadığı takdirde zarar verici etkilerini minimize etmek için yapılacak her türlü çabayı içermektedir (Özdemir,1994:26). Kriz iletişimi yönetiminde, “stres göstergeleri” çerçevesinde kriz ile yüz yüz gelindiğinde paniğin doğası ve bu durumun yarattığı koşulları aşabilmek, kriz anında ilgili olguların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durum aynı zamanda kriz olgusuna dair bulguların tespit edilmesinin öneminin beraberinde getirmekte ve kriz çeşidinin sınıflandırılması, anlamlandırması ve gidilecek yolu bulma açısından önem taşımaktadır. Gidilecek yolun tespit edilememesi ve örgütlerin kriz iletişiminde etkisiz bir yönetim ortaya koyması durumunda, kriz yönetim çabasının da etkisiz olduğu anlamını taşımaktadır. Bu etkisizlik örgütte, örgüt içi ve dışı “stres göstergelerini” arttıracak, doğası gereği paniği devreye sokacaktır.

Krizlerin farklı alanlarda farklı vuku bulması ise özellikle kriz iletişimi yönetiminde, kriz yönetenleri de kritik bir ayrıma yönlendirmektedir. Bu ayrım kritiktir, çünkü farklı farklı dinamikleri olan krizlerin yönetimi de farklı olabilmektedir ve atılacak adımların yönü tüm krizler için aynı olmamaktadır. Booth’a (1993: 109) göre, örgütler, krize karşı, şok; inkar etme ve geri çekilme; kabullenme; yanlış uyarılma ve uyum aşamalarında farklı tepkiler göstermektedirler.

Bu bağlamda, krizin yönetilmesine ilişkin kriz iletişimine dair birçok bilgi bulunmakta, bu bilgileri sınıflandırmak ve örgütlerin kendi işlevsel alanlarına uyarlamak zaman zaman oldukça güç olabilmektedir. Disiplinler arası krizin doğasının farklılığı ve yöntemleri bu açıdan dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede kriz tepki stratejilerinin belirlenmesinden sonra, uygulanmasını sağlayan olgular, içeriği ve

oluşturulacak anlam, örgütlerin kriz anını etkili yönetebilmesini sağlamakta, örgütlere paydaşlarıyla ilişkilerinde büyük katkıda bulunmaktadır.

Örgütler adına olmazsa olmaz olan, bugünün dünyasında krizlere hazırlı olmak ve bu hazırlık üzerinden itibarı yönetebilme becerisidir. Önceden hazırlanan ve temel adımları tanımlayan prosedürlerin olması, kriz anında karar verme güçlüğü azaltarak, gerekli işlemlere anında başlayabilme imkanı vermektedir (Peltekoğlu, 1998:240). Krize hazırlık çalışmaları kriz anının ve süreçlerinin daha planlı, daha az hasarlı atlatılması ve iletişim stratejilerinin hayata daha “reaktif” ve “proaktif” bir şekilde geçirilmesini sağlayabilmekle mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımlar her krizin doğasının farklı olduğundan hareketle disiplinlerarası yaklaşımların önemine de vurgu yapmaktadır.

Kriz yönetiminin disiplinlerarası olması, örgütsel krizlerin neden ve nasıl oluştuğuna dair kavrayışların, yönetimi ve yorumlanmasına dair tek bir disipline bağlı kalarak analiz edilmesinde yatan başarısızlığa projeksiyon tutabilmektedir. Pearson ve Clair (1998: 59-76) örgütsel kriz üzerine alternatif görüşlerin psikolojik, sosyal politik ve teknolojik-yapısal olduğunu ileri sürmüşler ve bu alanlardan perspektifler kullanarak, psikolojik, sosyal-politik ve teolojik açıdan bir kriz yönetimi modeli geliştirmişlerdir.

“Kriz iletişimi yönetim modelleri” ele alınırken, farklı disiplin perspektiflerinde krizin doğası ve anlamı hakkında ortak ve açık bir uzlaşmaya rastlanmamaktadır. Örgütsel “kriz adaptasyonları” ile ilgili olarak literatürün sentezine ve yorumlanmasına olan katkılara bakıldığında her araştırmacı için ortak ya da farklı yaklaşımlar görülebilmektedir.

Yönetim literatürü üzerinde yoğunlaşan yaklaşımlar çeşitli disiplinlerde hangi perspektifler üzerinde yoğunlaşacakları üzerine zor seçimlerle karşılaşmaya neden olabilmektedir. Bu perspektiflerden bazıları kriz yönetimi araştırmacıları tarafından düşünülen alana ilave bir katkıda bulunan araştırmalardır. Örgütlerde kriz yönetimi modeli üzerine çalışan Coombs’un “kriz yönetiminin üç evresi” perspektifi üzerinden kriz yönetimi sürecinin ele alındığı ve detaylandırıldığı görülmektedir.



Coombs'un (2015) bu çalışmasında kriz durumlarıyla bağlantılı olan, krizde zaman baskısı, kontrol düzeyi, tehdit düzeyi ve yanıt seçenekleri gibi dört kriterden oluşan bir sınıflandırma matrisi önerilmektedir. Bu matrisin zaman baskısı sınırlamaları nedeniyle, bir örgütsel ya da örgütsel bir organizasyonla ilgili krizde, en kısa zamanda (bir saatten önce) ilk mesajların olası bütün kanalları kullanarak yayılması önemlidir. Diğer yandan, halkın kriz algısını krizin ilk yirmi dört saati içerisinde oluşturduğuna dair çalışmalar, sınıflandırma matrisinin önemine vurgu yapmaktadır.

Lukaszewski de (2013;97) krizde ilk birkaç saatin kritik olduğunu vurgular ve bu zaman zarfında iletişimde önceden belirlenen hedeflere odaklanmak gerektiğinin altını çizer. Kriz durumlarıyla bağlantılı olan, krizde zaman baskısı, kontrol düzeyi, tehdit düzeyi ve yanıt seçenekleri gibi dört kriterden oluşan sınıflandırma matrisi bağlamında, örgütlerin sürece yaklaşımlarında reaktif ve proaktif tutumlar da görülmektedir (Ural, 2006:103).

Kriz yönetimlerinde reaktif anlayışların maliyetli olması karşısında proaktif anlayış: krizleri önlemede ve krizlerin etkilerini en aza indirmede etkin bir yöntemdir. Proaktif kriz yönetimi, kriz sinyalinin algılama, hazırlık ve önleme sürecinde sorunu ve riski yönetebilen örgütdür. Reaktif, yani kriz ile karşılaşıldıktan sonra oluşan hasarı önleme ve yara sarma sürecini yöneten örgütler, proaktif tepki verebilen örgütlere göre daha dezavantajlı durumdadırlar (Çınarlı, 2014:100).

Örgütlerde kriz ile yüz yüze gelinen andan itibaren kendi kültürel davranışları ve paydaş ilişkilerini içeren ve krizlerin tehdit edici doğası gereği, ilk anda krizin kapsamını ve yoğunluğunu en aza indirecek bir dizi planlanmış eylemin devreye girmesi gerektirmektedir. Stres düzeyi yüksek bu zamanlarda sorunu ve riski "proaktif" yönetebilen örgütlerin avantaj sağladıkları ifade edilmektedir.

İlk paylaşılan enformasyonun doğruluğu ise, neredeyse tüm kriz çalışmalarında krizde daha sonra atılacak adımları belirlemede ve yönü tayin etmek açısından önemli olmaktadır (Peltekoğlu, 1998: 239). Enformasyonun düzenlenmesindeki önem, krizin bizatihi kendisinin direnci kışkırtan yapısıyla, politik

ekonomiyi ve sosyal yapıyı olumsuz etkileyebilecek güce sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda kriz giderek daha da görünür hale gelebilmektedir. Her kriz durumu olgulara ulaşılamaması ve kimi zamanlarda yönetme becerilerinin yetersiz kalması nedeniyle zamanla uzayabilir ve başa çıkmak için bir dizi ardıl kolektif yeni düzeltmelerin yapılmasını gerektirebilir. Bu durumu ile ilgili olarak hedef kitlede oluşabilecek hislere karşı Shibutani (1996), kriz durumlarında, hoşnutsuzluk, dayanılmaz hale geldiğinde veya kriz dramatik bir olay olarak algılanırsa sorunlu olur demektedir. Sorun, örgüt adına çıktılardır ve çıktılardan en önemlisi itibar kaybı olmaktadır.

İtibar hedef kitle tarafından algılanan örgüte dair son derece önemli bir değerdir. Bu nedenle, sadece kriz durumlarında değil, her zaman örgütler itibar yönetimlerinde, hedef kitleleri ve paydaşlarıyla yürüttükleri iletişimlerinde açık, dürüst bir yaklaşım sergilemelidirler (Coombs.2015:142). Yaklaşım, çift yönlü ilişki akışına dayanan halkla ilişkiler planı ve iletişim yönetiminin devreye sokulması; kriz yönetiminde, itibara pozitif geri dönüşleri sağlaması açısından önemli bir uygulama olmaktadır.

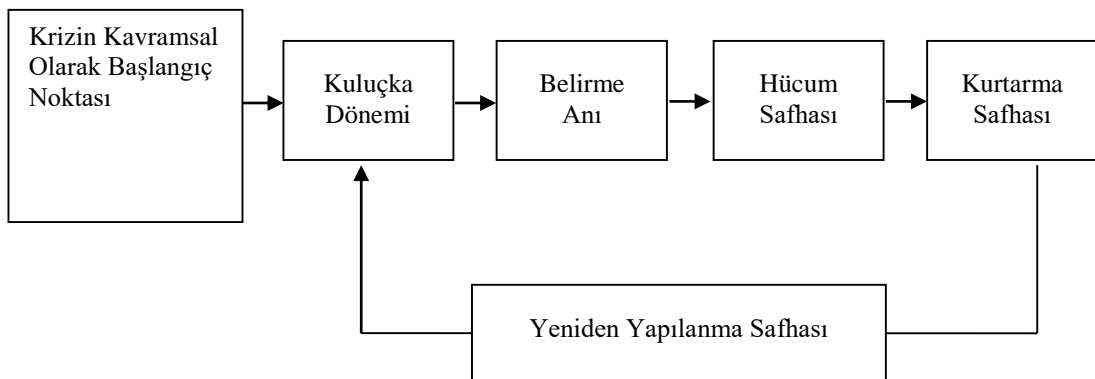
Halkla ilişkiler ve kriz bölümünde değinildiği gibi, kriz yönetimi halkla ilişkilerin bütünleyici, kapsayıcı bir parçasıdır. Kriz yönetiminin yaşamsal bileşeni olan kriz iletişimi, örgütsel stratejilerin uygulanması, taktiksel anlayışların beraberinde getirdiği yönetsel, operasyonel ve ilişkisel boyutlara sahiptir (Çınarlı, 2014:99). Zaman baskısının en çok hissedildiği zaman, krizin olduğu ve kriz bağlamında ihtiyaç duyulan enformasyona en efektif şekilde sahip olma zamanıdır. İletişim yoluyla elde edilmesi beklenen enformasyon, doğruluğu kontrol edildikten sonra bilgi haline getirilerek suretiyle kriz ekibi tarafından işlenir, kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılır.

Coombs (2010), bilginin yapılandırılmasının, paydaşların kendilerini fiziksel bir krizden korumalarına yardımcı olduğunu söyler. Bu enformasyonun doğruluğunun kesinliği üzerinden elde edilen işlenmiş bilgi sürecini, kriz yönetiminin en hayati zamanları olarak değerlendirilebilir. Doğru bilginin göstergeleri üzerinden, daha sonraki sürecin inşa edilmesi sağlam temelli bir iletişim adımı olmaktadır ve işlenerek elde edilen bilginin süratle paydaşlar ve kamu ile paylaşılması, “söylenti”, “varsayım”,

ve “spekülasyonların” önüne geçerek, örgüte süreci kontrol etme ve baskı düzeyini elinde tutma avantajını sağlayacaktır. Örgütlerin bu tarz halkla ilişkiler uygulamaları, kriz yönetiminde istikrarsız enformasyon ortamını da yönetebilmelerini sağlamaktadır. Enformasyonu yönetebilme, bilgiye sahip olma krize tepki stratejisinin hangi ölçütlere göre belirleneceğiyle ilgilidir. Kriz yönetiminde “iletişim modelleri” üzerine yapılan çalışmalar örgütlerin bu alanda atacakları adımlara katkı sağlaması ve krizlerle başa çıkabilmeleri için yol gösterici olabilmektedir. Bu amaçla krizlerin evrelerini değerlendiren kuramcılarının modellerine bakmak kriz yönetim süreçlerini değerlendirebilmek açısından önem kazanmaktadır.

Bu kapsamda, Elliot ve Smith, Turner’ ın (1976, 1978) krizin kaynağı olarak örgütsel faktörlere açıkça odaklanan ilk kişilerden olduğunu vurgularlar. Turner’a (1976) göre krizin 6 evresi vardır

- 1- Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası
- 2- Kuluçka dönemi (kriz sinyal gönderir, duyarlı olmak gerekir)
- 3- Belirleme anı-evresi
- 4- Hücum evresi
- 5- Kurtarma evresi
- 6- Yeniden yapılandırma evresi



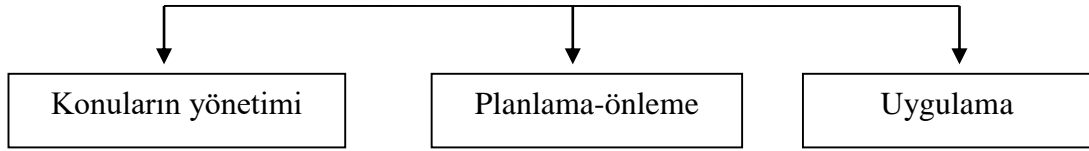
**Şekil 1 :** Kriz Yönetimi Sürecinin Şematik Olarak Gösterilmesi

Özdemir (1994: 18-19), Turner’ ın krizin altı evresinin açılımını şu şekilde aktarmaktadır. “Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmişte etkili olan

*yaklaşımlarda ve eylemlerde ifade edilen kabul görmüş, kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilmektedir. Kuluçka dönemi, krizin sinyaller verme aşamasıdır. Kriz sinyallerinin algılanabilmesi için örgütte farklı sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması işletilmesi gerektiren evredir. Belirleme anı, sinyaller kaçınılmaz olarak yöneticilerin dikkatini çeker. Kriz belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Kriz önleme ve korunma mekanizmalarının işlerlik kazanmasına yönelik kriz planlarının devreye sokulduğu evredir. Bu evrede kriz yönetim ekibi süreci ve beraberinde yöneticileri yönlendirir. Hücum safhası, meydana gelen krizin örgüt üyeleri tarafından tamamen anlaşılır hale geldiği evredir.” “Kurtarma safhası, durumun yeniden tanımlanması evresidir. Durumun yeniden tanımlanmasıyla krizin en önemli özellikleri belirlenir ve krizden zarar almadan çıkma işlemi başlar. Bu evrede kriz ekibinin güncel bilgiye sahip olması önemlidir. Basınla ilişkiler elde edilen bilginin işlenip basın aracılığıyla kamuya ve paydaşlara aktarımıyla algıların yönetilmesinde önemlidir. Bağlar zayıflamış itibar zedelenmiş örgütsel düzen ve paydaşlar ve kamularla ilişkiler bozulmuş olabilir. Bu evrede krizin yarattığı hasarın giderilmesi gerekmektedir. Yeniden yapılanma evresinde ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılması ve önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlerle baş etme becerisini geliştirmek için gözden geçirilmesi olarak ifade edilmektedir.”*

Gonzalez-Herrero ve Pratt (Aktaran Hopwood ve arkadaşları, 2011:130) ise “Kriz iletişim yönetimi için bütünleşik simetrik model” geliştirerek bir krizin ilerleyeceği dört farklı evre olduğunu belirtmektedirler. Bu modelde, erken tedbir alınırsa bu krizlerden kaçınılabileceğine vurgu yapılmaktadır.

Krizlerin, biyolojik yaşam döngüsü gibi doğum, büyüme, olgunluk ve ölüm evresine sahip olduğunu belirten Gonzalez – Herrero ve Pratt (1996), doğru müdahale ve yöntemle krizin oluşmasına, olgunlaşmasına veya herhangi bir şeye vesile olmasına engel olunabileceğini ifade etmekte, bu modelin etkili olabilmesi için ise gerekli olan üç temel prensip ortaya koymaktadırlar.



**Şekil 2 :** Gonzalez – Herrero ve Pratt’in Üç Temel Prensibi

Kriz iletişim yönetimine ilişkin “bütünleşik simetrik model” in dört evresi, konuların yönetimi, planlama ve önleme evresi, kriz evresi ve kriz sonrası evreyi kapsamaktadır.

### **1- Konuların yönetimi evresi;**

Konuların yönetimi evresi bir sorunu ya da krizi tanımlar ve kriz veya sorun henüz kendini göstermeye başladığı anda çözülmesini amaçlar. Yönetimin bu evrede kriz sinyalini görmezden gelmemesinin gerektiğinin vurgulandığı bu evrede, krizi önlemek için gerekli önlemlerin alınmasına vurgu yapılır. Bu evrede aynı zamanda rakiplere de projeksiyon tutulmakta ve krizin rakiplerden korunmak adına acil çerçevenin irdelenmesinin sağlanmasıyla başarılabilirliğini belirtilmektedir. Konuların yönetimi evresi, bir krizin oluşmadan önlenmesi veya yönlendirilmesini amaçlayan verileri toplar ve analiz etmeyi içerir (Akt. Hopwood ve arkadaşları, 2011:130).

### **2- Planlama ve önleme evresi;**

Gonzalez – Herrero ve Pratt (1996), planlama - önleme aşamasında, bir meselenin yoğunlukla hızlı bir şekilde değişebileceği, krizlerin yaşanacağını farkına varılarak kavramsallaştırılmaktadır. Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp değerlendirilmemişse bu evre krizin başlangıcı olarak ifade edilir. Kriz sinyalleri alınıp bir planlama yapılmış olması ise krize engel olunacak anlamını taşımaz ancak proaktif bir politika takip ederek krizden avantajlı bir şekilde çıkılabilecek bir evre olarak vurgulanır. Gonzalez – Herrero ve Pratt, bir krizin planlama-önleme evresine girdiğinde göz önüne alınması gereken dört belirlenebilir stratejinin olduğunu ifade ederler.

- (1) Örgütlerin paydaşlarıyla ilişkilerini yeniden analiz etmek
- (2) Bir kriz yönetimi ekibine üyelerin atanması, bir ihtimal planının hazırlanması
- (3) Şirket sözcüsünün belirlenmesi ve mesajın belirlenmesi
- (4) Planın uygulanması için gereken medya organlarının hedeflenmesi.

Kriz yönetim ekibinin çalışanların paniğe kapılmalarını önlemesi, acil durumu atlatmak için uygun stratejileri konuşması ve kriz dönemlerinde en iyi şekilde çalışacak çözümler ortaya koyacak fikirler paylaşılması önemlidir. Bu evrede kararlar hızlı ancak bir o kadar da dikkatli alınmalıdır. Sabırlı olunmalı, rakamların doğruluğundan emin olunmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu varsayımlara güvenilmemesidir. Paydaşlarla bilgi alışverişi yapılması tüm risklerin ve stratejilerin paylaşılması ve hedef kitleye güvenilir bir şekilde ulaşma kurumsal itibar açısından önem taşımaktadır.

### **3- Kriz evresi;**

Gonzalez – Herrero ve Pratt (1996) bu evreyi krize yanıtı içeren bir “kriz tepki evresi” olarak ifade ederler. Örgütün olumsuz tanıtımları ve yayınları engellemeye çalışması ve örgütün bir iç iletişim planının uygulanmasını devreye sokarak düzeltici eylemlerinin devreye girmesi gerektiği zaman olduğuna vurgu yaparken, yine bu evrede örgütün mesajlarının ve stratejilerinin geliştirilmesine ve çerçevelendirilmesine odaklanmaktadır.

### **4- Kriz sonrası evresi;**

Gonzalez-Herrero ve Pratt, bu son evreyi krizin etkilerini incelemek, krizin yol açtığı hasarı gidermek için bir iç iletişim stratejisinin geliştirmesine ihtiyaç duyulacağı bir kriz planının etkililiğini değerlendirmek olduğunu ifade ederek, bu evreyi gelecek krizler için iyileştirmeyi sağlayacak geri besleme olarak değerlendirirler. Bu evre örgütün medyada durumu hakkında tamamen bir iyileşme sağlanıncaya kadar bilgilendirmeye devam etmesi gereken bir evre olarak da vurgulanmaktadır.

Halkla ilişkilerde kriz yönetimini tanımlamak, kriz yönetimi araştırmalarındaki eğilimleri ortaya koymak ve kriz sırasında iletişim stratejilerinin uygulanmasını tartışmak önemlidir. Örgüt yöneticilerine kriz planlaması, uygulama ve değerlendirme süreçleri için ipuçları sunmak açısından bu veriler önemli olmaktadır. Kriz alanına özel geliştirilen yaklaşımlar günümüzde güncelliğini korumakta, medya ile kurulan ilişkilerin önemi artmaktadır. Bu nedenle krizlerin evrelerini değerlendiren kuramcıların modellerine bakmak kriz yönetim süreçlerini sağlıklı yönetebilmek için birer projeksiyon sunmaktadır. Özellikle disiplinlerarası yapılan kriz yönetim süreçlerine dair çalışmalar halkla ilişkilerde kriz yönetimine ilişkin örnek olaylar çerçevesinde ele alınarak betimlenmekte ve öneriler sunulmaktadır.

Gonzalez-Herrero ve Pratt'in (1996), kriz iletişim yönetimi için geliştirdiği "Bütünleşik Simetrik Model" (İntegrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management) özellikle spor bağlamında kriz yönetimi için bir başlangıç noktası sağlayabilir. Sporun doğasına uygun olarak sık sık oluşan/oluşabilecek krizlerin yeni teorik modeller oluşturularak, eylemler sunularak örnek olaylar çerçevesinde ele alınması literatüre katkı sağlayacaktır. Örnek olaylar üzerinden spor krizlerinin etkili ve profesyonel bir şekilde yönetilmesinin tartışılması, spor krizlerin doğasını anlamak açısından önemli olmaktadır.

Kriz yönetim bir örgütün karşılaşabileceği ve büyük çoğunluğunun başarılı olamadığı kurban yaratan bir olgudur (Coombs, 2015:142). Bu nedenle birçok tanımlamaların yanında birçok kriz yönetim modelleri ortaya konulmaktadır. Bir çoğunu ortak şemsiye altında toplamak içerikleri açısından mümkündür. Aslında bir yandan da kriz yönetim modellerinin çokluğu, yönetenlerin krizle baş başa kaldığı zaman bir düzen içerisinde güçlü stratejiler geliştirilmesine engel olabilir varsayımını güçlendirmektedir. Kriz yönetim modellerinin başarıyla uygulanmamasının bir diğer nedeni olarak, her kriz alanının kendine özgü dinamiklerinin yeterli derecede irdelenmemesi gösterilebilir. Bu alanda kriz daha spesifik hale getirilmeye çalışılmaktadır. Coombs'un kriz yönetimi modeli bu açıdan değerlendirildiğinde, çeşitli modellerin kullandıkları yaklaşımların daha geliştirilmiş daha detaylandırılmış ve belli bir mantıkla süreç boyu götürmesi açısından daha reaktif bir model olarak öncü olmaktadır.

### 2.3. DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİNİN ANA HATLARI

Krizler örgütsel itibar için bir tehdit olarak ele alınır. Krizler itibara zarar verir ve bu tür değişiklikler paydaşların örgütle nasıl etkileşime gireceğini etkileyebilmektedir (Barton, 2001; Dowling, 2002). Bir örgütün kriz sırasında nasıl iletişim kurduğu kriz sırasında temel varlıkların ve itibarın nasıl korunduğu ve paydaşların krizden nasıl etkileneceğine dair tahminde bulunmak ve buna dair mekanizmalar üretmek krizi iyi anlamayı ve iyi analiz etmeyi gerektirmektedir. Krize tepki stratejilerine paydaşlar ve kamuoyunun nasıl cevap vereceği, bu cevabın nasıl projelendirileceği, durumsal kriz iletişimi tüm bu dinamiği anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Kriz sonrası iletişimin ise itibarı onarmak ve /veya itibar hasarlarını önlemek için kullanılmaktadır (Coombs ve Holladay, 2005).

Coombs'un (2004), durumsal kriz iletişimi teorisi bir krizin seçilecek kriz tepki stratejilerini (response strategies) nasıl etkilediği ve/veya kriz tepki stratejilerinin örgütsel itibarı nasıl etkilediğine ilişkin yapılmış grup çalışması üzerinden geliştirilmiştir. Krizlerde, krizlerin nedenlerine ilişkin bir takım yargılara varıldığı ve bu yargıların son derece önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu yargılar aslında krizin nedenlerine ilişkin çeşitli atıflarda bulunulmasıdır. Bu nedenle, kriz tepki stratejilerinin seçimi kriz iletişiminde oluşması muhtemel alguları yönetmek konusunda önem taşımaktadır.

Durumsal kriz iletişimi teorisi analiz edildiğinde, atıf teorisini kriz iletişimine uyguladığı görülmekte ve kriz tepki stratejisinin seçilmesine yönelik "araştırma temelli bir rehber" sunmaktadır. Teori kriz durumunu anlamak suretiyle kriz tepki stratejisinin veya stratejilerinin itibarı korumayı en üst düzeye çıkaracağını belirtmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası kriz durumunda örgütün itibarının korunmasına yönelik iletişimsel kaynakların nasıl seçileceği, beraberinde nasıl değerlendirileceğine ilişkindir. Teori, belirli kriz durumları için, belirli kriz karşılama stratejilerinin uygun olduğu varsayımına dayanmaktadır (Coombs, 1995, 2004, 2007; Coombs ve Holladay, 1996, 2002, 2004). Coombs ve Holladay, (2007b: 132) teorisinin temelinde yatan Atıf Teorisinin çekirdeğini "duyguların" oluşturduğu ifade etmektedirler. Krizlerde krize dair, sorumluluk ve duygu bağlamları harekete geçmek



için motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bir krizde, bir kişi yada kurumun sorumlu olduğu düşünüldüğünde öfke uyarılabilmekte ve davranışlar olumsuz tepki verebilmektedir. Ayrıca davranışsal tepkilerin, bir kişi ya da kuruma krizden sorumlu olmadığı kanaati ile sempati duyulmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Coombs'un "ideal yönetim modeli", çeşitli modellerin yanında, bol detay ve mantıkla kriz yaşayan örgütlerin bir süreç boyunca bir takım belirgin başlıklar çerçevesinde yol almasını sağlamaktadır.

Krizin kriz yaşayan adına en önemli olumsuz etkisi itibarın kirlenmesidir. İtibar her örgütün sahip olamayacağı en büyük değerdir. Finansal büyüklüğün ötesinde elle tutulamayan ama var olan hissedilen saygınlığın ifadesidir. İtibar, değerli ve maddi olmayan bir varlık olarak kabul edilmektedir. İtibar varlıkları müşterileri çekebilir, yatırım çıkarları oluşturabilir, finansal performansı arttırabilir, üst düzey çalışan yetenekleri çekebilir, varlıkların getirisini arttırabilir, rekabet avantajı yaratabilir ve finansal analistlerden olumlu yorumlar alabilir ( Carmeli ve Tishler, 2005; Davies ve diğerleri., 2003; Fomrun ve Gardberg, 2000; Fombrun ve Van Riel, 2004).

Coombs ( 2007:133) kriz durumunu anlayarak, kriz yöneticisinin hangi kriz tepki stratejisini veya stratejilerinin itibarı korumayı en üst düzeye çıkaracağını belirleyebileceğini ifade etmekte, kriz durumunda üç faktörün itibar tehdidini şekillendirdiğini belirtmektedir. 1) başlangıç kriz sorumluluğu 2) kriz tarihi ve 3) önceki ilişkisel itibar. Kriz sırasında örgütün itibar tehdidi altında olduğu zamanlar paydaşların özellikle menfaat ilişkisi içerisinde olanlar tarafından kriz sorumluluğunu örgüte atfetmeleri söz konusu olduğu durumlardır. Mowen (1980) kriz iletişimi ile atıf teorisi arasındaki ilk sistematik bağı kuran araştırmacıdır.

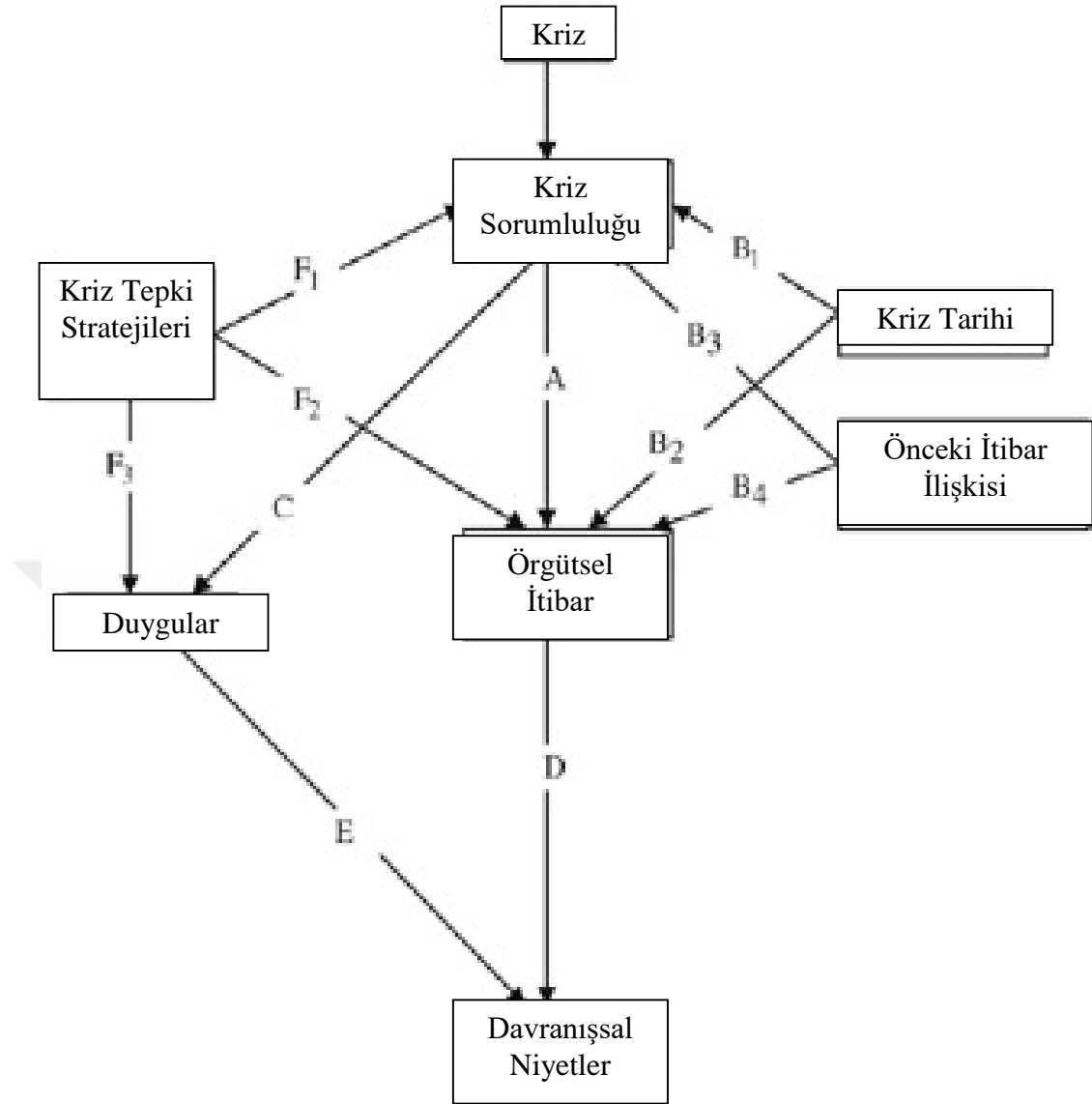
Durumsal Kriz İletişimi Kuramının temelinde yatan atıf teorisi, ani gelişen ve beklenmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkararak kriz durumlarının nedenlerine ilişkin yargılarla ilgilenmektedir. Atıflar belirli olayların meydana gelme nedenlerine ilişkin algılardan oluşur ya da olaylar arasında kurulan bağlara ilişkin algılanan nedensellik ilişkilerine dayanmaktadır (Weiner'den akt. Coombs, 2004:267).

Krizlerin ilk aşaması olan sınıflandırmadır ve söz konusu krizin nedeni, krizden sorumlu olma ihtimali bulunan tarafla, oluşması muhtemel taraf arasında karşılıklı etkileşim değerine bağlı olmaktadır. Bu değer yapılacak sınıflandırmanın yönünün belirlenmesi açısından önemlidir. Kriz sırasında insanlar krizin nedenini bazen bir kişiye (kişisel nedensellik), bazen de dış bir nedene (dışsal nedensellik) ilişkilendirerek atıfta bulunmaktadırlar. Bu ilişkilendirme atıf teorisinin kriz iletişimi süreciyle ilişkilendirilmesindeki odak noktadır. Çünkü paydaşlar ve kamu, krizin meydana gelmesine dair nedensellik ilişkisi içerisinde olacaklardır ve zihinlerde oluşacak algılarla bir takım atıflarda bulunacaklardır.

Coombs (1995: 449), farklı kriz durumlarının insanların krize ilişkin örgüte atfedebilecekleri sorumluluk düzeyi üzerinde etkili olacağını ve bu atıfların insanları belirli duygu ve düşüncelere yönlteceklerini ifade etmektedir. Bu süreçler, söylenti kavramının devreye girmesine ve örgütün medya aracılığıyla itibarının zarar görmesine neden olacaktır. Dolayısıyla söylentinin devam etmesi örgütlerin gelecekte yeni krizlerle yüz yüze gelmelerine, bunları yönetme sorunu yaşamalarına neden olacaktır.

Örgütün krizle karşı karşıya kaldığı an yani zaman baskısı itibariyle, krize dair yapılan değerlendirmelerin oluşacağı zamandır. Zaman baskısı ifadesi, mevcut zaman ile kararın verileceği son an arasındaki fark ifade edilebilir. Bu zaman içerisinde elde edilecek doğruluğu onaylamış bilgiye sahip olma hızı, söylentinin devreye girmesinde ya da örgütün lehine yönlendirilmesinde etkili olacaktır.

Coombs (2007a: 165) Durumsal kriz iletişimi teorisini açıklamak için, teoride anahtar değişkenleri ve ilişkileri tanımlayarak bir dizi önermeler sunmaktadır. Bu önermeler Şekil 3'de yer almakta ve şekil durumsal kriz iletişiminin çeşitli yönlerini test etmek için tasarlanmış araştırmalarla desteklenmektedir. Aynı zamanda bu şekil, krizlerin kısa bir tanımı verilmekte ve bu tanımlar kriz çerçevesinde göze çarpan kriz ipuçlarını da göstermektedir.



**Şekil 3:** Durumsal Kriz İletişim Modelinde Kriz Durumu Modeli

### 2.3.1. Kriz Matrisi Modeli

Kriz yönetim sürecini üç aşamada ele alan Coombs (2005; 2009, 2010) bu şemaların temelinde kendine özgü bilgi gereksinimi ihtiyacı olduğunu, aynı zamanda iletişimin kendine özgü uygulamalar, süreçler ve fonksiyonlar üstlendiğini ileri sürmektedir.

Coombs'un üç aşamalı yaklaşım kriz yönetim modeli.

## **A-Kriz Öncesi Evre:**

### **1-Sinyal alma**

Bu aşamada örgüt yöneticilerinin proaktif olmalı ve krizi önlemek için mümkün olan tüm eylemleri yapmaya kendilerini adanmalıdır. Sinyal algılama krizlere hazırlıklı olunması gereken evredir. Coombs bu çalışmasında çoğu krizlerin erken sinyaller yaydığını ifade etmektedir. Bu aşama önleme ve hazırlık olarak iki temel uygulamayı içermektedir.

Örneğin: müşterilerin bir ürün ile ilgili şikayetleri dahilinde örgütün konu ile ilgili bilgi toplaması, elde edilen bilgiyi analiz etmesi ve sonra düzeltici önlem alması sürecini beraberinde getirmektedir. Coombs bunları üç kategoride ele almaktadır. Ancak örgütler krize yönelik sinyalleri göremez ve algılayamazlar ise örgüt krizle karşı kaşıya gelme aşamasına geçmiş demektir.

#### **a) Önleme**

Önleme kendi içinde üç kategoriye ayrılmaktadır.

1-Sorun yönetimi

2-Risk yönetimi

3-İtibar yönetimi

#### **b) Hazırlık**

Hazırlık evresi üç faaliyet alanını kapsamaktadır.

Kriz yönetimi planının oluşturulması

Kriz yönetim takımının oluşturulması ve kriz sözcüsünün belirlenmesi

Kriz yönetim planının uygulanması

Kriz yöneticilerinin her an bir kriz ile karşı karşıya kalacakmış gibi krize hazır olmaları beklenmektedir. Genellikle örgütün yönetim anlayışları bağlamında krizde

zayıf noktaların farkındalığı ile kriz ekipleri oluşturulması, krizin gerçekleştiği ilk anda hedef kitlelere ve paydaşlara ulaşmada etkili olabilecek “sözcüklerin seçilmesi”, kriz planlarının hazırlanması ve kriz portföyleri geliştirilerek bir projeksiyon üzerinden kriz iletişiminin yapılandırmasını içermektedir.

### **B-Kriz Evresi:**

Bu evre krizi tetikleyen olaylarla başlamakta ve iki kategoride ele alınmaktadır. Bu evre bir örgütün sözcüklerle ve eylemlerle paydaşlarla iletişim kurması evresidir.

- 1-Kriz tanıma
- 2-Krizden koruma (paydaşlar)

### **C-Kriz Sonrası Evre**

- 1- Örgütün bir sonraki kriz için daha iyi hale getirilmesi.
- 2- Paydaşların örgütün yönetim çabalarına olumlu bir izlenim bıraktığından emin olunması ve krizin gerçekten aşıldığına inanılması.

Kriz yönetim sürecini üç aşamada ele alan Coombs, kriz türleri için bir kriz tipi matrisi geliştirmiştir. Kendi yaklaşımı olan bu matris, iki temel işlevsel koşul üzerine yapılandırılmaktadır.

- 1- Boyutlarının, kriz teorisini destekleyen atıf teorisine uygun olması.
- 2- Boyutların birbirini tamamen dışlayan farklı kriz tipolojilerinin geliştirilebilmesine olanak sağlayacak şekilde tanımlanması.

Coombs'un geliştirdiği model, bu kriterlere uygun iki boyutta ele almaktadır (Coombs; 1995: 454).

- a. İçsel- Dışsal==Atıf teorisindeki sorumluluğun merkezidir.
- b- Kasıtlılık-Kasıtsızlık ==Atıf teorisinin yönetilebilirlik boyutudur.

Coombs, geliştirilen modelin dört kriz tipi olduğunu ileri sürmektedir. Model şöyledir:

- a- Gaflar - Örgütün kasıtsız eylemleridir. Belirsizlik Ortaya Çıkar. Eylemde kasıtsızlık ve dışsallık düşük düzeydedir. Örgütsel sorumluluk atfina neden olduğu varsayılır.
- b- Kazalar – Örgütün rutin işleyişi sırasında meydana gelen kasıtsız eylemlerdir. Eylem kasıtsız ve tesadüfidir. Sorumluluk atfı düşük düzeydir.
- c- İhlaller – Örgütün kasıtlı eylemleridir. Örgüte atfı yüksektir. Eylem kasıtlı, Sorumluluk atfı yüksektir.
- d- Terör Saldırıları – Örgütün dışındaki bir aktörün kasıtlı eylemidir. Dışsallık ve kontrol edilemezlik atıfları söz konusudur.

Coombs (2004:269), dört kriz tipini geliştirerek daha ayrıntılı hale getirmektedir. Kendi yaklaşımı için geliştirdiği kriz modeline on temel kriz biçimini ekleyerek, kriz tiplerini genişletmektedir.

- 1- Doğal Felaketler
- 2- Meydan Okumalar
- 3- İnsanlardan Kaynaklanan hatalardan Ötürü Ürün Toplatılması
- 4- Söylentiler
- 5- Ürün Tahrifleri
- 6- İşyerinde yaşanan Şiddet Olayları
- 7- İnsan Kaynaklı Kazalar
- 8- Örgütsel Suçlar
- 9- Teknik Hatalar Sonucu Piyasaya Sürülen Ürünlerin Geri Çağırılması
- 10- Sabotaj

Coombs, kamu kategorilerinin kriz durumunda, örgüte yaptıkları atıflara üç faktör daha ekler. Bu üç faktör, yapılan kriz yönetimi araştırmaları eşliğinde kamu kategorilerinin bir kriz durumunda kriz yaşayan örgüte dair yaptıkları atıfların gruplandırılmasıdır (1995: 458-461).

Kanıtın Doğruluğu,  
Performans Geçmişi  
Zararın Düzeltilmesi

Kamu kategorilerinin kriz zamanında kriz yaşayan örgüte dair yaptıkları atıfları, Coombs ve Holladay (2002) üç gruba ayırmaktadır. Bu gruplandırma “kriz yöneticisine kriz tipinin farklı boyutlarla tanımlamasına yardımcı olurken, krizde sorumluluk düzeyini öngörme fırsatı da tanıyacak olması bakımından önemlidir. Tablo 1’de, bu krizlerin kısa bir tanımını sunulmakta, tanımlar, kriz çerçevesinde göze çarpan kriz ipuçlarını yansıtmaktadır (Coombs, 2007:168).



**Tablo 1 : Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Kümelerine Göre Kriz Türleri**

|   |
|---|
| Mağdur kümesi: Bu kriz türlerinde, kuruluş da aynı zamanda bir kriz mağdurudur.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz sorumluluğunun zayıf atıfları = Hafif itibar tehdidi</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal afet: Deprem gibi doğa olayları bir kuruluşu zarar verir.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Söylentiler: Bir kuruluş hakkında asılsız ve zarar veren söylentiler yayılır.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşyeri şiddeti: Mevcut veya eski çalışan, mevcut çalışanlara saldırıda bulunur.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün tahrifatı(sabotajı)/Kötü niyet: Dış güçler kuruluşu zarara uğratar.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kazara meydana gelenler kümesi: Bu kriz türlerinde, krize sebebiyet veren kuruluş kaynaklı eylemler kasıtsızdır</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz sorumluluğunun asgari atıfları = Orta dereceli itibar tehdidi</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabetler: Pay sahipleri, bir organizasyonun uygunsuz bir şekilde faaliyet gösterdiğini öne sürer.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik hata kazaları: Bir teknoloji veya ekipman arızası endüstriyel bir kazaya neden olur.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik hata kaynaklı ürün hasarı: Bir teknoloji veya ekipman hatası bir ürünün geri toplatılmasına sebebiyet verir.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önlenebilirler kümesi: Bu kriz türlerinde, kuruluş insanları göz göre göre riske atar, uygunsuz faaliyetlerde bulunur veya bir yasa/yönetmeliği ihlal eder.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriz sorumluluğunun güçlü atıfları = Ciddi itibar tehdidi</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan hatası kaynaklı kazalar: İnsan hatası endüstriyel bir kazaya neden olur.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan hatası kaynaklı ürün hasarı: İnsan hatası bir ürünün geri toplatılmasına sebebiyet verir.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zararsız atlatılan kuruluş art niyeti: Pay sahipleri zarar meydana gelmeksizin dolandırılır.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluş art niyeti: Yönetim görevinin kötüye kullanımı: Yasalar veya yönetmelikler yönetim tarafından ihlal edilir.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zararla sonuçlanan kuruluş art niyeti: Pay sahipleri yönetim tarafından tehlikeye atılır ve zarar meydana gelir.</li> </ul>  |



### 2.3.1. Kriz Tepki Stratejileri

Krizlerde örgütün itibarının onarılması, krizin yarattığı olumsuz etkilerin azaltılması bununla birlikte, örgüte yönelik olumsuz davranışsal niyetlerin önlenmesi önemli stratejik yaklaşımlar olmaktadır. Durumsal kriz iletişimi teorisi örgütsel itibarı maksimum düzeyde korumak amacıyla kullanılacak stratejilerin tanımlanmasına yönelik sistematik bir yaklaşımdır (Coombs 2007b : 170). Bir araştırmacı kriz yanıt stratejilerinin mükemmel bir listesini oluşturmayı umamaz. Durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz durumları ve kriz müdahale stratejileri arasında teorik bir bağlantı talep etmektedir. Mantıksal olarak kriz karşıtı stratejileri, ikisi arasında bağ yoksa, bir itibarı itibar tehdidiyle eşleştirilemez demektir. Coombs ve Holladay (2006), kriz karşılama stratejilerini kamu kategorilerine yönelik bilgilendirici enformasyondan ayırırlar. Coombs ve Holladay' a göre; bilgilendirici enformasyon, örgütün bir kriz durumu sonrasında söyledikleri ve yaptıklarıyla bağlantılıdır. Bir kriz durumundan sonra, paydaşların krize dair bilmek istedikleri enformasyon oluşturulmaktadır. Enformasyon ile bilgilendirme bu süreçte karıştırılmamalıdır. Çünkü bilgilendirme örgütün zorunlu olarak yapmak durumunda oldukları davranıştır. Kriz müdahale stratejileri ise örgütün cevabıdır.

Coombs ve Holladay (2006: 246) enformasyonu üç grupta temellendirerek ifade ederler.

- 1- Kriz durumuna dair temel bilgiler
- 2- Olası tehlikelerden paydaşların kendilerini korumalarına dair bilgiler
- 3- Krizin tekrar yaşanmasını önleyici örgütün aldığı önlemlere dair bilgiler.

Tablo 2, durumsal kriz iletişim teorisinde kullanılan temel ve ek kriz tepki stratejilerini tanımlamaktadır.

**Tablo 2 : Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Tepki Stratejileri**

|  |
|--|
| Birincil (temel) kriz müdahale stratejileri  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddedici kriz müdahale stratejileri</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İthamda bulunan kişinin üzerine gitme: Kriz yöneticisi, kuruluşla ilgili bir sorun olduğunu iddia eden kişi veya grupla yüzleşir.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İtiraz(Reddetme):Kriz yöneticisi, bir kriz olmadığını savunur.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef gösterme: Kriz yöneticisi, söz konusu kriz için, kuruluş dışından bir kişi veya grubu suçlar.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciddiyetini azaltıcı kriz müdahale stratejileri</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mazeret: Kriz yöneticisi, zarar verme niyetinin reddederek ve/veya krizi tetikleyen olayları kontrol edememe iddiasında bulunarak kuruluşa ait sorumluluğu en aza indirir.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temize çıkarma(Meşrulaştırma):Kriz yöneticisi, krizin sebep olduğu algılanan zararı en aza indirir.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onarıcı kriz müdahale stratejileri</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tazminat: Kriz yöneticisi, mağdurlara para veya türlü hibeler teklif eder.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özür dileme: Kriz yöneticisi, kuruluşun, krizin tüm sorumluluğunu üstlendiğini ve pay sahiplerinden af talebinde bulunduğunu belirtir.</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İkincil(yardımcı) kriz müdahale stratejileri</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destekleyici kriz müdahale stratejileri</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatırlatma: Pay sahiplerine kuruluşun geçmişteki iyi çalışmalarından bahsedin.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Göze girme: Kriz yöneticisi pay sahiplerini metheder ve/veya onlara kuruluşun geçmişte yaptığı iyi çalışmaları hatırlatır.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mağdur gösterme: Kriz yöneticileri, pay sahiplerine, kuruluşun da krizin bir mağduru olduğunu hatırlatır.</li> </ul>  |

### 2.3.2. Durumsal Kriz İletişimi Modeli Genel Değerlendirme

Durumsal kriz iletişim teorisi, itibarı tehdit ve olumsuz etkilerin artması durumuyla ilgili olarak (her ikisi de durumsal faktörlerin işlevleri olan) kriz yöneticilerinin kriz tepki stratejilerini kriz sorumluluğunu almak için belli bir seviyede kullanmaları gerektiği görüşünü savunmaktadır.

Tablo 3, durumsal kriz iletişimi teorisinin bir özetidir ve kriz tepki stratejilerinin kullanımı için öneriler sunmaktadır.

**Tablo 3 :** Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Müdahale Stratejileri Kılavuz Bilgileri

|  |
|--|
| 1.Krizler kriz sorumluluğunun zayıf atıflarına (mağdur krizleri) sahipken, benzer krizler ve eski nötr veya olumlu ilişki itibarı tarihçesi (geçmiş) yokken bilgi vermek ve bilgiyi düzenlemek tek başına yeterli olabilir.                        |
| 2.Mağdur gösterme işyeri şiddeti, ürün tahrifatı, doğal afetler ve söylentilere müdahalenin bir parçası olarak kullanılabilir.   |
| 3.Ciddiyetini azaltıcı kriz müdahale stratejileri, benzer krizlerin ve/veya eski olumsuz ilişki itibarının tarihçesi ile birlikte(ile birleştirilerek) kriz sorumluluğunun asgari atıflarına (mağdur krizleri) sahip krizler için kullanılmalıdır. |
| 4.Ciddiyetini azaltıcı kriz müdahale stratejileri, benzer krizler ve nötr veya olumlu bir eski ilişki itibarı tarihçesi(geçmiş) olmayan kriz sorumluluğunun düşük atıflarına (kaza krizleri) sahip krizler için kullanılmalıdır.                   |
| 5.Onarıcı kriz müdahale stratejileri, benzer krizlerin ve/veya eski olumsuz ilişki itibarının tarihçesi ile birlikte kriz sorumluluğunun zayıf atıflarına (kaza krizleri) sahip krizler için kullanılmalıdır.                                      |
| 6.Onarıcı kriz müdahale stratejileri, kriz sorumluluğunun güçlü atıflarına (önlenebilir krizler) sahip krizler için, kriz tarihçesine veya geçmiş ilişki itibarına bakılmaksızın kullanılmalıdır.  |
| 7.Reddedici tutumdaki kriz müdahale stratejileri mümkün olduğu zamanlarda rekabetler ve söylenti krizlerinde kullanılmalıdır.  |
| 8.Kriz müdahale stratejilerinde tutarlılığı koruyun. Reddedici kriz müdahale stratejilerini ciddiyetini azaltıcı ya da onarıcı stratejilerle birlikte kullanmak müdahalenin genel etkinliğini yıpratacaktır.                                       |



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜ ŞİKE VE TEŞVİK SUÇLAMASI OLAYI

#### 3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Konunun ele alındığı kaynak/mecra olarak araştırma birimi Fenerbahçe Spor Kulübüdür. Kaynaktan toplanıp değerlendirilecek verilerle ilgili inceleme birimi ise FBSK'nün kriz yönetimi için kullandığı kaynaklardır. Özlüce, araştırılan FBSK'nün 3 Temmuz 2011, 10 Temmuz 2011 tarihleri arasında şike ve teşvik suçlaması olayındaki kriz yönetimi faaliyetleridir. Kriz iletişimi literatüründe yer alan 'Durumsal Kriz İletişimi Teorisi' tezin yararlandığı temel yaklaşımdır.

Söz konusu olay, şike ve teşvik suçu suçlaması Fenerbahçe Spor Kulübünün başkanı, yöneticileri ve futbolcularının göz altına alınmasıyla başlamaktadır. İlk saatler krizde önemlidir ve bu nedenle kulübün krize dair kurumsal iletişimine resmi olarak ne zaman başladığı nasıl yönettiği bu çalışmanın ana noktasıdır. Kriz iletişimi yönetiminde ele alınan zaman dilimi 3 Temmuz 2011-10 Temmuz 2011 aralığıdır. Bu zaman dilimi önemlidir çünkü kulüp başkanı ve bazı yöneticilerinin hukuki takibi, tutuklanması ve kulübün geleceğine ilişkin yüksek belirsizlik gibi önemli olaylar bu önemli günlerde gerçekleşmiştir. Bu süreçte FBSK'nün kriz iletişimi yönetimi uygulamaları ve araçları, paydaş ve kamuoyu algılarını yönetmede kullandığı iletişimsel çabalar (kelimeler ve eylemler), kurumsal yayın organlarında yer alan ve kurumu temsilen konuşan kişilerin metinleri nitel içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, kim/kimlerin, hangi kanal veya kanallardan, hangi sıklıkla, hangi mesajlarla, kim/kimler aracılığıyla kriz iletişimini yönettiği analizin sınırları içerisindedir. Araştırma krizin başladığı ilk saatlerden başlayarak olayın sıcaklığını koruma süresi olan ve kulüp başkanının tutuklanarak cezaevine girmesiyle gündemden düşmeye başladığı zaman aralığı olan sekiz günde krizin nasıl yönetildiğiyle ilgili bilgilere ulaşılması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın yöntemi veri toplamak ve analiz üzerine inşa edilecektir. Fenerbahçe Resmi İnternet Sitesi'nden kulüp adına yapılan tüm resmi açıklamalar, bu süre zarfındaki konuyla ilgili tüm duyuru ve haberler kronolojik sırayla toplanan veriler nitel araştırma tekniklerinin olanakları çerçevesinde çözümlenecektir. Veri kaynağı olarak, FBSK'nün resmi web sayfasından yayınlanan 22 adet basın açıklaması, FB aylık resmi dergisinde yer alan makaleler, duyuru ve kamuoyu açıklamalarına ulaşılmıştır. Niteliksel içerik analizi için kullanılan bu metinler ile kurumsal iletişimsel kaynaklar analiz edildikten sonra, söz konusu krizin yönetilmesinde kullanılan "kriz tepki stratejileri" kriz iletişim literatüründe W Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişim kuramına uyarlanarak, yaklaşım gerçek bir kriz durumuyla sınanacak, teorinin kapsayıcılığının geliştirilmesine yönelik değerlendirmelere yer verilecektir<sup>3</sup>.

Bu tez araştırması, tüm niteliksel tasarımlara yöneltilen pozitivist-ampirik yaklaşımın sunduğu, öznellikten başlayarak sonuç çıkarmaya kadar giden süreçlerin hepsine yönelik eleştirilere açıktır. Bu eleştiriler yöntembilimsel farklılıkların arasındaki kendini meşrulaştırma ve diğer yaklaşımı gayri-meşrulaştırma olduğu için, her yaklaşımın kendi çerçevesi içinde geçerlidir. Fakat bu çerçevenin dışına çıkılıp, örneğin niteliksel tasarımla ilgili yaklaşımlar çerçevesine gelindiğinde, bu geçerliliği yitirir.

### **3.2. FENERBAHÇE SPOR KULÜBÜNE GENEL BAKIŞ**

Spor kulübü TDK' ya göre, özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluştur. Spor kulübü kavramı; belirli spor branşları üzerinde çalışma ve organizasyonlar yapan, katılanların malzeme ve tesis gibi ihtiyaçlarını karşılayan profesyonel ya da gönüllü başkan ve üyelerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren örgütlerdir (Bucher, 1987:109).

---

<sup>3</sup> Erdoğan, a.g.e.

Sporun kitleleşmesi televizyonun yaygınlaşması ile paraleldir. Talimciler'e göre (2001:270), spor, gösteri toplumunun en önemli unsurlarından birisi olan televizyona, yüksek "rating" ve kitlelere sunulacak gösterileri sunmakta, televizyon ise geniş kitlelere spor ve sporcuları tanıtmakta, sporun yayılıp gelişmesinde etkili olmaktadır.

Geniş kitlelere ulaşma aracı olan televizyon aynı zamanda sporun ekonomik ve kültürel olarak örgütlenmesi çerçevesinde büyümekte ve genişleyen bir olgu olmaktadır. Bu çerçevede sponsorluklar ve reklam gelirleri küresel ölçekte işletmeler için yeni ve etkili mecralardır. İsimlerini spor aracılığıyla hazır kitlelere ulaştırmak ve pazar payını genişletmek isteyen işletmeler için en önemli veri, organizasyonların, sporcuların ve kulüplerin itibarıdır. Spor olaylarında yerel ve uluslararası birlikteliklerde güç ve itibar, işletmelerle karşılıklı transfer edilen önemli değerlerdir.

Bu değerler çerçevesinde, Fenerbahçe Spor Kulübünün kurumsal yapısı, yönetilme anlayışı, finansal durumu ve daha önce yaşamış olduğu kriz/krizler 'kriz öncesi evreyi' analiz edebilmek açısından önem taşımaktadır. Kulüp ile ilgili olarak elde edilen veriler şöyledir.

"1329/1913 senesinde Osmanlıca olarak eski Türkçe harflerle basılmış olan ve toplam 35 maddeden oluşmuş kuruluş tüzüğünün, ikinci ve üçüncü maddelerinin orijinal hali ile günümüz Türkçe' sine sadeleştirilerek yapılan çevirisi şöyledir:

*Madde 2: Kulübün takip ettiği maksat ve gaye; memlekette terbiye-i bedeniye ve fikriyenin tamimine çalışmak ve şübbân-ı vatanı mübâreze-i hayata ve meşâkk ve esfâr-ı askeriyeeye alıştırmaktır. (Kulübün takip ettiği amaç ve gaye; memlekette bedeni ve fikri terbiyenin yayılmasına çalışmak ve vatan gençlerini; vatanın korunmasına, zorluklara ve askeri seferberliklere alıştırmaktır.*

*Madde 3: Kulüp bilhassa askeri idmanlar icrası ve milli oyunların tamim ve ıslahı esbabına teşebbüs edecek ve küdâhte tecrübeleri icrasına müsait pavyonlar tesis ve küşâdına çalışacaktır. (Kulüp, özellikle askeri beden eğitimlerin yapımı ve milli oyunların yaygınlaştırılması ve disiplinli bir halde geliştirilmesiyle uğraşacak ve*

*kaybolan tecrübelerin kazanılmasına uygun “amatör şubeler” kurulması ve açılmasına çalışacaktır.<sup>4</sup>*

FBSK'nün tarih içerisindeki rolü, Cumhuriyetin kuruluşunda vatan korumasında görev almasına kadar gitmektedir. 1907 yılında kurulan spor kulübü, özellikle “Kuvai Milliye” nin halk arasındaki sembolü olarak ifade bulmaktadır<sup>5</sup>.

Kulübünün o yıllarda işgal takımlarıyla oynadığı toplam elli maçta sadece ikisi hariç hiç yenilmemiş olması, o yıllarda kazanılan maçların vatanın asıl sahipleriyle işgalcileri arasında bir hesaplaşma olarak görülmesi açısından büyük anlam taşımaktadır. Kazanılan her maç halkta güven, coşku ve gurur duygularını harekete geçirmektedir. Diğer bir değerli neden ise; Anadolu Harekatının başında olan Türkiye Cumhuriyeti Devleti Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün “Fenerbahçeli” olarak bilinmesidir.

Kulübün o yıllardaki mücadelesi FBSK resmi web sitesinde şu şekilde aktarılır. Fenerbahçe'nin o yıllarda işgal kuvvetlerine karşı en büyük zaferlerinden biri de “General Harrington Kupası” maçıdır.

*“İşgal orduları Başkomutanlığı, Fenerbahçe kulübüne özel bir kin duymaktaydı. Çünkü Fenerbahçe takımı yalnız işgal kuvvetlerine mensup takımları peş peşe yenerek halkın milli duygularını şahlandırmakla kalmıyor, aynı zamanda düşman açısından “hayli zararlı” faaliyetlerde de bulunuyordu. İstanbul işgal altındayken Fenerbahçeliler, Kurbağalıdere kenarında kulüp binasının önündeki iskeleye yanaşan motorlarla Anadolu'ya silah kaçırmaktaydılar.”*

---

<sup>4</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=1004>

<sup>5</sup> Kuvai Milliye: Mondros Ateşkes Antlaşması'ndan sonra Anadolu'da işgaller başlamıştır. Türk vatanını korumak ve bağımsız yaşamak isteğinin bir sonucu olarak kurulan milis güçlere Kuvayı Milliye adı verilmiştir. Kuvayı Milliye birlikleri Güney Cephesi'nde Fransız ve Ermenilere karşı başarı ile mücadele etmişlerdir. Batı cephesinde ise Yunanlılara karşı vatanı korumaya çalışmışlardır. Vatanın her kesiminden gönüllü insanların katıldığı Kuvayı Milliye birliklerinin ihtiyaçları, halk tarafından karşılanmıştır. Mustafa Kemal Paşa başta olmak üzere birçok vatansever komutan bu birliklerin güçlendirilmesi için çaba harcamışlardır (<http://www.tarihin.com/kuvayi-millie/kuvayi-millie-nedir.html>)



*“Fenerbahçe kulübünün kayıkhanesi bir silah ve cephane deposu haline getirilmişti. Geceleri gizlice bu kayıkhanenin önündeki ahşap iskeleye yanaşan motorlar buradan yüklenip, gizlice Moda koyuna açılıyor, oradan İzmit’e geçerek Anadolu’ya silah ve cephane götürüyorlardı. Fenerbahçe kulübünün bu “zararlı(!) faaliyeti” İşgal Orduları Başkomutanlığı tarafından haber alınmış, ancak bunun farkına varan Fenerbahçeliler kayıkhaneyi derhal boşaltarak cephaneyi çevredeki üye ve sporcu evlerine taşımışlardı. Kulübü basan işgal kuvvetleri birlikleri ortada delil bulamamışlardı. Ancak yine de Başkomutanlık tarafından Fenerbahçe kulübüne süngülü bir müfreze bırakılmış ve Fenerbahçe kulüp binası haftalarca işgal altında tutulmuştu.”* [www.fenerbahce.org](http://www.fenerbahce.org)

“Kuruluş Tüzüğü” içeriği, kulübün tarih sürecin de işlevsel olarak yer almasıyla da kendini göstermektedir. Bu önemli kesitler, 1998’li yıllara gelindiğinde bir oy farkla Fenerbahçe Kulübünün 33. başkanı seçilen Aziz Yıldırım dönemiyle yeni bir damar bulur. 2018 yılının bu ikinci çeyreğinde de başkanlık görevine devam eden Yıldırım, görev süresinin ilk on yılında FBSK’ ne yaptırdığı yatırımlar nedeniyle dikkat çekmektedir. Özellikle yeniden inşa edilen Şükrü Saraçoğlu Stadyumu 2007 yılı itibariyle, sekiz yılda 13,8 kat büyüyerek 593 bin dolardan, 8.2 milyon dolara yükselir. Elektronik pano ile stat geliri 14 kat artar (Coşkun, 2008: 74).

Yaşanan dönüşüm tüketim kalıpları üzerinde etkisini göstermekte, müsabakaların yayın hakları ve tribün gelirleri gibi kalemler olmak üzere, sponsorluk hizmetlerinden/gelirlerinden, spor ürünlerine kadar kar amaçlı bir yelpazeye doğru genişlemektedir. Spor endüstrisinin kapsadığı büyük kitlelere kitleye hitap etmek isteyen markaların reklamları spor endüstrisi içerisinde bir başka simbiyoz beslenmedir. FBSK’ deki bu ekonomik büyüklük, itibarı kuvvetlendiren önemli bir göstergedir ancak itibar ekonomiden hem bağımsız oluşu hem de kapsayıcılığı nedeniyle daha işlevsel ve daha saygıdeğerdir.

1998 yılı ile birlikte yaşanan ve özellikle on yılı kapsayan hızlı çağdaşlaşma ve endüstriyel spora geçiş yılları ile ilgili olarak Coşkun, (2008:133) yönetimsel, kültürel ve ekonomik dinamiklerin birbirini tamamlayan, alt başlıklarıyla (pazarlama, medya ilişkileri, marka yaratma, değer üretme, taraftarlıktan tüketici taraftarlığa geçiş, sosyal

sorumluluk gibi) gelişen birçok sürecin ortaya çıkardığı istikrar ve güce vurgu yapmakta; yönetsel uygulamaların getirdiği istikrarın FBSK' nü değişen kurumsal imajının hissedarları, çalışanları, camiası, ve futbol kamuoyu tarafından güçlü bir kimliğe büründürdüğünü ifade etmektedir.

Gösteri toplumunun en önemli unsurlarından olan televizyona, yüksek "rating" getiren kulüp kitlelere sunulacak gösterileri ünlü futbolcuları ve teknik adamları kulübün bünyesine katarak sunmaktadır. Hem kendi televizyonu hem ulusal hem de uluslararası kanallar ile yönetsel ve ekonomik güç geniş kitlelere yayılmakta FBSK' nün dikkat çeken gelişmesinde etkili olmaktadır. Televizyon yayıncılığı, sponsor, reklamveren işletmelerle yapılan birlikteliklerin birbirini besleyen yapısı önemlidir. Bu yapı, geniş kitlelere ulaşma aracı olan televizyon üzerinden sağlanan, FBSK' nün aynı zamanda sporun ekonomik ve kültürel örgütlenmeleri içerisinde büyüyen genişleyen bir olgu olduğunu gözler önüne sermektedir.

Tarihsel rol ve güçlenen yeni kurumsal imaj, kablolu yayıncılık, uydu üzerinden yapılan yayın aktarımıyla birlikte görsel ve işitsel bir patlama olarak nitelendirilen yayıncılığın gelişmesi aşamaları, spor örgütlerinde krizlerin boyutlarını da genişletmiştir. Herkesin birbirinden haberdar olduğu bu dönem itibarın sadece ulusal değil uluslararası alanda da etkilenmesine neden olmaktadır.

Zaten Doorley ve Garcia (2007) bir krizin kriz olması için bir felaket olayına ihtiyacının olmadığını, daha ziyade işletmenin itibarına, operasyonel veya mali durumunun zararına neden olan önemli bir olay olduğunu ifade etmektedirler. Hopwood, Skinner, ve Kitchin (2012:123), genel olarak spor krizleri tarihinde modern sporlarda ilk önemli krizin, 1919 yılında, Amerika'da beysbol liginde 1871 yılında kuruluşundan 50 yıl sonra meydana geldiğini ifade ederler. Hopwood ise, (2005) kriz iletişimi literatüründe kriz ile ilgili örnek olay çalışmalarında yer alan, krizlerin yarattığı fırsatlar birlikte bir krizin nasıl ele alındığı ve bu krizlerden hangi dersler öğrenildiğine bakılmaktadır. Hemen hemen bir asırdır var olan spor krizlerine rağmen, çok eski değil yeni yeni, kriz yönetimi, spor halkla ilişkilerin önemli bir alanı olarak yeni yeni ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde 3 Temmuz 2011’de başlayan ve Türkiye’nin spor/futbol tarihinde görülmemiş kapsamda ve Fenerbahçe Spor Kulübü başta olmak üzere birçok kulüp ve sporcu için orta ve uzun vadeli sonuçlar üreten bir kriz süreci yaşanmıştır. 3 Temmuz Sabahı Saat 07.00’de başlayan ve birçok spor kulübü yöneticisi, futbolcu, menajer ve kulüp çalışanın içinde bulunduğu gözaltılar, kurumsal ve şahsi sonuçlarının günümüze kadar sürdüğü uzun bir zaman dilimi yaşanmıştır.

### 3.2.1. Şike ve Teşvik Suçlaması Olayında Sürecin Seyri

Şike ve teşvik suçlamasına dair soruşturma hukuki ve sportif yönden başlamış ve beş ayaklı bir operasyon şeklinde devam etmiştir. Kulüp başkanları, yöneticiler, teknik direktörler, futbolcular ve Futbol Federasyonu yöneticileri bu beş ayağı oluşturmuştur. Türkiye’de 2010-2011 sezonunda Süper Lig ve Bank Asya 1.Ligi’nde oynanan 20’ye yakın maç mercak altına alınmıştır. Teşvik pirimi verildi, şike yapıldı ve tüm bunlar teknik takibe takıldı iddiasıyla ilk saatlerde 49 kişi gözaltına alınmış ve sorgulanmıştır.

*“12 ilde düzenlenen operasyonlarda gözaltına alınanların, teknik takibe takıldıkları ve “organize suç örgütü kurarak şike yapmak ve teşvik pirimi vermekle suçlandıkları belirlenmiştir”<sup>6</sup>.*

FBSK başkanı Aziz Yıldırım, FB Asbaşkanı Şekip Mosturoğlu, FB yöneticisi İlhan Ekşioğlu, FB muhasebe müdürü Tamer Yelkovan, futbolcular, Sezer Öztürk ve Emmanuel Emenike gözaltına alınmışlardır. Ülkemizdeki futbol pastasının büyüklüğünün 820 milyon dolara yükseldiği ve büyükçe bir diliminin Fenerbahçe’ye ait olduğu bir ortamda, kulübün başkanı ‘şike ve teşvik pirimi’ suçlamasıyla, beş gün gözaltında tutulmuş, 12 Temmuz 2011 tarihinde çıkarıldığı mahkeme tarafından tutuklanmıştır.

Yaklaşık 1 yıl Metris Cezaevinde tutuklu kalan ve şike davasında 23. duruşma sonunda hüküm giymesine rağmen tutuklu kaldığı süre göz önüne alınarak tahliye

<sup>6</sup> www.fanatik.com.tr

edilen Aziz Yıldırım ve yöneticiler şu şekilde yargılanmıştır.

“İstanbul 16. Ağır Ceza Mahkemesinin şike davası kapsamında Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım’ı Süper Lig deki 14 maçla ilgili olarak yargılar. Mahkeme, bu 14 maçın 7’sinden beraat eden Yıldırım’ın, 4 müsabakada şike yapmak, 3 müsabakada teşvik primi vermek suçlarını işlediğine hükmeder. Toplamda 6 yıl 3 ay hapis cezası ile cezalandırılan Yıldırım, bu kararı temyiz ettirir. Yargıtay 5. Ceza Dairesi ise kararı onar. Yine o zaman diliminde Aziz Yıldırım’ın tekrar tutuklanıp yaklaşık 40 ay hapis yatması ve beraberinde karar sonucu Yıldırım’ın Fenerbahçe’deki başkanlığının düşmesi beklenir.”

FBKB, Aziz Yıldırım’ın tutuklanmasından bir yıl sonra, Adalet Komisyonu'na TBMM'de grubu bulunan 4 siyasi parti grup başkan vekilinin imzasıyla gelen Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Teklifine ilişkin 2 madde değişikliği önerisiyle TBMM Adalet Komisyonu'ndan geçer.

Soruşturma devam ederken, 22 Kasım 2011’de 6222 sayılı kanunda değişiklik yapılmasıyla ve cezalarda da indirim gidilir. *"Yasa ile yapılan değişikliğin lehe olduğu izahtan varestedir. Aziz Yıldırım'ın tek maç için cezası 11 yıl 3 ay hapis olacaktı. Sanığa bu suçtan hükmolunan ceza 3 yıl 9 ay hapis olduğuna göre 6259 sayılı yasa ile yapılan değişikliğin sanığın lehine olduğu açıktır "* denilir.

O gün yaşanan kriz direkt ve dolaylı etiklerini aradan yedi yıl geçmesine rağmen devam ettirmektedir. Ekonomik, sosyal yönetsel ve dış çevre ilişkileri bağlamında tartışmalar söylentiler ve iddialar özellikle taraftar grupları arasında süregelmektedir. Şike ve teşvik primi verme suçlamasının başladığı günlerden bugüne, başta FBSK camiası diğer ismi geçen kulüplerin taraftarları bu olaya tepki göstermiş ve sürecin sportif nedenlerle açıklanmasının mümkün olmadığını, yaşananların tamamen siyasi bir süreç olduğunu iddia etmişlerdir. Bunun aksi cephesinde ise özellikle “tape” adı verilen ses kayıt ve kayıt tutanakları üzerinden gelişen bir süreçte karşıt fikir güçlendirilmiştir.

Yenilenen “Şike” Davası’nın 6. ve son duruşmasında (09.05.2017) İstanbul 13. Ağır Ceza Mahkemesinde görülür. FBSK başkanı Aziz Yıldırım ile birlikte 36 sanığın “şike ve teşvik” suçundan beraatine karar verilir. Ayrıca Aziz Yıldırım’a “örgüt kurmak” suçundan verilen 2 yıl 6 aylık hapis cezası iptal edilerek, işlenen suçun sanık tarafından işlendiğinin sabit olmaması gerekçesiyle Yıldırım’ın beraatine hükmedilir. Mahkeme heyeti, sanık Yıldırım hakkında Fenerbahçe’nin 2010-2011 sezonunda İBB, Karabük, Ankaragücü ve Sivasspor ile yaptığı maçlarda “şike, Trabzonspor - İBB maçlarında ise “teşvik pirimi” suçlarından verilen 3 yıl 9 aylık hapis cezası ve 1 milyon 312 bin 500 liralık adli para cezasının iptaline ve bu suçların sanık tarafından işlendiğinin sabit olmadığına karar verir ve Aziz Yıldırım beraat eder. Kulübün ve suçlanan diğer tüm yöneticilerinin beraatine karar verilir ve dava kapsamında elde edilen özel hayata yönelik DVD ve tapelerin iptaline de hükmedilir<sup>7</sup>.

Olayın sportif sonuçları ise şu şekilde incelenebilir: 21 Ekim’de Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Etik Raporunda alınan son karar ise; “İddianame hazırlanıp gizlilik kararı kalktıktan sonra, Etik Kurul’u iddianame ışığında ek bir rapor hazırlaması ve. TFF’nin de bu rapora göre karar vermesi biçimindedir. Etik Kurulu raporu ise "Şike ve teşvik yok, teşebbüs var" olur. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) Disiplin Kurulu, 2011’ de FBSK’ nü bir yıl Avrupa kupalarına almaz. 2013 yılında ise bu kez 2 artı 1 yıl Avrupa kupalarına katılmaması yönünde karar vermiştir. Bu ceza FBSK’nün, cezayı Spor Tahkim Mahkemesine (CAS) taşımış ve mahkemelerin hızlandırılması neticesinde ceza 2 yıla indirilmiştir.

Ekonomik sonuçları ise şu şekildedir: 1 Temmuz 2011 tarihinde şike davası başlamadan önce 71,25 liradan işlem gören Fenerbahçe hisseleri, 3 Temmuz tarihinde şike sürecinin başladığı günün ertesinde 57,5 liraya gerileyerek bir günde yüzde 24 oranında değer kaybeder<sup>8</sup>.

“UEFA’nın Fenerbahçe’yi 2+1, Avrupa kupalarından men etmesiyle devam eden süreçte borsada en fazla kaybı 1.8 milyar TL ile Fenerbahçe yaşar. 2011 yılının ilk beş ayında Fenerbahçe 28 Nisan’da 102,60 puanla 2 milyar 500 milyon TL gibi

<sup>7</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/sike-davasi-bitti-hepsi-beraat-etti-30274406>

<sup>8</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/3-temmuz-3-milyar-tl-goturdu-23594375>

muazzam bir piyasa değerine ulaşır. Bu zirvelerden sonra 3-Temmuz sürecinin etkisiyle büyük çöküş başlar.”<sup>9</sup>

Şike soruşturması sonrası hızla düşen 4 büyük kulüpten Fenerbahçe'nin piyasa değeri 1 milyar 790 milyon TL eriyerek 710 milyon TL'ye gerilemiştir<sup>10</sup>.

### 3.2.2. Kriz Yönetimi: Kriz Planının Uygulanması ve İletişimin Yönetimi

FBSK'nün yüz yüze kaldığı, şike ve teşvik olayı sürecinde ortaya konulan kriz tepki stratejilerini, kriz yönetimi ve kullanılan iletişimsel çabaları (kelimeler ve eylemler), bilgi yönetimi ve paydaş tepkisi yönetimini, olgulara ulaşma ve belirsizlik süreçlerini analiz edebilmek için öncelikle; yaşanan krizde, gelişmelerin en sıcak yaşandığı 3/10 Temmuz 2011 zaman dilimi kronolojik akışı çerçevesinde analiz edilmiştir.

**3 Temmuz 2011:** Saat 07.00'de başlayan operasyona, kulüp kriz iletişim gurubu yaklaşık 2.5 saat sonra, kurumsal internet sitesinden bir metin yayınlamak tepki vermiştir. Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim kurulu imzasıyla yayınlanan metinde şu ifadeler yer alır:

*“Sabah saatlerinde İstanbul Özel Yetkili Cumhuriyet Başsavcılığı'nın yürüttüğü bir soruşturma kapsamında diğer spor kulüplerinin yanında Kulübümüzün Başkanı Sn. Aziz Yıldırım'ın da aralarında bulunduğu bir kısım kişilerin gözetimine alındığı ve bazı spor kulüpleri ile birlikte kulübümüzde de söz konusu soruşturma kapsamında arama faaliyeti icra edildiği kamuoyunun malumudur. Fenerbahçe Spor Kulübü olarak; hukuka ve adalete olan inancımızı bir kez daha tekrar ederken, yürütülen soruşturmanın bir an önce tamamlanarak gerçeklerin ivedilikle ortaya çıkarılması gerektiğini belirtmek isteriz. Şu husus bilinmelidir ki; geçmişi şan ve*

<sup>9</sup> <https://www.sabah.com.tr/spor/fenerbahce/2012/08/10/sike-davasinda-onemli-gelisme?paging=2>

<sup>10</sup> <https://www.sabah.com.tr/spor/fenerbahce/2012/08/10/sike-davasinda-onemli-gelisme>

*şerefle dolu Kulübümüz, tarihinin hiç bir döneminde hukuksuzluk içinde olmamıştır, bundan sonra da olmayacaktır*<sup>11</sup>.

Krizler kurumsal itibar için bir tehdit olarak ele alınmaktadır. Sabah saat 07.00 sularında başlayan operasyonla birlikte FBSK kriz ile yüz yüze kalmıştır. Kulüp söz konusu krizin kuluçka ya da kriz öncesi evre olarak isimlendirilen evrelerini geride bırakmıştır. Kulüp o andan itibaren artık kriz tepki evresine girmiştir. Bu evreye girildiğinde, örgütlerin önceden hazırlanmış bir “kriz yönetimi planının” olmaması son derece panik bir zaman dilimi yaşanmasına neden olmaktadır. Bir kriz yönetim planı genel hatlarla değerlendirildiğinde krize nasıl tepki verileceğini gösteren bir rehber görevini taşımaktadır. Görev dağılımlarının yapılmış olduğu bu plan, kriz yönetim ekibinin krizlere yönelik olarak eğitilmiş olduğu, bilgiye ulaşma yollarının belirlenmiş olduğu, mesajların hazırlanmasında ve paylaşımındaki hız gibi pratiklere sahiptir. Zamanı efektif kullanmak ikna için önemlidir. Kriz evresinde önemli olan ‘eğitici enformasyon, düzeltici enformasyon ve itibarın onarılması’ dahilinde üç işlevin uygulanmasıdır. Kriz tepki evresinde krize yanıt sürecinin bir iki saat içerisinde yapılmasının kriz iletişim yönetiminde ilk adımlardan biri olacağı tez çalışmasının daha önceki bölümlerinde ele alınmıştı. Ayrıca kamuoyunun kriz süreci ile ilgili algısının yirmi dört saat içerisinde oluşacağı vurgulanmıştı. Bu bağlamda olay çerçevesinde zamanın kullanımı analiz edildiğinde, krize makul zamanda tepki verildiği söylenebilmektedir. Ancak burada kriz yönetimi iletişiminin uygulanmasına dair iki ana sorun da ortaya çıkmaktadır. Birinci sorun, kulübün kurum sözcüsü kullanmamış olması, genel bir içerikte kurumsal internet sitesi üzerinden yaptığı açıklamayla yetinmesidir. İkinci sorun, resmi siteden “...söz konusu soruşturma kapsamında arama faaliyeti icra edildiği kamuoyunun malumudur” ifadesidir. Bu cümle sorunlu bir ifadedir. Arama faaliyeti sırasında kamuoyu ile bilgiyi medyadan önce ya da medyayla birlikte kendisi de paylaşarak kamuoyu ve paydaşlarına iletmesi gerekirdi. Bir bilginin kulüp tarafından paylaşılmamış olması bir şeylerin gizlendiği ya da kulübün bilgisinin olmamasının imkansızlığına dair endişe ve güvensizlik yaratan bir durumdur. Yaklaşık 25 milyon taraftarı olan uluslararası ölçekteki büyük bir kulübün belirsizlik yaratan ifadeleri, kriz

<sup>11</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25165>

iletişimi sürecinin en önemli adımı olan güvenin tahsis edilmesine yönelik ilk adımın başarısız atıldığına işarettir. Metin bütünü itibarıyla kriz sürecine girildiğinde yapılması gereken düzeltici ve yönlendirici içeriği de sahip değildir. Bir krizde ilk yapılması gereken şey kurum sözcüsünü belirlemektir. Sadece bir kişinin demeç vermeye yetkili olması ve bu kişinin konuşma yeteneği, kıvraklığı, konuları yönlendirme kabiliyeti, yaratmış olduğu imaj, görünüş, kendine güvenli hali krizleri yönlendirmede büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan kriz yönetiminin temel anahtarı bilgi ve iletişimin kontrol altında tutulmasıdır, gereken bilgi kurum dışında da olsa ulaşma yolları geliştirilmelidir, çünkü krizi kontrol edebilmek için doğru, gerçek bilgi ve bulgulara ihtiyaç vardır (Özdemir, 1994:66). Krizler veya kriz tehdidinde enformasyona ihtiyaç olduğu, iletişim kanallarıyla elde edilecek bilginin işlenmesi ve paylaşılmasının önemli olduğu daha önceki bölümlerde ele alınmış ve bilgiye ulaşamaması geleceğin geçmişle ilişkisini sorgulatan bir belirsizlik algısının oluşması olasılığı nedeniyle, şimdi ne olacak sorusuna işaret eden bir endişeli halin meydana getirebileceği durum olduğuna işaret edilmişti.

Kulübün kriz ile yüz yüze geldiği saat 07.00'dir. Krize dair açıklama yaptığı saat 10.30'dur. Yaklaşık 3.5 saat krizle yüz yüze kalma nedeni/nedenlerini ve sürecin o an hangi aşamada olduğuna dair bilgiye ulaşamamış oldukları yine metin içeriğinde görülmektedir. Aslında şike ve teşvik fiilleriyle suçlanan kişilerin tam anlamıyla neyle suçlandıklarına dair bilgiye ulaşılmamış ya da ulaşılmış ve bu bilginin paylaşılmamasına karar verilmiş de olabilir. Her iki durum krizi yönetmede atılacak adımların atılmamış olmasının göstergesidir. "Gerçeklerin ivedilikle ortaya çıkarılması gerektiğini" istedikleri metinde ayrıca, kulübün elde ettiği bilgilerin medyada yer alan ağır suç ithamlarıyla örtüşmesi olarak değerlendirilebilir. Kesin net ifadelerin yer almadığı bu metinleri daha ileriki günlerde yapılan açıklamalarla birlikte incelediğimizde, dosyadaki gizlilik kararının sadece Fenerbahçe avukatlarına uygulandığı görülecektir. Bilgilere ulaşmada Fenerbahçe kulübünün kendisine konulan yasağı ilk gün açıklaması gerekirdi. Krizin mağduru olduğunu ve krizde dışardan bir kasıt olduğu bilgisini kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılması profesyonel bir kriz iletişimi yönetimi yapılmadığının göstergesi olmaktadır. Bu bilginin paylaşılmamasının kurumsal itibara zarar verdiği ve birçok endişenin oluşmasına



neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla metinde paylaşılan gerçeklerin ortaya çıkarılması isteği zımni olarak kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılan endişe verici bir ifade olarak değerlendirilebilir. Oysa kriz yönetilirken sahip olunan tüm bilgiler işlenip, birinci ağızdan kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılmalıdır. Çünkü paydaşlar krize ilişkin bilgi talep ederler ve krizin neden gerçekleştiğini ve bu durumdan kendilerini nasıl koruyacaklarını bilmek isterler.

Açıklama metnine dayanarak kulübün bir kriz iletişim planının olmadığı değerlendirilebilir. Krizin yaşanması sırasında emniyet ve savcılığın elinde olan belgelerin basına “sızdırılması” kulübün itibarına yönelik yapılan tek taraflı algı yönetimi olarak değerlendirilebilir<sup>12</sup>.

Özetle, tek taraflı bir algı yönetiminin FBSK’ne yönelik yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle kulüp mağdur olmuştur ve itibarı tehlike altındadır. Kulübün, kriz tepki stratejileri çerçevesinde, krize verilen tepki zamanını iyi kullandığı, ancak etkisiz ve şüphe uyandıran bir şekilde kullanıldığı söylenebilir. Çünkü krizi kontrol edebilmek ve iknanın ilk iki unsuru olan bilgi ve kendini iyi anlatım, ilk tepki olarak kamuoyuyla paylaşılan metnin bütününde gerçekleşmemiştir. Bu durum ilgili paydaşların kulübün suçsuz olduğuna dair ikna edilmesine yönelik iletişimsel (kelime ve eylemler) çalışmaların yapılmasına da engeldir. Kurumsal sözcü belirlememiş olması, bilgiye ulaşamaması ya da ulaştığı bilginin suçlayıcı unsurlarını kamuoyu ile paylaşmamış olması, önlem alıcı veya kriz çıktığında ilk müdahalelerle ilgili kulübün bir planı olmadığını, panik yaşadığını göstermektedir. FBSK’nün stratejik düzeyde acil yönetim işlevini yerine getirecek bir iletişim, koordinasyon ve medya komitesi ya da medya merkezi kurduğuna dair bir bilgi paylaşımında bulunmadığı da açıklamada dikkat çekmektedir. Kriz yönetiminde kullanılan kanallar, ilk gün için sadece kurumsal resmi sitesi ve kurumsal FBTV olmuştur. Televizyonda, internet sitesinde yayınlanan metinlere yer verilmiştir. Kurumsal siteye ve televizyona sadece Fenerbahçeliler ve konuyu merak edenlerin gireceği düşünülecek olursa, herkesin duymasını istediklerini duymaları için neden başka iletişim kanalları kullanılmadığı

---

<sup>12</sup> <https://www.memurlar.net/gazeteler/2011/7/5/fanatik/>

sorusu önemlidir. Gündem ve konuların yönetimi kriz iletişimi yönetiminde önemli uygulamalardır. Bu konudaki en önemli araç olan medya, kulübün krize ne tepki verdiğini haber yapmak için kurumsal site ve televizyonu takip eder, medya kulübün suçlamalar karşısında ne diyeceğini kamuoyuyla paylaşmak ister. Bu açıdan da değerlendirildiğinde gündem yönetimine dair bir bilgi içeriğinin kulüp tarafından kullanılmamış olduğu görülmektedir.

**4 Temmuz 2011:** Soruşturmanın ikinci günüdür. Kurumsal internet sitesinden bir metin daha yayınlamıştır<sup>13</sup>.

*“Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Kurulu, 04.07.2011 tarihinde saat 10:00’da toplanarak kamuoyunu bilgilendirmek adına aşağıdaki açıklamayı yapmayı uygun görmüştür.”*

*“1- Yaşanan süreçte yönetimimiz ve tüm camiamızın Türk adaletine olan güveni tamdır. Söz konusu sürecin en kısa zamanda tamamlanarak, adaletin yerini bulacağı konusunda şüphemiz yoktur. Kulübümüz avukatları süreci anbean takip etmekte ve gerekli tüm hukuki girişimler ve değerlendirmeler anında yapılmaktadır.”*

*“2- Fenerbahçe Spor Kulübü 104 yıllık bir geçmişe sahip ciddi ve büyük bir kurumdur. Dünyanın sayılı spor kulüplerinden biri olan, hisseleri borsada işlem gören, yüzlerce çalışanı ve iki bine yakın lisanslı sporcusu bulunan ve dokuz dalda faaliyet gösteren kulübümüz, tüm sportif ve ticari faaliyetlerini dün olduğu gibi bugün de aynen ve kesintisiz biçimde sürdürmektedir ve yarın da sürdürecektir. Şartlar her ne olursa olsun kulübümüz her tür yükümlülüğünü tam ve eksiksiz yerine getirebilecek güçtedir.”*

*“3- Söz konusu soruşturmanın henüz çok yeni olması ve hukuki detayların tam olarak bilinmemesi nedeniyle çok sayıda spekülasyon ve yanlış yorumlar yapılmaktadır. Bilgi kirliliği içerisinde, kulübümüz hakkında yanlış yorumlarda bulunmamak adına, kamuoyunun resmi makamlar ve kulübümüz tarafından yapılan*

---

<sup>13</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25172>

*açıklamalar dışında hiçbir açıklama ya da yoruma itibar etmemesini önemle hatırlatırız. Basın kuruluşları ve yorumculardan da beklentimiz, kulübümüz ve camiamıza zarar verebilecek nitelikte ve henüz kesinleşmemiş konular hakkında yanlış yorumlar yapmaktan kaçınmalarıdır.”*

*“Milyonlarca taraftarı bulunan, Türkiye’nin en büyük sivil toplum örgütü Fenerbahçe Spor Kulübü, bugün içinde bulunduğu süreçten geçmişte de olduğu gibi yine camiasının kenetlenmesi ile çıkacaktır.”*

İkinci gün yönetim kurulu tarafından yapılan bu açıklamada, medyada yer alan suçlayıcı bilgilerin varlığına değinilmektedir. Suçlamaların doğruluğuna/yanlışlığına veya gerekçelerine dair hukuki detaylara ait bilgiye ulaşamamış olduğu bir kez daha kulüp üyeleri tarafından ifade edilmektedir. Bu dönem bilgi almanın güçleştiği bir dönemdir ve basın da işin içindedir. Çünkü suçlamalara ve ifadelere dair tüm “sızdırıldığı” ifade edilen bilgiler hızla medya aracılığıyla, ortak dil kullanılarak kamuoyuyla paylaşılmaktadır<sup>14</sup>.

FBSK’nün bilgiye ulaşamadığı bilgisi, diğer taraftan örgütlü şekilde medyayla paylaşılan bilgiler, kulübün itibarına zarar vermekte, geri planda söylenti oluşmaktadır. Daha önceki bölümlerde yer verildiği gibi, bilgiye ulaşamama, söylenti vakumu yaratarak itibara zarar verme kriz sürecinin yönetilemez bir hal almasına neden olmaktadır. Kulübün neredeyse tek bir kanaldan krizi yönetme çabaları ise bu süreci hızlandırmaktadır. Facebook, twitter, gölge siteler, gibi linkler kullanılarak geniş kitleleri yönlendirecek kanallar ve söylemler kulübün iletişimini yönetenler tarafından hayata geçirilmemiştir. Resmi siteden yayınlanan metinler, FBTV’dan saat başı haberlerinde yer almıştır (www.fenerbahce.org). Tüm basın açıklamalarında sadece Türkçe kullanıldığı, uluslararası futbol ve spor çevrelerine yönelik (yabancı futbolcu ve diğer branşlarda sporculara sahip bir kulüptür) krizi etkin yönetimi için bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

<sup>14</sup> <https://www.memurlar.net/gazeteler/2011/7/5/fanatik/>

Bu nedenlerle kulübün hedef kitleleriyle kolektif iletişim uyumu sağlanmamıştır. Bu kriz olayının en hararetli olan ilk 24 saatinde, gündem ve konu yönetimi yapılmaması aslında kulüp yönetiminin olayları anlamlandırmaya çalışmasına bağlanabilir. Profesyonel halkla ilişkiler biriminin olmaması, krizi profesyonel yönetemediklerinin de açıklayıcı unsuru olarak görülmektedir. Krizin ikinci gününde de dışarıdan bir profesyonel yardım almadıkları, tüm yönetim kurulu üyelerinin fotoğrafının yer aldığı metne bakarak söylenebilir. Krizi proaktif bir şekilde yönetememenin ortaya çıkan söylentiler üzerinden şekillenen komplo teorilerinin toplumsal, sınıfsal ve inanç sistemleri üzerinden şekillenebileceğini ifade etmiştik. İnsan varlığı için özellikle krizlerde bilmek kelimesi önemli bir kavramdır. Söylenti; otoritenin konuşmaya izini olan tek kaynak olmasına itiraz ederken, kimi zaman da hangi konularda kimlerin konuşmaya hakkı olduğuna dair bir karşı çıkışı eylemleştirebilir.

Bu tür kriz durumunda paydaşlar ve kamuoyu haber medyası üzerinden, kriz nedenlerine ilişkin bilgiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla burada haber medyasının krizi nasıl ele aldığı ve tanımladığı önemli bir durumdur. Gündem belirleme ve itibar üzerine medyanın krize dair çizdiği çerçeveyi değiştirmede kulübü zorlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sadece resmi web sitesi ve resmi televizyon üzerinden krizi yönetmeye çalışmak, krizin yıkıcı etkisini yönetmede yetersiz kalmaktadır. Alternatif sosyal medya kanallarının kullanılmayarak iletişim ağı genişletilmemiş, bu ise kulübün kendi kriz çerçevesini çizmesini zorlaştırmıştır. Kulübün kriz iletişim ekibinin de bilgiye medya üzerinden sahip olması, itibar kaybının önemli ayaklarından biri olan söylenti sürecini efektif hale getirmiştir. İtibara olumsuz etkisi krizin ikinci günü yapılan ve resmi siteden yayınlanarak kamuoyuyla paylaşılan metinde dile getirilmiştir.

**5 Temmuz 2011:** Söylentinin önüne geçmek ve medyada yer alan itibarı zedeleyen haberlere engel olmak amacıyla bu tarihte Fenerbahçe Yönetimi, Fenerbahçe ile ilgili haberlere yayın yasağı konulması istemiyle bir araya gelmiştir. Türkiye Futbol Federasyonuna (TFF) iletilen bu talep TFF tarafından reddedilmiştir. Bu yazılı ve görsel medyada yer alan, şike ve teşvik fiillerine yönelik suçlananlara ve bu konunun haberleştirilmesinin durdurulmasına yönelik bir adımdır. Kurumsal kriz iletişimi yönetiminde itibarın korunması ve güvenin

sağlanmasına yönelik adımlar düşünüldüğünde açıklık, şeffaflık ve cevap verilebilirlik konularına önem vermek gerekliliği ortadadır. Fenerbahçe kulübünün tüm yazılı açıklamaları ve sözcülerinin ifadeleri basında yer alırken ve bunları özgür bir şekilde ifade edebilirken, böyle bir talep kulübün itibarına zarar veren başka bir adım olarak değerlendirilmelidir. Yayın yasağı istemek sansürdür ve kötü imaj yaratırken aynı zamanda söylentilerin artmasına neden olur. Yöneticilerden, avukatlardan, FBTV müdürü gibi iletişim kanallarında görev yapan kurum içi çalışanlardan oluşan iletişim ekibinin, bu istekle gizlemek istedikleri bir şeyler olduğu algısını güçlendirmeye yönelik bir adım daha attıkları söylenebilir<sup>15</sup>.

Aynı gün (5 Temmuz 2011), resmi web sitesinden yapılan haber, futbol takımın antrenman yapmak için yola çıktığı ve taraftarların takımlarına destek verdiği üzerinedir. Bu bir araya gelme, 3 Temmuz'da yaşanan şiddeti yüksek krizin devam etmesi sırasında, taraftarın futbol takımıyla ilk buluşmasıdır.

İletişim grubunun yaptığı halkla ilişkiler çalışması, kulübün ve futbol takımın işleyişinde bir sorun olmadığını vurgulanması, her şey her zaman olduğu gibi devam ediyor, yaşanan adli süreç futbol takımının çalışmalarına engel değil anlatımına dair bilinç yönetimi çalışmalarıdır. Medyaya servis edilen bu haberler, taraftarların takımlarına tam destek verdiklerini aynı zamanda zimni olarak, adli süreçte kulüplerinin yanında olduklarının vurgusuyla yapılan gündem yönetimi çalışmasıdır.

Antrenmanda teknik direktörün basına yaptığı ve şike ve teşvik sürecine dair sorulara verilen cevaplar ve açıklamalar ise kriz ekibinin yönettiği iletişim çalışmaları dahilinde değerlendirilebilir<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://www.haberturk.com/yenimedya/haber/1138053-3-temmuz-2011den-9-ekim-2015e>

<sup>16</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25189>

Kulüp aynı gün, 5 Temmuz 2011’de, kurumsal internet sitesinden bir açıklama daha yayınlar:

*“Fenerbahçe Camiası olarak, çeşitli iddiaların öne sürüldüğü, çok farklı yorumların yapıldığı ve son derece üzücü senaryolardan bahsedilen bir dönemden geçiyoruz. Futbolda şike iddialarının araştırıldığı bir soruşturmanın içerisinde Başkanımız ve Yöneticilerimizin de gözaltında olmaları, bizleri son derece üzmettedir. Ancak inancımız, en kısa zamanda gerçeklerin ortaya çıkacağı ve Camiamızın şanlı tarihine herhangi bir leke gelmeden bu süreci atlatacağımız şeklindedir. Nitekim; üzerimize leke atılmaya çalışılan maçlarda, takımımızın gösterdiği performans ve rakiplerimizin ortaya koyduğu direnç ve oyun, ortadadır”<sup>17</sup>.*

*“Camiamız, bugün bir kez daha büyüklüğünü herkese gösterecektir. Büyük Fenerbahçe Taraftarı, Kulübümüz Bayrağı altında toplanacak ve birlik içerisinde bu süreci atlatacaktır. Bu sürecin başından bu yana, gerek Kulübümüze gelerek gerek bize yolladıkları faks ve maillerle desteklerini gösteren taraftarlarımız, bu birlikteliğin örneğini de net bir biçimde vermiştir. Destek mesajlarından ötürü, taraftarlarımıza teşekkür ediyoruz. 12.Adam’ın bugün üzerine düşen tarihi görev; “Dik durmak, yıkılmamak ve birlik içerisinde hareket etmektir.” Büyük Fenerbahçe Camiası, her zaman olduğu gibi bugün de başı dik alını ak bir duruş sergileyecek ve yarınlara umutla bakmaya devam edecek; Türk sporunun lokomotifini olmayı sürdürecektir.”<sup>18</sup>*

Aynı gün (5 Temmuz 2011) verilen bu metnin içeriğinde yer alan taraftarların faks ve maillerle kulüplerine verdikleri destek vurgusu ise paydaşlara güven mesajı olarak ifade edilebilir. Taraftarlarına yönelik “Dik durmak, yıkılmamak ve birlik içerisinde hareket etmektir” mesajının sadece bu metinde geçmesi zayıf bir slogan olarak değerlendirilebilir. Oysa sıkça tekrar etmek, benimsenmesi ve eyleme geçilmesinin temel koşuludur. Bu mesajlar kriz iletişimi yönetiminde tepki stratejileri bağlamında inkar etme stratejinin ifadesi olarak anlam bulmaktadır. İnkâr stratejisinin de kulübün yaşanan bu kriz olayıyla ilgili bir sorumluluğunun bulunmadığı üzerinedir ve rakip takımların maçlardaki

<sup>17</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25186>

<sup>18</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25187>

performansının değerlendirilmesi kanıt olarak sunulmaktadır. Kulüp leke almadan bu süreçten çıkacaktır ifadesi, kriz ile ilgili sorumluluğun başkasına ait olduğuna yönelik bir atıftır. Oysa kriz sürecinin başında kriz sınıflandırması yapılmaya çalışıldığında, bu krizi kasıtlı kriz türü sınıflandırmasına sokmak mümkündür. Çünkü sporda yasalar ve kurallar vardır. Her spor kulübü ve her yarışmacı aynı kurallar içerisinde eşit yarışma hakkına sahiptir. Kazanmak yetenek, akıl, beceri, koordinasyon, fizik güç, takım oyununu daha iyi oynama, taktik beceriler gibi özellikler ile elde edilir. Bir başka takıma/takımlara, oyuncu/oyuncularına para teklif ederek maç satın almak kurallara aykırıdır, spor ahlakına uymaz ve cezalandırılır. Sporun içinde olan, olmayan, sporla ilgilenen tüm bireyler ve toplumsal katmanlar sporun bu etik yanını bilir. Dolayısıyla bu bilgiye sahip olunmasına ve bu kuralların ihlal edilmesinde ulusal ve uluslararası alınacak cezalar belli olmasına rağmen, bir kulüp başkanı, bazı yöneticileri ve birkaç futbolcusunun kuralları çiğnemesiyle yaşanan krizi kasıtlı, insan kaynaklı kriz sınıflandırmasına sokmaktadır. Sürecin adli, hukuksal ve sportif cezaları gerektirmesi krizi yönetmenin birkaç ayağının olduğuna da vurgu yapmaktadır. Kulübün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden ve beklenmeyen bu durum, krizi yönetenlerin zaman baskısı altında kalmasına neden olmaktadır. Bu evrede, kulübün olumsuz tanıtımları ve yayınları sansür uygulamaya kalkmadan yönetmeye çalışması, kulübün bir iç iletişim, dış iletişim ve paydaş iletişim planlarını hazırlayıp devreye sokarak düzeltici eylem ve uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir.

**6 Temmuz 2011:** Fenerbahçe resmi sitesinden fotoğraflarla futbol takımının teknik direktörünün basın toplantısı verilir.”

*“Aykut Kocaman, Takımımızın yeni sezon hazırlıklarının ikinci bölümünü sürdürdüğü Düzce'nin Kaynaşlı İlçesi'ndeki Fenerbahçe Topuk Yaylası Kamp ve Dinlenme Tesisleri'nde bir basın toplantısı düzenledi.”*

*“Sportif Direktör ve Teknik Sorumlumuz Aykut Kocaman, Kulübümüzün geçen sezon elde ettiği şampiyonlukta kendileri açısından ve sahadan gördükleri kadarıyla hiçbir şaibenin bulunmadığını, oynadıkları tüm rakiplerin diğer rakiplerine oranla en yüksek şekilde dirençle kendileriyle mücadele ettiğini söyledi. Son günlerde yaşanan*

*olayları 100 küsur yıllık bir çınar olan Fenerbahçe'nin dışına çekmek gerektiğini ve bunlarla Fenerbahçe'nin ilişkilendirilmemesi gerektiğini söyleyen Aykut Kocaman, tüm objektif değerlendirmelerine rağmen, işgüzarlıkla ve diğer nedenlerle yanlışlıklar yapan olduysa bunları da Fenerbahçe'nin dışına çekmek gerektiğini ve her şeyi ortaya çıkaracağına inandığı Türk Adaleti karşısında herkes gibi kendi boyunlarının da kıldan ince olduğunu söyledi<sup>19</sup>."*

Bu açıklama kulübün, cezai hukuk sürecinin basın toplantıları yapılarak kamuoyu ile paylaşıldığı halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Ülkemizdeki CNN Türk, NTV, NTV spor, HABERTÜRK, TGRT, TRT, TRTSPOR gibi büyük kanalların canlı yayın olarak verdikleri bu toplantılar, sosyal medya sitelerinden, bloglardan ve ertesi günü yazılı medya tarafından kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Basın toplantısı katılan medya temsilcilerinin sorularına verilen cevap şeklinde ilerler. Tüm iletişim kanallarının kullanıldığı kamuoyu ve paydaşlara mesajların birinci ağızdan iletildiği iletişim çalışmaları da medya ayağının kullanımını kapsar. FBSK'nün büyüklüğüne ve değerine yapılan atıflar ile birlikte kurumsal kimliğin ve kulübün değeri vurgusunun sıkça tekrar edildiği ifadeler bu toplantılarda sıkça paylaşılır. Bir mücadeleden ve haksızlığa uğratıldığından bahsedilen açıklama, mağdur edildikleri ve dışsal nedenlerden kaynaklanan bir kriz yaşadıklarına ilişkindir. Bu ifadelerle kriz nedenlerinin kasıtlı, insan kaynaklı ve içsel olmaktan çıkarılıp dışsal ve mağdur olduğuna doğru evrildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu açıklamalar geç kalmış kriz tepki stratejileri olarak ele alınabilir. Aynı gün resmi internet sitesinden yapılan ikinci açıklamada, kriz ekibini oluşturan yönetim kurulu üyelerine vurgu yapılır, ve yine taraftarlarının resmi kaynaklar ve kulübün açıklamalarına itibar etmeleri, diğer tüm bilgilerin doğruluğuna inanmalarına dair vurgu bir kez daha paylaşılır<sup>20</sup>.

Kriz iletişim yönetiminde kullanılan iletişim kanalları web sayfası, eş zamanlı olarak Fenerbahçe Televizyonu (FBTV) dur. Her iki kanal ulusal ve uluslararası medya tarafından krize tepki stratejilerini aktaran önemli mecralardır. Özellikle ulusal

---

<sup>19</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25193>

<sup>20</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25194>



kanalda yer alan kulübün başkanı yönetim kurulu üyeleri ve sporcuları üzerinden yapılan, kulübün itibarını zedeleyen, suçlayıcı haberlerin yeniden biçimlendirilmeye başlanarak izleyenlerin ve medya ile paylaşılmasının, krizin altıncı gününden itibaren başladığı görülmektedir. Bu kulüp adına yeni farklı bir bilginin üretilmesini ve kamuoyuna sunulmasını sağlamaktadır. Bu bilginin yeniden inşa süreci kulübün kriz yönetimi sürecinde verilmek istenen mesajın bilgisine sahip olunmasını hızlandırmakta ve sürekli hatırlanmasını sağlamaktadır.

FBSK'nün televizyonunu kurumsal iletişimini yönetmek ve karşılaşılan krizde oluşan tehlikeleri engellemeye yönelik başkan ve yönetimi tarafından etkin kullanılmasını Coşkun (2008:88), haber verme, ikna etme ve tutundurma faaliyetlerinin yanı sıra kulübün karlılığını sürdürebilmesine engel olacak tehlikelerden korumak için kendi iletişim kanalları aracılığıyla çevresini denetleme gücünü etkili kullanma mecrasıdır.

Kulübün rekabet ettiği kulüplerden destek alması itibar ve saygınlığın değerini yeniden inşası için kriz dönemlerinde önemlidir. Bu konuya dair aynı gün bir teşekkür mesajı yayınlayan Fenerbahçe kulübü şu ifadeleri kullanır:

*“Camiamızın ve spor dünyasının son günlerde yaşadığı olaylar karşısında, büyük camia olmanın bilinci ve hassasiyeti ile yayın organlarında konuya dair yayınlar yapmayacaklarını açıklayarak örnek tavır sergileyen Galatasaray Spor Kulübü'ne ve Bursaspor'a teşekkürlerimizi sunuyoruz.”*

*“104 yıllık tarihi ve milyonlarca taraftarı olan Kulübümüze yöneltilen iddiaların netlik kazanmadığı bu belirsiz ortamda, her basın yayın kurumundan da olması gerekenin hayata geçirilmesini; aynı hassasiyeti beklediğimizi belirtmek isteriz”<sup>21</sup>.*

**7 Temmuz 2011:** Kriz yönetim ekibi futbol teknik direktöründen sonra futbol takımının kaptanını kriz iletişimi yönetime katar. Mesaj mağdur oldukları, temiz

<sup>21</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25199>

oldukları üzerinedir ve kurumsal itibarı koruma üzerine kulübün önemine ve büyüklüğüne dairdir. Krizin dördüncü gün ile başlayan güven duygusu inşa etme çalışmaları devam eder.

FB futbol takımı kaptanı kriz iletişimi yönetimi çalışmaları dahilinde basınla bir araya gelir açıklamalar yapar ve medyanın sorularını cevaplar. Takım kaptanı Alex'in yaptığı açıklamalar kurumsal internet sitesinde yer alır. Bu açıklamalardan bir bölümü aşağıda yer almaktadır:

*".....Soruları yanıtlayan ancak ihtimaller ve tezler üzerine konuşmayacağını belirten Alex, "Benim için Fenerbahçe şampiyondur. Benim için önemli olan bizim verdiğimiz emektir" dedi. Tartışmalı maçlarla ilgili görüşleri sorulduğunda ise Alex "Maçın içerisinde bazı detaylar vardır. Sizin lehinize de aleyhinize de gelişebilir" diyerek tartışılan maçlarla ilgili detaylı pozisyonları anlattı. Alex, "Eskişehir maçında Batuhan ile 1-0 öne geçtiler. Hemen ardından Caner ile cevap verdik ve belki de hemen cevap veremezsek maçın skoru farklı olabilirdi. Bu söylediğiniz maçların haricinde bir BJK maçı vardı, 4-2 kazandık. O pozisyonda Almedia kaçırmasa belki o maçı kazanamazdık. Detayları kendi lehimize cevirdik ve kazandık. Bursa maçında verilmeyen bir penaltı vardı. O penaltı verilse galip ayrılırdık. Biz bu maçları detayları iyi değerlendirdiğimiz için kazandık, iyi bir çıkış yakaladık ve şampiyon olduk. Bu olayların ayağa kaldırıldığı gibi hiçbir maç göremiyorum" diye konuştu. Çok zorlanarak kazandıkları maçlara da değinen Alex, "Bizim Gaziantepspor'a karşı oynadığımız maç, zorluk derecesi çok fazla olan bir maçı. Çok zorlandık. Ama maçın 1. dakikasında bana yapılan bir hareket sonucu verilmeyen bir penaltı vardı. Bu verilmedi ve çok zorlandık Maçları değerlendirirken önyargılı bakmak yerine detayları incelemeliyiz" diye konuştu"<sup>22</sup>.*

Bu açıklamalar şike ve teşvik suçuna dair yapılan hukuki ve yargı sorgulamalarında kulübün karşı karşıya kaldığı spesifik konulardır. Bilgilendirici ve yönlendirici açıklamalardır. Bu açıklamalar düzeltici, bilgilendirici ve ikna edici enformasyon uygulaması için geç kalınmış kriz yönetimi çabalarıdır. Tezin

---

<sup>22</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25202>

bölümlerinde ve bu analiz kısmında da belirtildiği gibi, kriz iletişimi yönetimi alanında yapılan araştırmalar, bir kriz le ilgili kamuoyu algısının ilk yirmi dört saatte oluştuğunu ifade eder. Kulüp krizin beşinci gününde kriz tepki stratejileri çerçevesinde eyleme geçmektedir. Bu eylemler zamanlama açısından geç verilmiş kararlar ve söylemler olarak değerlendirilebilir.

Aynı gün bir başka açıklama da, avukatların şike ve teşvik süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalarının engellenmesi üzerinedir. Açıklama şöyledir:

*“Şike soruşturması kapsamında gözaltına alınan Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım’ın avukatları, üç ayrı yere dilekçe verdi. Avukatlar, TBMM’ye gönderdiği dilekçede şike iddialarının TFF dahil ayırım yapılmaksızın tüm taraflarıyla incelenmesi için komisyon kurulmasını istedi. İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı’na verilen dilekçede sanık haklarını ve gizliliği ihlal edenlerin cezalandırılması talep edildi. HSYK’ya ise dosyada hukuka aykırılıklar bulunduğu gerekçesiyle sorumluluğu bulunan yargı mensupları hakkında şikayette bulunuldu. Fenerbahçe Başkanı Aziz Yıldırım’ın avukatları Faik Işık ve Abdürrahim Erol, benzer ifadelerin yer aldığı dilekçelerini üç ayrı kuruma gönderdi.”*

**"DOSYADAKİ GİZLİLİK KARARI, SADECE AVUKATLARA UYGULANMAKTADIR"**

*“Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu’na (HSYK)’ya sunulan dilekçede, soruşturmanın gizli olmasına rağmen polis tarafından hazırlanan bütün doküman ve ayrıntıların internet, gazete, radyo ve televizyonlardan yayınlandığı belirtildi.”*

*“Dilekçede, "Sadece şüpheliler ve müdafilerine uygulanan bu tür gizlilik kararları nedeniyle, polis tarafından hazırlanmış olan bu dokümanların hukuksal nitelikleri ve doğruluk dereceleri hakkında bilgi sahibi olmak şöyle dursun, içeriklerinin ne olduklarına dahi ancak medyadan öğrenen bir avukatlık mesleği kalmıştır. Medyamızın, savunma avukatlarını açık ara yendikleri bu şartlar altında bütün avukatların ayrıca birer basın kartı alma zorunluluğu doğmuş bulunmaktadır" denildi. Çok sanıklı olayda örgütlü suçluluk şeklinde hukuki tasvirler*

yapan emniyet ve yargı mensupları nedeniyle sanık ve savunma haklarının ağır şekilde ihlal edildiği öne sürülen dilekçede şu ifadelere yer verildi "Emniyette çekilen sanık resimleri, nerede, ne şekilde elde edildiği belli olmayan görüntüler ve 'deliller çok sağlam, sanıklar konuşmıyorlar bile' diye yapılan emniyet ve hatta savcılık beyanları medyayı süslemektedir."

"Fenerbahçe Başkanı Aziz Yıldırım bu suretle oluşturulmuş kamuoyu infiali ve ilgisi altında sorgu ve savunması alınmak üzere İstanbul Adliyesi'ne götürülecektir. Halen delillerin neler olduğu, hukuksal açıdan geçerli olup olmadıkları konusunda bilgi sahibi olmamız mümkün olamamıştır. Örgüt diye başlayan soruşturmalarda, şu ana kadar yapılan tutuklamalar sadece şike suçlamasıyla yapılmıştır. Şike CMK'nın 100/3 ve devamında yer alan tutuklamayı ihtiyari kılan suçlardan değildir. Takdire bağlıdır. Eğer örgüt yok ise neden savunma hakkı kaldırıldı."

"NİÇİN BİRBİRİYLE ALAKASIZ OLAYLAR AYNI SORUŞTURMA KAPSAMINDADIR?"

"Soruşturmalar ve kovuşturmalarda seçicilik olarak adlandırılacak tarzda, Türkiye Futbol Federasyonu'nun yetki ve görev alanında kalan futbol karşılaşmalarına ilişkin iddiaların doğrudan emniyete ve ancak seçici tarzda konu edildiği, niçin diğer kulüp ve futbolcuların 'bu yıl kupa bizim, şampiyonluk falan takımın' veya 'FB'ye karşı TS için hırsla oynadık' diyen kişilerin inceleme alanı dışında bırakıldığı, niçin sporun bütün branşlarının inceleme konusu edilmediği, niçin birbiriyle alakasız olayların aynı soruşturma kapsamına alınarak sanıkların suçsuz ise aklanabilme süreçlerinin uzatıldığı ve imkansızlaştırıldığı, niçin sorumlu ve yetkili TFF'nin bütün karar makamlarının eğer gerçek ise bu olayları incelemeyerek görevi ihmal veya suiistimalden yargılanmadıkları konularıyla ilgili hakim ve savcı işlemleriyle kararları HSYK'nın görev alanında incelenecek bir husustur. Emniyet birimlerinin de durumu da İçişleri Bakanlığı yanında yine yargının görev alanıdır"

"BASINA YAYILAN DÖKÜMANLARIN AĞIR ETKİSİYLE ADİL YARGILAMA OLABİLİR Mİ?"

*“Temiz topluma ve saygın hukuk devletine, kirli ve hukuka aykırı yollarla ulaşılmamasının mümkün olmadığına dikkat çekilen dilekçede, "Basının her alanında, bu soruşturmaya ilişkin emniyetin delillerin içeriğine ilişkin üstelik kesin doğru tarzında bilgi vermesi yanında soruşturma savcısının 'Belgeleri görünce cevap bile veremiyorlar' demesi bizatihi sorgu ve savunmayı gerektirir. Yargılama aşamasında anlaşılacak hukuki sıfatlandırmanın, basına yayılan kendi hazırladığı dokümanların ağır etkisi altında, adil yargılama olabilir mi? Eğer olabilecek olsaydı, birkaç saat sonra müvekkil Aziz Yıldırım'ın tutuksuz yargılanmasına karar verilebilirdi. Verilmeyeceğini bu dilekçenin size ulaştığı saati incelediğinizde hep beraber göreceğiz. "ifadelerine yer verildi.”*

#### MECLİSE KOMİSYON ÇAĞRISI YAPILDI

*“TBMM dilekçe komisyonu Başkanlığı'na sunulan dilekçede de, yürütülen soruşturmadaki hukuka aykırılıklar nedeniyle sorumluluğu bulunan emniyet mensuplarıyla yargı mensupları hakkında şikayetlerin sonuçsuz kalması ihtimaline karşı soruşturmanın takibi, sporun bütün alanlarındaki şike iddialarının bütün taraflarıyla incelenmesi için komisyon kurulması, sanık hakları ihlallerinin önlenmesi ve kanun değişikliğinin bir an önce yapılarak yargılamayı etkileyecek şekilde yayın yapılmasının önüne geçilmesi talep edildi. Avukatlar, TBMM dilekçe komisyonu Başkanlığı'na gönderdikleri 3 sayfalık dilekçede genel kurul 'da bekleyen kanun değişikliğinin bir an önce çıkarılarak, "yargılamalar esnasında basında kamuoyu infiali oluşturacak ve yargılamayı etkileyecek şekilde yayınlar yapılmaması konusunun belirginleşmesini" talep etti.”*

#### SORUŞTURMADA GİZLİLİK VE ADİL YARGILANMA HAKKI AÇIKÇA İHLAL EDİLMİŞTİR

*“Özel Yetkili İstanbul Cumhuriyet Başsavcı Vekilliği'ne sunulan dilekçede ise henüz sorgusu yapılmayan Aziz Yıldırım'ın yerinin hazırlanacak iddianamede tüm ülke ve dünya basınına ilan edildiği aktarılarak, Aziz Yıldırım'ın birçok sağlık sorunu bulunmasının dikkate alınması ve hastanede yatarak tedavi edilmesi için hasta ve şüpheli hakları kapsamında gerekli tedbirlerin alınması talep edildi.”*

*“Soruşturmada gizliliği ve adil yargılanma hakkını açıkça ihlal eden kişiler hakkında gerekli sorgulamanın başlatılması ve bu kişilerin cezalandırılması istenen dilekçede, içerikleri bilinmeyen polis dokümanının hukuki niteliklerinden haberdar edilmeksizin yapılacak sorgulamanın hukuka aykırı olacağına dikkate alınması ve dokümanların içeriği, hukuki nitelikleri hakkında bilgi sahibi olunmasının ardından sorgu ve savunmanın yapılması da talep edildi. Sporun futbol ve futbol liginin de sadece bir kaç kulüpten ibaret olmadığına aktarıldığı dilekçede, soruşturmanın incelenmesi gereken tüm hususları da içine alarak genişletilmesi istendi. Fenerbahçe Spor Kulübü’nün, Aziz Yıldırım’ın ve pek çok milli futbolcunun toplumsal linç ve nefrete muhatap bırakılması karşısında topyekûn yok etme operasyonunun hukuksal zeminlerden taşıdığı iddia edilen dilekçede, yasa maddelerini ihlal eden tüm kişilerin cezalandırılması için gerekli yasal yolların işletilmesi, Türkiye futbol federasyonu ve merkez hakem kurulu ile bütün karar organlarının görevi ihmal veya suiistimal suçları açısından yargılanması talep edildi”<sup>23</sup>.*

Kurumsal internet sitesinde yapılan bu açıklama, FBSK’nün, kriz iletişimde sorunu ve riski yönetebilen proaktif anlayışı ancak krizin beşinci gününde uygulamaya başladığını göstermektedir. Bunlar krizin etkilerini en aza indirme çabalarıdır. Kendini mağdur olarak gösteren, hedef dışı ve dışarıdan gelen ve krize neden olan kişi veya kuruluşlardır mesajlarının kamuoyu ile paylaşımıdır. Kulüp yayınladığı bu metinde, bilgiye ulaşılmasının engellendiğine vurgu yapmaktadır. Bu vurgu kamuoyunda savcılık suçlamalarının gerçekliğine, kuşku duyulmasına yönelik yapılan iletişim çalışması olarak değerlendirilebilir. Kulüp bu kez bizzat kendisi, böyle bir söylentinin yayılmasını istemektedir. Suçlamaların içeriklerine dair bilgiye ulaşılacak istemlerinin engellendiğine dair bilginin kurumsal olarak paylaşımı aynı zamanda paydaşlar ve kamuoyunun kulübe yapılan suçlamaların doğruluğundan uzaklaştırarak, mağdur edildiği duygusunun pekiştirilmek istenmesi üzerinedir.

Bu açıklamada suçlamalara, karşı suçlamalar ve karşı argümanlar iletişim grubu tarafından oluşturulmuştur. Yine kriz iletişim ekibi bu metinle aslında kriz yönetim ekibini dışardan almak istediği desteklerle genişletmek ve kitlesel bir etki

---

<sup>23</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25208>

yaratmak istemektedir. Örn: Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) dilekçe komisyonuna bir dilekçe sunularak bu suçlamalara dair sorumluluğu bulunanlara sanık ihlallerinin önlenmesi, kanun değişikliği yapılması gibi konularda kamu kategorilerini harekete geçirmek istemeleri üzerinedir.

Kriz tepki stratejilerinden ithamda bulunma, kişinin bir kurumun üstüne gitme olarak değerlendirilir. Dolayısıyla bu açıklamada etkin kamu kategorileri ve kamu fonksiyonel kamu kategorileri birlikte ele alınabilir. Kamu kategorileri halkla ilişkiler ve halkla ilişkilerin önemli bir çalışma alanı olarak kriz iletişimi çalışmalarında önemlidir. FBSK dernekler statüsündedir. Bir yandan da şirket olması, kamu kategorileri ve kamu fonksiyonel kamu kategorileriyle birlikte ele anılabilir. TBMM Spor komisyonları, Spor kulüpleri, Spor Bakanlığı, Gençlik Spor İl Müdürlüğü, TFF, Kulüpler Birliği, sayılabilirken normatif kamu kategorileri içerisinde, sendikalar, meslek örgütleri, dernekler sayılabilir. FBSK' nün yayılmış kamu kategorisi ise medya, halk ve spor kulübünün camiasını kapsamaktadır.

7 Temmuz 2011'de yapılan diğer bir açıklamada profesyonel futbol takımının iki oyuncusunun serbest kalması kurumsal internet sitesinde haberleştirilir:

*“İstanbul Özel Yetkili Cumhuriyet Başsavcılığı'nın yürüttüğü soruşturma kapsamında, İstanbul Emniyet Müdürlüğü ekipleri tarafından geçtiğimiz günlerde gözaltına alınan oyuncularımız Emmanuel Emenike ve Sezer Öztürk, savcılık ifadelerinin ardından bugün akşam saatlerinde serbest bırakıldı. Oyuncularımız Emmanuel Emenike ve Sezer Öztürk, en kısa zamanda, Profesyonel Futbol Takımımızın, Düzce'nin Kaynaşlı İlçesi'ndeki Fenerbahçe Topuk Yaylası Kamp ve Dinlenme Tesisleri'nde yaptığı yeni sezon hazırlık kampına katılacak”<sup>24</sup>.*

Suçlamalar çerçevesinde emniyette sorguya alınan futbolcuların serbest kalması Fenerbahçe'nin iletişim ekibinin krizin beşinci günü itibariyle başlattığı kriz tepki stratejileri çerçevesinde zihinlere sundukları mağdur edilme algısını desteklemektedir. Aslında bu evre hücum evresi olarak değerlendirilmelidir. Çünkü

<sup>24</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25198>

krizin doğrudan etkileri kulüp iletişim grubu ve üyeleri tarafından tamamen anlaşılır hale gelen safhadadır. Kriz önlenememiştir. Saklanacak göz ardı edilecek bir durumu yoktur çünkü kulübü ve çevresini etkiler durumdadır. Artık kulüp krizi kabul etmiştir, yapılan suçlamalara tepki gösterilmektedir. Suçlananlar suçsuz olmuş sorgulardan serbest kalmıştır. Suçsuz bulunmalar hücum safhasında kriz iletişim grubunun güçlü elini güçlendirmiş ve bu yaşananların kulübe yapılmış örgütlü bir karalama kampanyasıdır argümanını savunmalarını sağlamıştır. İlk günden beri kulübün resmi internet sitesinden yapılan açıklamalarda kulübün şanlı temiz tarihine yapılan vurguyla örtüşen bir durumdur. Adaletin yerini bulacağına ve tüm ismi geçenlerin serbest kalacağına dair inanç dile getirilerek kriz süreciyle ilişkilendirme yapılmaktadır.

**8 Temmuz 2011:** Resmi web sayfasından, “Twitter” adlı sosyal paylaşım sitesinde kulüp adı kullanılarak açılan hesaplara tepki gösterilmiş ve burada yer alan doğru ve resmi olmayan bilgilere itibar edilmemesi istenmiştir:

*“Twitter adlı sosyal paylaşım sitesinde Kulübümüzün adı kullanılarak bazı sayfalar açılmıştır ve bu sayfalarda doğru ve resmi olmayan bilgiler verilmektedir. Fenerbahçe Spor Kulübü’nün resmi Twitter hesabı yoktur. Twitter üzerinden Kulübümüz adına yapılan açıklamaların dikkate alınmamasını önemle rica ederiz”<sup>25</sup>.*

Aynı gün (8 Temmuz 2011) kurumsal internet sitesinden yapılan diğer açıklama ise benzer bir tepkiyi ifade etmektedir.

*“Bu sabah Hürriyet Gazetesi’nin internet sitesinde Fenerbahçe Spor Kulübü taraftar derneklerinin 10.07.2011 Pazar günü düzenlemeyi planladıkları destek yürüyüşünün Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Kurulu tarafından onaylanmadığı haberi kulübümüze atfen bir açıklama ile birlikte yayınlanmıştır.”*

*“Konu ile ilgili kulübümüzden yapılmış bir açıklama olmamakla birlikte ilgili internet sitesi yöneticileri ile temasa geçilerek haberin geri çekilmesi sağlanmıştır.*

---

<sup>25</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID>



*Bununla beraber yürüyüşü planlayan ilgililer konudan haberdar edilmişlerdir. Hal böyle iken bu akşam antu.com sitesinde Hürriyet Gazetesi'nin internet sitesinde çıkan haber kulüp tarafından yalanlanmadığı için organizasyonun iptal edildiği duyurulmuştur. Bu duyuru gerçeği yansıtmamaktadır. Konu ile ilgili olarak aldığımız duyurular güvenlik gerekçesi ile yapılan telkinler nedeniyle yürüyüşün iptal edildiği şeklindedir.”*

*“Taraftarlarımızın yürütülmekte olan yasal süreci yakından takip etmelerini, konuyla ilgili tüm resmi bilgilendirmeleri ve taraftarlarımızdan beklentilerimizi kulübümüz yayın organlarından öğrenebileceklerini önemle hatırlatırız”<sup>26</sup>.*

FBSK kriz ekibi krizin başından beri bu vakayı resmi web sitesinden, resmi FBTV'yi kullanarak aktarmıştır. Bu kanallar büyük çoğunlukla Fenerbahçelilerin merak edip bakacağı kanallardır. Bu nedenle kulüp iletişim ekibi sınırlı bir alanda sınırlı bir kesime kriz iletişimi yönetim yapmıştır denilebilir. Ancak basın toplantıları tüm ulusal televizyon kanallarında canlı yayın yapılmasıyla kamuoyuna ulaşmıştır<sup>27</sup>. Kulübün krizin altıncı gününde de, kurumsal sözcü belirlememiş olması krizi yönetmedeki etkisini zayıflatan bir başka eksikliklerdir. Kriz sürecinin bir sonraki ayında, aylık yayın organı Fenerbahçe Dergisi, kriz iletişim yönetiminde kullanılan diğer bir mecra olacaktır.

Ancak krizin bu altıncı gününde sosyal medyanın etkisine itibar edilmemesi için camiasını ve paydaşlarını uyararak kulüp iletişim ekibinin, sosyal medyanın bu gücünü kullanmayı düşünmemiş olması ilginçtir. Sosyal medyanın, kriz iletişim ekibi tarafından kullanılmamış olması, itibara zarar veren bilgilerin son derece hızlı şekilde, ulusal ve uluslararası mecralarda yönetilmesine de engel olmuştur. Halbuki sosyal medya kriz yönetim ekibine, kendi haberlerinin çerçevesini oluşturmasını, ‘haber yönetimi’ ve “gündem yönetimi” yapması açısından güçlü bir ortam sunmaktadır. Kendi enformasyonunu daha hızlı paylaşacağı sosyal medya hesabını kullanmaması kriz iletişim ekibin eksik bıraktığı önemli bir alandır.

<sup>26</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID>

<sup>27</sup> [www.cnnturk.com](http://www.cnnturk.com)

**9 Temmuz 2011:**

*“Yönetim Kurulumuz, 3 Temmuz Pazar gününden itibaren yaşanan hukuki süreçle ilgili, taraftarlarımızı ve kamuoyunu aydınlatmak amacıyla bugün saat 17.00'de, 1907 Tribünü'nde bir basın toplantısı düzenleyecektir” açıklamasını yine kurumsal resmi sitesinden yapar”<sup>28</sup>.*

*“Başkanımız Sayın Aziz Yıldırım'ın İstanbul Cumhuriyet Başsavcısına verdiği ifadesinden bir bölüm”:*

*“13 yıllık Fenerbahçe Kulübü Başkanlık döneminde kulübü getirdiğim nokta malumdur. İfademde suçlamaları kabul etmediğimi belirttim, bunları yapmadığımı da vicdanen belirtiyorum. Fenerbahçe Kulübü benim dönemimde kurumsal bir yapıda Avrupa'nın en önemli spor kulüplerinden biri haline geldi. Bugün tüm spor branşlarında Avrupa'da başarılar kazanıyoruz.”*

*“Gizlilik ilkesine rağmen emniyette çektiğim fotoğraflarımın gazetelere yansımaları ve suçluymuşum gibi kamuoyu oluşturulması beni derinden üzmüştür. Hatta 2 gazetenin Kıbrıs'a kaçacağımı belirtmesi beni çok yaraladı. Ben bu ülkenin evliydim. 60 yaşındayım. Bu yaştan sonra da yaşayacağım topraklar Anadolu'dan başkası olmaz. Öldüğüm zaman yatacağım topraklar bu topraklardır. Mezarımın yeri de bellidir. Gözaltına alındığım süreden bu güne kadar geçmişten gelen hınçlarını çıkartmak için aleyhime yayın yapan kuruluşların hepsini kınıyorum. Destek olanlara da camiam ve şahsım adına teşekkür ediyorum. Rahatsızlıklarım, sağlık sorunlarım var. Kalbimde stent takılı, damarımda tıkanıklık var, böbreğimde kist var, şeker ve tansiyon hastalığım var. Gözaltına alındığımdan bu yana hemen hemen her gün hastaneye gidip geldim. Şu anda da aynı rahatsızlıkları yaşıyorum. Arzum yapmadığım ve samimi olarak söylediğim, işlemediğim suçlardan dolayı şahsımın serbest bırakılması, dışarıdan bu davanın devam etmesi, sonunda çıkacak karar neticesinde, suçumuz var ise bu suçumuzun cezasını çekmektir. Şu anda sağlık nedeniyle cezaevine gitmem beni zor durumda bırakacaktır. Fenerbahçe ve*

---

<sup>28</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25218>

*Fenerbahçe Camiasını çok sevdiğimi söylüyorum. Son sözüm de tüm Fenerbahçelilerin söylediği gibi darağacında da olsam son sözüm Fenerbahçe olacaktır”<sup>29</sup>.*

Kulübün liderinin yaptığı bu yazılı açıklamanın resmi siteden yayınlanması, diğer tüm medya kuruluşlarının da haberi Fenerbahçe’nin resmi sitesinden almasını sağlar. Aziz Yıldırım’ın yazılı ifadeleriyle kriz yönetiminde yeni bir yola girilir. Kriz durumu başkan üzerinden adeta yeniden tanımlanmaktadır. Krizin önemli özellikleri belirlenmiş, hücum ve kurtarma safhası beraber yol almaktadır. Tüm suçlamaları reddeden ama yargılanmaktan da çekinmediğin ifade eden söylemler duygusaldır ve sporun duygulara hitap eden başat yönüyle de örtüşmektedir. İletişimde gerçekler kadar duygulara hitap eden söylem ve davranışların etkisi büyüktür. Kriz sürecinin en önemli ve etkili sloganı ise “darağacında da olsam son sözüm Fenerbahçe olacaktır” ifadesidir.

Aynı gün kurumsal resmi siteden yayınlanan ikinci yazılı açıklama basın toplantısının metnidir. Yönetim kurulu 15 kişiden oluşan yöneticileriyle bir basın toplantısı düzenlemiş ve başkanvekili Nihat Özdemir "Başkanımız ve Yöneticilerimize isnat edilmeye çalışılan suçlamalara inanmıyoruz" demiştir. Bu açıklamanın bir bölümü aşağıdaki şekildedir:

.....

*“Ancak üzülerek görüyoruz ki; başkanımız ve yöneticilerimizin içerisinde bulunduğu süreçte daha savcı iddianamesini dahi yazmadan delil adı altında birçok karışık bilgi basın tarafından yayınlanıyor.”*

*“• Karar mercii olmayan emniyet 19 maçta şike olduğuna dair hüküm açıklıyor*

*• Ekranlarda yorumcular ve gazeteciler başkanımızı ve yöneticilerimizi suçlu ilan ediyor ve infaz ediyorlar.*

<sup>29</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25220>

• *Her ma öncesinde yenen ma yemeklerinde çekilen fotoğraflar dahi gazetelerde Şikenin belgesi diye yayınlanıyor.*

• *Başkanımızın gözaltına alınma görüntülerinin ardından ekrana getirilen ve kimin evinden çıktığı belli olmayan silahların görüntüleri ile o silahlar sanki başkanımıza aitmiş havası yaratılmaya çalışıyor. Bu kadar kuvvetli delillerin mevcut olduğunun iddia edildiği bir süreçte böyle bir iletişim kampanyasına neden gerek duyuluyor?*

• *Bu soruşturmanın sadece Fenerbahçe Spor Kulübü ile ilgili olmadığı bilindiği halde neden tüm operasyona dair yorumlar ve bilgi kirliliği kulübümüz üzerinden yapılıyor ve her şey başkanımız ve yöneticilerimize mal edilmeye çalışılıyor. Şu net olarak bilinmelidir ki; bu durum 25 milyon taraftarı bulunan büyük camiamızda infial yaratmaktadır”<sup>30</sup>.*

.....

Kriz matrisi modelinde belirtildiği gibi, “kriz yönetim ekibi krizin iki evresi olan hücum ve kurtarma safhasını” etik bir şekilde kullanmaya başlar. Güncel bilgiyi yorumlama kabiliyeti ve kamuoyuyla bu bilgiyi paylaşmadaki iletişim çabalarında bu etki görülmektedir. Krizi denetim altına almaları, medyaya yükledikleri sorumluluk atıflarıyla gerçekleşmektedir. Savcı iddianamesini dahi yazmadan delil adı altında birçok karışık bilginin basın tarafından yayınlandığı ifade etmeleri, kamuoyunun basının güvenilirliğini sorgulanması sağlaması açısından önemlidir. Kriz ve krizi körükleyenlerin, kriz ekibinin uyguladığı iletişim çalışmalarıyla denetim altına alınma girişimleri önemli olmaktadır. Kulübün tekrar istikrarlı hale getirilmesi bu süreçte son derece önemlidir. Şike ve teşvik suçuyla karşı karşı kalan kulüp, paydaşları ve kamuoyu arasındaki zayıflayan bağları onarmalı, zedelenmiş imajı onarmalı, kulübün örgütsel düzeni ve çevre ile ilişkileri yeniden düzenlenmelidir. Aziz Yıldırım ve kulüp yönetim kurulu üyelerinin krizin yedinci günü itibariyle ortaya koydukları iletişim

---

<sup>30</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25221>

çalışmaları yaratılan olumsuz etkilerin giderilmesine yönelik adımlar olarak değerlendirilebilir.

Ancak burada değinilmesi gereken bir nokta da yönetim kurulu üyelerinin 15'inin birden basın toplantısında bir araya gelmesidir. Kameralar aracılığıyla canlı yayınlanan basın toplantısı kamuoyu ile birinci ağızdan buluşmadır. Burada seçilen kelimeler verilen mesajlar ve beden dili son derece profesyonel kodlar içermelidir. 15 yönetim kurulu üyesinin bir arada basın toplantısını bir sözcü liderliğinde gerçekleştirmesi, kriz iletişim grubu tarafından birlik beraberlik ve güç gösterisi olarak planlanmış bir halkla ilişkiler çalışmasıdır. Ancak, böyle bir organizasyonun büyük riskler taşıdığı unutulmamalıdır. Televizyoncular, kameramanlar profesyoneldir. Beden dilini iyi analiz eder ve yakaladıkları farklılıkları kamuoyu ile özellikle paylaşmayı isterler. Bu onlara mesleklerinde ayrıcalık kazandıran durumlardır. 15 kişinin bir arada olduğu bir basın toplantısında, hepsi aynı anda aynı ruh halinde, aynı güçlü tepkileri veremez ve kameralar o anın dışına çıkan görüntüyü mutlaka yakalar, çünkü bu haberleştirilme değeri taşır. Olumsuz görüntüler basın toplantısının oluşturulması hedeflenen güçlü etkilerini zayıflatma riski taşımaktadır. Buradan kriz yönetimine dair bir sonuç daha çıkarmak mümkündür. Kurumun kriz iletişim ekibi, krizin yedinci günü olmasına rağmen hala bir sözcü belirleyememiştir. Bu da kriz ekibinin zaman zaman yönetilen başarılı iletişim çabalarının profesyonelce alınan kararlar doğrultusunda yönetilmediğine ilişkin bir gösterge olarak değerlendirilebilir.”

### **10 Temmuz 2011:**

3. Temmuz itibariyle bir hafta gözaltında tutulan Fenerbahçe Spor Kulübü başkanı Aziz Yıldırım, 10 Temmuz- 2011 saat 19.30'da 'şike yapmak' ve 'suç işlemek amaçlı örgüt kurarak, örgüte üye olmak' suçlamasıyla tutuklanır. 1998-2011 yılları arasında, 13.5 yıl, sarı-lacivertli camianın tek patronu olan ve kulübe adeta çağ atlatan Yıldırım'ın başkanlık dönemi bu karar sonrası resmen olmasa da fiilen sona erer. Tutuklama sonunda mahkeme kararının 3 yılı bulabileceği iddiaları basında yer alır. Fenerbahçe'nin başkanı ve yöneticileri İlhan Ekşioğlu, Şekip Mosturoğlu bir yıl cezaevinde yattıktan sonra tutuksuz yargılanmak üzere serbest kalır.

Tutuklamanın olduğu akşamüzeri taraftardan takıma destek görüntüleri eşliğinde bir haber kurumsal internet sitesinden yayına girer. İstanbul Özel Yetkili Cumhuriyet Başsavcı'lığının yürüttüğü soruşturma kapsamında gözaltına alınan başkan ve yöneticilere kulübün taraftarlarının destek yürüyüşü fotoğraflarla verilir<sup>31</sup>.

Krizlerin, sorumluluğunun, sebebinin ve paydaşlar üzerindeki etkisi/gücünün kamusal tartışma yarattığı görülmektedir. Paydaşların örgütlerle ekonomik bağ kurdukları bir gerçektir. Ancak ekonomik işbirliğinin ötesinde asıl önemli olan kurdukları ve birbirleriyle paylaştıkları ilişkisel itibardır. Bir kriz anında paydaşların en önemsedığı şey itibarına ilişkindir. Paydaşlar işbirliği yaptığı örgütün yaşadığı krizde kendi itibarına ne olacağı yönünde bir tespit yaparak adım atabilmek için yaşananı anlamlandırmak ister. Bu da kamusal tartışma da paydaşlar ve rakiplerin krizden kimin sorumlu olduğunu söylenmesini talep edilmesiyle ifade bulmaktadır. Örgütlü sporlarda kulübün, sporcuların, bu olayda olduğu gibi başkanlarının imajının onarılması, taraftarların kriz sırasında tek vücut olması krizin hasarını sınırlayan güçlü faktörler olarak görülebilir. Böyle durumlarda krizi yönetenler özellikle spor krizleriyle yüz yüze gelenler bilirler ki, taraftar sadece bir ticari faaliyet gerçekleştiren müşteri değildir, taraftarlar ortak duygularda ortak hedef ve ortak eylem için buluşan topluluklardır. Bu olayda da görüleceği gibi bu ortaklık ilişkisi stadyumda değil stadyum dışında da gerçekleşebilmektedir. Coombs (2015) bu ilişkiyi bir kriz sırasında itibara zararın etkisini azaltırken bazen bir krize tepki verme ihtiyacını ortadan kaldıran bir tampon olarak değerlendirmektedir.

FBSK'ün başkanlarının tutuklandığı güne kadar geçen sürede krizin makro yapısında kriz iletişimde taraftarların tepkisini, yüz yüze iletişim (takım futbolcularıyla bir araya gelme, antrenman söyleşileri gibi birkaç adım atılarak bir araya gelinmiştir. Taraftarlarla online, twiter da hastag açılabilir, maçlar sırasında mesaj panoları gibi birçok teşvik edici krizi baskılayıcı kulüplerin tüm paydaşlarına cesaret veren uygulamalar itibar onarımı için karşılık bulabilecek uygulamalardan bazılarıdır. Dolayısıyla sporda kriz iletişimi yönetenler tarafından "tamponlar" göz ardı edilmemelidir. Tamponlar kriz yönetimi sırasında krizin şiddetini zayıflatan

---

<sup>31</sup> <http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25229>

paydaşların etkisidir. Örneğin taraftarların kriz süresince kulüplerini dolayısıyla kulüp başkanını destekleyen örgütlü eylemleri, spor medyasının kriz sürecinde spor kulübü adına zaman içerisinde yanlı tutumu tampon olarak değerlendirilebilir.

Çalışma halkla ilişkiler bakış açısıyla, FBSK'nün hedef kitleleriyle işbirliklerini ciddi boyutta tehdit eden, stresli, söylenti yoğunluklu, değişen dönem ve durum olarak kriz yönetimi çerçevesinde incelenmiştir. 3 Temmuz 2011 ile başlayan “çevresel ve örgütsel faktörlerin örgütün işleyişine tehdidi” ve halka açık 4 büyük futbol kulübünden biri olarak Fenerbahçe kulübünün yaşadığı “şike ve teşvik” suçlaması süreci Türk Futbolu için büyük bir kriz, uluslararası futbol kamuoyunda büyük bir itibar kaybı olarak yaşanmıştır (UEFA dan 2 yıl Avrupa kupalarında men kararı almıştır).

Kriz yönetiminde, kulübün iletişim ekibinin hazır olmamasının, uygulamalarda geç kalınmasına ve perspektif geliştirilmesine engel olduğu görülmektedir. Çekingen, kısır bir kriz iletişim yönetimi uygulaması yapıldığı söylenebilir. Mesela önemli bir stratejisi olan “gölge siteler” gibi makro-sitelerden yararlanmamış olan FBSK iletişim grubunun kendi kendini sınırlayarak reaktif bir kriz iletişimi yönetimi yürütmüş oldukları görülmektedir. Oysaki bu gölge siteler önceden teknik olarak altyapısı hazırlanmış, uykuda bekleyen, kuruluşların yüksek öneme sahip bir kriz yaşadıkları zaman harekete geçirilen, her tür promosyon malzemesinden arındırılmış internet siteleridir (ya da internet sayfası). “Gölge siteler” hedef kitlelere paydaşlara yönelik enformasyon ve kriz ile ilgili güncellemeler sağlar<sup>32</sup>.

Gerçek zamanlı veriler, sorular ve cevaplar, fotoğraflar eleştiriler gibi birçok kriz ile ilgili enformasyon iletecek olan bu siteler, bilgi arayanlar ve dezenformasyon için etkili mecralardır. Kulübün üst düzey hedeflerini tehdit etmesi, önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz bırakması ve acil müdahale gerektirmesiyle ulusal ve uluslararası yönetilme yöntemleri önemli bir krizdir. Zaman baskısıyla FBSK'nün yaşadığı kriz spor alanı için modern kriz yönetiminin

---

<sup>32</sup> <http://agness.com>

iletişim teknolojilerinin yarattığı ortamla birleştiği ve medya evriminin görünür kıldığı bir krizdir. Uygulanan kriz yönetimini anlamak, spor krizleri yönetimi uygulamalarına projeksiyon tutmak, geliştirmek model oluşturması açısından önemli bir vakadır.”

### 3.2.3. Bulgular

Bu tez çalışmasıyla, FBSK'nün kriz yönetim planının olmadığı, kriz yönetim ekibinin kriz başladıktan bir gün sonra oluşmaya başladığı, emniyet ve polis tutanaklarının yazılı ve görsel medyaya 'sızdırılması' ile tek yönlü bilgi akışına engel olunamadığı görülmektedir.

Kriz ile ilgili bilgiye medya aracılığıyla sahip olmanın, kriz tepkisini zayıflattığı ve kriz ekibinin krizi 'proaktif' olarak, yani olayı ve riski yönetmekte zorlandığı ortaya çıkmaktadır.

Kulübün kriz yönetim ekibinin bilgiye ilk el olarak ulaşamaması söylenti ve spekülasyonların artmasına, itibarın hızla zarar gördüğü bir sürecin içinde kalmasına neden olmaktadır.

Olumsuz haberlerin sistemli bir şekilde medyada yer almasına engel olunamamasına paralel, kulübün itibarını korumaya yönelik etkili gündem yönetiminin de zorlanıldığı görülmektedir.

Paydaşların zarar görmesini önüne geçen kriz yönetim stratejileri devreye girmemiş olması bir başka önemli bulgudur.

Kriz şiddetinin her saat, her gün basına sızdırılan olumsuz haberlerle artması, itibarı paydaşları koruyan bir kriz planının hazırlanıp sistemli bir şekilde uygulanmaya konmasına da engel olmaktadır.



İletişim grubunu oluşturan kişilerin zaman zaman farklı hatta kriz süreci destekleyen açıklamaları FBSK'nün kriz iletişimi yönetiminde iletişimsel çabaları doğru yönetemediğini, tek söylem üretemediği için hatalar yaptığını göstermektedir.

Fenerbahçe başkanının, bazı yönetici ve futbolcuların şike ve teşvik suçu işlediğine dair resmi kayıtlarda yer aldığı iddia edilen bilgilerin sistemli bir şekilde medyaya sızdırılması, para alış-verişleri olduğu iddia edilen polis görüntülerin televizyonlarda yayınlanması, bu suçlama görüntülerine ve haberlerine üretilip ardından, 4. gün itibariyle gözaltına alınanların serbest bırakılmaya başlanması ise FBSK'nün örgütlü bir karalama kampanyasıyla karşı karşıya kaldığına işaret etmektedir.

#### **3.2.4. Durumsal Kriz İletişim Teorisinde Kriz Sürecine Bakmak**

Kriz sürecinde olgulara ulaşma/ulaşamama ve belirsizlik süreçlerinin krizin başladığı ve kulüp başkanının tutuklandığı 3/10 Temmuz 2011 sürecinin kronolojik akışı çerçevesinde analizi bir önceki bölümde ele alınmıştır. Bu analiz bölümünde ise kriz yönetiminin aşamaları, kurumsal iletişim ve kriz yönetimi çalışmalarının nasıl gerçekleştiği, hangi iletişim araçları ve iletişimsel çabaları nasıl kullanıldığı üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulguların durumsal kriz iletişimi sürecine bakmak ve teoriyi doğru analiz edebilmek için önemli olduğu düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Durumsal Kriz İletişimi Kuramının temelinde yatan atıf teorisinin, ani gelişen ve beklenmeyen, olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran kriz durumlarının nedenlerine ilişkin yapılan yargılarla ilgilendiği daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bu doğrultuda, FBSK'nün 'şike ve teşvik' olayıyla yaşadığı kriz durumu aşağıda kriz iletişim sürecinin temel kavramları ve Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisinin dayandığı varsayımlara ve önerilere göre analiz edilmiştir.

### 3.2.4.1. Kriz ifadesinin gerekçesi

2018 yılı itibariyle Aziz Yıldırım'a yönelik yargı kararının sonuçlanmadığı spor alanında spesifik olarak futbolda bir kriz yaşanmaktadır. Etkileri zamanla azalan bu kriz başladığı 3/10 Temmuz 2011 tarihi ve kulüp başkanının ve iki yöneticisinin gözaltında sorgulanarak geçirdiği ilk 8 günlük süreç, şike ve teşvik primi vakası olarak bugüne kadar Türk futbol/spor tarihinde görülen en kapsamlı kriz olma özelliği taşımaktadır. İlk 8 gün vakanın FBSK ve diğer kulüpler, federasyon, kamuoyu ve paydaşlar üzerinde yarattığı şok ve bilgilerin yayılma şekli, doğruluğu, doğruluğunun yarattığı belirsizlik algısı, değişen yargı kararları, alınan ceza kararları, tutuklamalar, serbest bırakılmalar, suçlular ve suçsuzlar gibi birçok çelişkili kararın verildiği ulusal süreçtir. Örneğin, TFF tarafından “şikenin teşebbüs noktasında kaldığı ancak sahaya yansımadağı” gibi UEFA'nın ‘sıfır tolerans’ ilkesi ile çelişen bir kararın alınarak hiçbir cezanın verilmediği bir olaydır. Bu hakikat ile gerçeklik, fair-play, etik kavramlarına arasında zihinlerin karışmasına neden olmuştur. Zihinsel karışıklık suçlu suçsuz atfında kulübe ve başkanına yönelik özellikle rakipler tarafından devam eden bir süreci işaret etmektedir. Bu da itibar onarımı sürecinin gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Öte yandan cezaların kesinleşerek onaylandığı ve uygulandığı UEFA kararları ise kulübün çıkarlarını ve itibarını tehdit etmiştir. Yaşanan bu süreç FBSK'nün tüm ulusal ve uluslararası yönetsel, ekonomik, kültürel sistemini ve paydaşlarını etkilemiştir. Krizler örgütün, örgütsel amaçların ve paydaşların beklentilerini tehdit eder, olumsuz çıktılara neden olarak örgütsel itibarı tehlikeye sokar. Dolayısıyla bu süreçte FBSK'nün yaptığı kriz yönetiminin yetersiz kaldığı, örgütlü bir kriz yönetiminin ile birlikte kriz iletişimi yönetimine ihtiyaçları olduğu oldukça net ve anlaşılırdır.

### 3.2.4.2. Krizin paydaşları

Halkla ilişkiler ve çalışma alanı olan kriz iletişimi için kamu kategorileri büyük önem taşımaktadır. FBSK gelişen ekonomi ve profesyonel yönetim anlayışları çerçevesinde bir işletme anlayışı içerisinde, şirketleşme modeli anlayışını benimsemiş bir spor örgütüdür. Örgütlü bir yapıya sahiptir. Başka amaçlara sahip diğer örgütler gibi belirli planları içermektedir. Bir taraftan da vergi avantajlarından faydalanmak

için dernek statüsünde faaliyet göstermektedir. Kulübün paydaşları olarak; taraftarlar, çalışanlar, kulübün eylemlerinden çıkar sahibi olanlar, kredi sağlayanlar, devletin düzenleyici kurumları, medya, rakip spor kulüpleri, medya, hissedarları, yatırımcılar, iş ortakları (havayolu şirketleri, seyahat acenteleri, oteller vs.), tedarikçiler, FBSK adına ürün üreten firmalar, UEFA, CAS, ulusal ve uluslararası medya, spor kulübünü içinde dışında var olan insanlardan oluşmaktadır. Bu paydaşların hepsi bir kriz anında bilgi talep ederler.

Krizle ilgili paydaşlar ise, FBSK çalışanları, FBSK hissedarları, TFF, Kulüpler Birliği Vakfı, taraftarlar, yatırımcılar, iş ortakları, tedarikçiler, FBSK adına ürün üreten firmalar, UEFA, CAS, ulusal ve uluslararası medya. FBSK krize tepki verirken hangi stratejilerin seçilmesi gerektiği ile ilgili önemli veri sağlayan paydaşlarıdır. Fonksiyonel ve kamu kategorileri olarak ele alabileceğimiz bu paydaşlar ile birlikte, kulübün, normatif kamu kategorileri içerisinde, sendikalar, meslek örgütleri, dernekler de sayılabilir.

FBSK' nün yayılmış kamu kategorisini ise reklamveren ve sponsorluk yapan işletmelerle birlikte medya, halk ve spor kulübünün camiası kapsar.

### **3.2.4.3. Krizin Türü**

FBSK' nün yaşadığı kriz türü, kriz iletişimi stratejisi üzerinde doğrudan etki yapacaktır. Bu çerçevede hangi kriz sınıflandırmasına tabii olacağı önemlidir. Kriz tepki stratejilerinde krizin içsel mi, dışsal mı olduğuna karar verebilmek için eldeki bulgulara bakmak lazımdır. Vakada elde edilen bulgular ulusal ve uluslararası cezalar açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılık, kriz tepki stratejilerinin belirlenmesini sağlayan kriz türünü de iki farklı damardan ele almayı gerektirmektedir.

Ulusal düzeyde analiz yapıldığında içsellik - dışsallık ve kasıtlılık - kasıtsızlık ekseninde FBSK 'nün yaşadığı kriz, dışsallık ve kasıtsızlık nitelikleriyle Coombs'un kriz tipolojileri bağlamında örgüt dışından kriz durumu yaratılmasından ötürü gaf

alanına denk düştüğü görölmektedir. Kasıtsızlık ve dışsallık düşük düzeyde örgüt sorumluluk atfına neden olduğu varsayılır.

Ancak FBSK yaşadığı kriz vakasını ikinci bir değerlendirmeye tabii tutmak zorunludur. Ulusal alanda yargı kararlarından beraat eden yetkililerin sorumluluğundaki kulübün uluslararası spor örgütleri tarafından UEFA-CAS tarafından suçlu olduğu tespitiyle ceza almasıdır. FBSK' nün UEFA'dan aldığı 2+1 daha sonra 2 yıla düşürölen, Avrupa Kupalarından men cezasıyla ilişkili olarak şu analiz yapılabilir. Belirli olayların medyana gelme nedenlerine ilişkin algılardan olduğu belirtilen atfı teorisinde, olaya dahil olan kişi/ler, kişisel nedensellik atfı alanına düşmektedir. Kriz matrisinde içsel/sorumluluğun merkezine düşerken, kasıtlılık kriterlerine uygun olması sebebiyle atfı teorisinin yönetilebilirlik boyutuna karşılık gelmektedir.

İçsellik ve kasıtlılık nitelikleriyle Coombs'un kriz tipolojilerinden ihlal alanına düşer. Burada FBSK sorumlu kabul edilmiş ve kulübün itibarı zarara uğratılmıştır.

Bu kriz türü Coombs'un FBSK'nün art niyeti (yönetim görevinin kötüye kullanımı) ve yasalar veya yönetmeliklerin yönetim tarafından ihlal edilmesi olarak değerlendirilir. Örgütün ve kamuların zarar göreceği bilinerek yapılan örgütün kasıtlı eylemidir. Art niyet eksenine bağlı olarak pay sahipleri yönetim tarafından tehlikeye atılır ve zarar meydana gelir. Bu kriz sorumluluğunun güçlü atıflarından ihlal alanına düşer. Ciddi itibar tehdidi atfı söz konusudur.

Ulusal düzeyde dava süreci değerlendirildiğinde ise FBSK 'üne dair tüm suçların düşürölmesi ve suçlananların beraat etmesi, gafların ayırt edici özelliği olan ve yaşanan mevcut durumun örgüt dışı aktörler tarafından kriz haline getirilmesi olarak değerlendirilir.

#### 3.2.4.4. Sorumluluk atıfları

Krizle ilgili paydaşlar, FBSK çalışanları, FBSK hissedarları, TFF, Kulüpler Birliği Vakfı, taraftarlar, yatırımcılar, iş ortakları, tedarikçiler, FBSK adına ürün üreten firmalar, UEFA, CAS, ulusal ve uluslararası medya, taraftarlar, çalışanlar, kulübün eylemlerinden çıkar sahibi olanlar, kredi sağlayanlar, devletin düzenleyici kurumları, rakip spor kulüpleri spor kulübünü içinde, dışında var olan insanlardır. Kriz anında yani örgütsel itibarı tehdit durumlarında paydaşların bu duruma ilişkin olarak yaptıkları atıflar Coombs yaklaşımının temel bileşenleridir.

FBSK 'nün deneyimlediği bu kriz sürecinin hem kulübün kendi itibarı hem de paydaşları üzerinde yarattığı tehlike açıktır. TFF'nin bu süreçte FBSK 'nün ceza alabileceğini ifade eden sözleri ve UEFA'nın 2+1 yıl Avrupa Kupalarından men kararı vermesi, bu kararı daha sonra 2 yıla düşürmesi, kulübün başkanının bir yıl cezaevinde kalması FBSK'nün mevcut ve gelecekteki algılanma biçimleri ve itibarları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır ve itibara zarar veren algı bu zararın potansiyel olarak devam edeceğini göstermektedir.

Örgütsel itibar üzerinde etkili ve kriz sorumluluğu bağlamında FBSK vakası değerlendirildiğinde, kulübün beraberinde düşük sorumluluk atfı getiren mağdur kümesine denk geldiği görülür.

Çünkü FBSK bir parçası olarak görüldüğü bu kriz vakasının aynı zamanda bir kurbanıdır. FBSK'nün yaşadığı krizin geçmişine bakıldığında rakip kulüplerle, federasyonla TFF, kulüpler birliği, medya, yönetim kurulu üyeleri ve hakemlerle bazı sorunlar yaşamış olmasına rağmen bunların büyük çapta krizler haline gelmediği görülür. Dolayısıyla FBSK'nün geçmişte bunun gibi başka büyük kriz durumlarının tarafı olmamış olması düşük sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

Vaka sürecinde FBSK'nün paydaşlarıyla düzenli, sürekli, iyi yönetilen bir ilişkisi olduğu öne sürülebilir. Vaka sürecinde örgüt içi ve örgüt dışı iletişime yönelik taraftarlarının, kulübün tüm derneklerinin akıl insanlarının sürece pozitif destek vermesi finansal olarak ürün satışlarında ve tribün gelirlerinde rekor kırılması, reklam

veren ve sponsorların desteklerini yine kriz sürecinin ilk yıllarında devam ettirmeleri ilişkilerin iyi yönetildiğini göstermektedir. Bunun yanında borsaya açık bir şirket olarak yatırımcılarını üzdüğü söylenebilir. Kulübün ekonomik olarak özellikle UEFA'dan aldığı ceza nedeniyle ekonomik zararı büyük olur. Men sürecinde borsada en fazla kaybı 1.8 milyar TL ile Fenerbahçe yaşar<sup>33</sup>.

Pay sahiplerine kuruluşun geçmişteki iyi durumu, kazançlı ilişkileri ve köklü tarihi Coombs'un kriz tepki stratejileri sınıflandırmasında hatırlatma alanına düşer. Hatırlatma FBSK'nün paydaşlarıyla olumlu ilişki geçmişi yine düşük sorumluluk atfını beraberinde getirir. Kriz vakası sırasında paydaşların FBSK'nün örgütsel sorumluluğa ilişkin atıfları değerlendirilirken krizin getirdiği zararın düzeyi, krizde sunulan kanıtların inandırıcılığı ve kulübün performans geçmişi dikkat edilmesi gereken hususlardır. FBSK'nün kriz vakası, Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde sorumluluk atfını etkileyen tüm bu öğeler ulusal düzeyde değerlendirildiğinde, ortaya çıkan çerçevede, paydaşlar tarafından FBSK'ne düşük sorumluluk atfedilmesinin umulmasıdır.

### **3.2.4.5. Kriz karşılama stratejileri**

Bölüm 3.2.2'de yer alan (Kriz yönetimi: Kriz planının uygulanması ve iletişimin yönetilmesi) gün gün resmi siteden yapılan açıklamaların analizi kriz karşılama stratejilerinde yönü belirlemesi açısından önemlidir. Vurgulanması gereken bilgilendirici enformasyon, durumsal kriz iletişimi süreci çerçevesinde, karşılama stratejisi olarak değil, zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. FBSK'nün bu süreçte yaşadığı en önemli problem paydaşlarıyla paylaşacak bilgiye ulaşma konusunda yaşadığı sorundur. Dolayısıyla bilgiye ulaşmamanın verdiği zorluğu paydaşları yönetmek üzerine çevirmiştir. Bunu yaparken klasik halkla ilişkiler araçlarını, interneti ve televizyonunu oldukça etkin bir biçimde kullanmıştır.

<sup>33</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/3-temmuz-3-milyar-tl-goturdu-23594375>

Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisinin özünde örgütsel itibarı korumaya yönelik belirlenen kriz türlerine uygun kriz tepki stratejileri kullanılması yatmaktadır. FBSK'nün yaşadığı kriz vakasına bakıldığında tek bir kriz tepki stratejisi bile kullanmadığı görülür. Kriz ile yüz yüze geldiğinde mağdur stratejisi çerçevesinde krizi yönetirken, tepki yönünü reddetme stratejisine yönelterek, kulübün başkanını ve yöneticilerini suçlayan aktörleri suçlama yoluna gidilmiş ve krizin sorumluluğunu başka aktöre devredilmiştir. Bunda da başarılı bir zamanlama ile süreç yönetilmiştir. "Darağacında Olsak Bile Son Sözümüz Fenerbahçe" ve "Ne Şikesi Memleket Elden Gidiyor" sloganları krizin nasıl algılanması gerektiğine ve kulübe bağlılığın kamuoyuna anlatılış şekli olmakla birlikte krizin bir komplo olduğuna işaret etmesidir.

Kulübün 104 yıllık temiz tarihine hatırlatmalar yaparak krizle başa çıkma stratejileri çerçevesinde, Başkanlarının hapis cezası açıklandığı gün binlerce taraftarın Metris cezaevine yürümüş olması, FBSK'nün futbol maçlarını oynadığı kendi sahası olan 55 bin kişilik Şükrü Saraçoğlu Stadyumunda bir maçı sadece kadınlar ve çocukların izlemesi önemlidir. Kulüp kitlesel desteği harekete geçirerek iletişim kampanyaları çerçevesinde paydaşlarıyla ilişkilerini yönetmiştir. Kriz süreci yönetimi zaman zaman özellikle taraftarların organize ettiği örgütlü bir kriz süreci yönetimi olarak kendini göstermektedir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Krizlerin en önemli iki temel özelliği, beklenmedik ve olumsuz etkiler yaratan faktörleri içermesidir. Bu nedenle örgütlerin krizlere hazırlıklı olmaları sıkça ifade edilir. Kriz yönetimi planlarının her zaman kırmızı bir dosyada hazır bulunması krizle yüz yüze gelindiğinde çaresizlik hissi ve ne yapılacağına dair kararsızlık nedeni ile kurtarıcı özelliğe sahiptir. Bu plan aynı zamanda krize bir projeksiyon tutma ve kriz sürecini sağlıklı değerlendirmenin de önemli bir yoludur. Kriz kavramı ele alındığında, kriz sınıflandırmasının belirlenmesi ve bu sınıflandırmaya bağlı kriz yönetim stratejisinin uygulanması için bilginin önemli olduğu ortadadır. Bir kriz durumunda krizle yüz yüze gelindiğinde ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasına dair bir kriz iletişimine ihtiyaç vardır ve bu ihtiyaç krizi yönetmede elzemdir.

FBSK'nün yüz yüze kaldığı “şike ve teşvik” suçlamasıyla başlayan krizde ise, var olan kurumsal iletişim birimi kriz ekibini, kriz olduktan sonra gün be gün oluşturmuştur. Dolayısıyla planlı bir şekilde oluşturulmuş bir kriz ekibinden söz etmek mümkün değildir. Kulübün krizlere hazırlıklı olmak için bir kriz planının olmadığı da bu çalışmada ortaya konmuştur. Kriz ekibinin ve kriz planının olmayışı, Emniyet ve savcılığın medya kanalları aracılığıyla kamuoyuna yaydığı kulübün başkanı bazı yönetici ve futbolcularının suç işlediklerine dair bilgiyi yönetmek ve yayılmasına engel olmada kulübün karşılaştığı önemli sorun olarak ortaya çıkmıştır. Tek yönlü bir bilgi paylaşımının olması ve bu paylaşılan bilgilere dair gerçeklik konusu önemlidir. Ancak iletişim ekibinin her türlü var olan bilgiyi işlemesi ve yeniden dağıtımına sokması konusunda pasif ve çaresiz kaldığı değerlendirilmesi ekibin deneyimsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Halbuki krizlere dair bilgiler profesyonel kriz iletişimcileri tarafından güvenli bir şekilde işlenip yeniden dağıtımına sokulabilmektedir. Tek yönlü bilgi akışının meydana getirdiği bilginin hakikatine dair eksiklik bu vakada karşılaşılan en önemli bir başka sorundur. Bu nedenle krizi yönetebilme, krize yön verme kavrayışını kısıtlayan bilgi açığının, bir söylenti vakumunun oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Kriz vakalarında özellikle adli süreçler söz konusu olduğunda ontolojik belirsizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Tüm bunların kulübün tüm paydaşlarında, kulübün itibarına ve geleceğine yönelik endişelerin artmasına yol açtığı; taraftarların, kulüpler birliği gibi paydaşların eylemlerinden, sloganlardan ve kulüp açıklamalarından görülebilmektedir. Bilgiye ulaşamamanın etkili bir kriz tepki stratejisinin uygulanmasını zorlaştırdığı bir gerçektir. Bu nedenle planı ve deneyimi olmayan kriz ekibinden doğru, aktarılabilir, şeffaf ve anında bilgi akışını yapmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Diğer yandan tek taraflı aktarılan enformasyonun krizle yüz yüze kalan için hareket alanını kısıtladığı yönündeki algı tartışılmalıdır. Kriz iletişimi yönetiminde iletişim teknikleriyle işlenebilecek olan her türlü bilgi krizi yönetmede tek taraflı algıyı değiştirilebilecektir. Kulübün krizi yönetmeye başladığı 5.gün itibariyle medya aracılığıyla kamuoyuna servis edilen haberlerin aksini ifade eden iletişimsel çabaların (kelimeler ve eylemler) uygulamaya konulduğu zaman dilimi buna örnektir. Dolayısıyla söz konusu olayda yaşanan dışardan yönetilen tek yönlü bilgi akışının kulüp tarafından yönetilememesi halkla ilişkiler biriminin yokluğu, kriz iletişim planının ve pratiklerinin olmamasıyla ilişkilendirilebilirken, öte yandan halkla ilişkiler birimi ve profesyonelinin, kriz iletişim planı ve pratiklerinin olmasının önemi ortaya koymaktadır.

Bu örnek olayda krizin yönetilmek üzere, ulusal ve uluslararası olmak üzere iki boyut taşıdığı ortaya konulmaktadır. Çünkü bir ülkenin spor kulübü aynı zamanda uluslararası spor örgütüne de (UEFA) bağlıdır. Bu iki boyutun krizin sınıflandırmasında ve atıflarına da iki boyut kattığı görülmektedir. Bu tür krizlerde bilgiye ulaşamama ve kanıtların değişkenliği kriz çeşidinin tespit edilmesinde değişimi ve tepki stratejilerinin yerel ve uluslararası olmak üzere iki kanaldan yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

FBSK'nün yaşadığı 'şike ve teşvik' suçlaması olayı, maç oyunu ve oyuncularının para verilerek satın alınmasıyla haksız galibiyet istemek, suç örgütü kurmak gibi nedenlere dayandırılmıştır. Krizin bu ölçütler içerisinde sınıflandırılması yapıldığında, kişisel nedensellik ve atıf teorisinde içsel kategorisi içerisindeki ihlal alanına denk düştüğü görülmüştür. Bu sınıflandırmaya göre kulübe ilişkin atıf, sorumluluk düzeyine göre önlenemez kümeye denk gelirken gaf alanına düşer. Bu kategori insanlardan kaynaklanan suçlar kapsamında kamu kategorileri içerisinde

değerlendirilmiştir. Ancak zaman içerisinde kriz nedeni yön değiştirmiş ve bir komplodan kaynaklanan dışsal bir kriz gurubuna doğru evrilmiştir. Bu evrilme atıfların ve kriz tepki stratejilerinin de değişmesine neden olduğu bir durumu ortaya çıkarması bakımından önemli ve dikkat çekicidir. Bu kez durumsal kriz iletişim teorisi kapsamında kriz, dışsal, kriz sorumluluğu atfı düşük, kategorisine düşer. Kriz matrisi kriterlerine göre dışsal, kasıtsızlık boyutu krizin yönetilebilirlik boyutuna işaret ederken, gaf kriz tipine işaret eder.

Dolayısıyla durumsal kriz iletişimi teorisi yaşanan krizi sınıflandırmak ve kriz süreçlerinin değişkenliğini net bir biçimde ortaya koyması açısından son derece kapsamlı ve işlevsel bir teoridir. Bu teori söz konusu olayın gelişim süreçleri ve değerlendirmesi ile ilgili sorgulamalar yapılması ve yeni analizlere kapılar açması bakımından zihin açmaktadır. Durumsal kriz iletişimi teorisi üzerinden ele alınan bu kriz olayı analiz edildiğinde bir başka sonuçla da karşılaşmaktadır. Kriz matrisi, kriz matrisi çerçevesinde kriz tipinin belirlenmesi, kamu kategorileri, tepki stratejileri ve atıf düzeyi başlıkları çerçevesinde, söz konusu krizde verilen ve verilmeyen cezalara ilişkin teori bizi iki sonuçlu bir yaklaşıma götürmektedir. Durumsal kriz iletişimi teorisi bu çerçevede disiplinlerarası ayrıştırılarak yeniden değerlendirilmesi gereken bir durumu ortaya koymaktadır. Bu bir kriz tipinin değişkenliğinin göz önüne alınmasının gerekliliğidir. Ayrıca bir spor krizi olarak bu olay kriz sırasında örgüt ve kamu kategorileri ile sorumluluk atıf düzeyi arasındaki teorinin aksine negatif yönde ve ters orantılı bir ilişkinin olduğu bir duruma işaret etmektedir. Kamu kategorilerinin tepkileri, gereksinimleri ve kulüp ile ilişkisi birbirinden farklılık göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında kriz planlarının önceden varlık gösterilen alanların dinamiklerine göre, olası krizler başlığı altında hazırlanmasının önemine bir kez daha vurgu yapılmaktadır. Endüstriyel yapıya sahip büyük bütçeli ulusal ve uluslararası itibarı olan spor kulüplerinin halkla ilişkiler birimlerine ve profesyonel uygulamalara duydukları ihtiyaç açıktır. Bu ihtiyaçla birlikte her bilginin işlenip yönetilebilir, yayılabilir olduğuna bir kez daha vurgu yapmakta yarar vardır. Coombs'un durumsal krizi iletişim teorisi yaklaşımının ise geliştirilmeye açık bir takım noktaları olduğu açıktır. Farklı disiplinlerde yaşanan krizlerin, bir krizin an be an değişebilecek

süreçlerini, bir krizin ulusal ve uluslararası yaşanan noktalarına yönelik geliştirilme çabaları bu teoriyi daha kapsayıcı ve belirgin bir şablon haline getireceği kuşkusuzdur.



## KAYNAKLAR

- Barton, L. (2001). *Crisis in organization II*, 2.baskı. Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Berelson, B., ve Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Oxford, England: Harcourt, Brace & World.
- Berth, K. ve Göran, S. (1998). *Halkla ilişkiler eğitiminin evrimi ve küresellemenin etkisi, Uluslararası halkla ilişkiler derneği (IPRA) altın kitap serisi*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Bıçakçı, İ. (1998). *İletişim ve halkla ilişkiler: Eleştirel bir yaklaşım*. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Bucher, A.C. (1987). *Management of physical education and athleric programs*, 9. Edition, Toronto,Santa Clara: Mosby Collage Publishing.
- Burnett, J.J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations Review*, 24(4), 475-488.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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, 447-476.
- Coombs, W.T. (1998). An Analytic framework for crisis situations: beter responses from a better understanding of the situation, *journal of public relations research*, 10, 177-191.
- Coombs, W.T. (2004) Impact of past crises on current crisis communications: insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265– 289.
- Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis, *Journal of Promotion Management*, 12, 241-260.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage Publication.

- Coombs, T.W. (2015). The value of communication during a crisis: insight from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141-148.
- Coombs, T.W., ve Holladay S.J., (1996a). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 8, 281.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (1996b). Communication and attributions in a crisis: an experimental study of crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 8, 279–295.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2006). Halo or reputational capital: reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*, 10, 123–137.
- Coombs, T.W. ve Holladay, S.J. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T. ve Holladay S.J. (2007b). The negative communication dynamic: exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300–312.
- Coombs, T.W. ve Holladay, S.J. (2010a). *PR strategy and application: Managing influence*, UK: Wiley&Blackwell.
- Coombs, T.W. ve Holladay S.J. (2010b). *PR Strategy and Application: Managing Influence*. UK: Wiley&Blackwell.
- Coombs, T.W., ve Holladay S.J. (2013). How public react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management*, 18, 40-57
- Coşkun, H. (2008). Fenomen: Aziz Yıldırım ve liderlik iletişimi, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Çınarlı, İ. (2014). Bir kriz iletişimi yönetimi vaka analizi: kaybolan Malezya havayolları MH370 sefer sayılı uçağı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 38, 96-115.
- Diana, F., Oliver, P. ve Kai, F. (2016). *Communication barriers in crisis management: A literature review*, Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), İstanbul, Turkey.
- Doorley, J., ve Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. London: Routledge.

- Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. New York: Oxford University Press.
- Edwards, A. ve Usher, W. (2010). Crisis communication and sport public relations. *Sport Public Relations and Communication*, 123-38.
- Edwards, A. ve Usher, W. (2010). *Crisis communication and sport public relation*, USA: Butterworth-Heinemann,.
- Edwards, A. ve Usher, W. (2010). *Sport public relations and communications*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Elliott, D. ve Smith, D. (2006). Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, 43(2), 289-317.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve pratikte halkla ilişkiler*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak*. 4. Baskı. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi*. Ankara: Erk yayınları
- Erdoğan, İ. (2014). *Teori ve pratikte halkla ilişkiler*. 3.baskı. Ankara: Erk Yayınları.
- Göksel, A.B. ve Başok Yurdakul, N. (2007). *Temel halkla ilişkiler bilgileri*. 4.baskı. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Griffin, A. (2008). *New strategies for: Reputation management*. United Kindom: Kogan Page. s.80.
- Gurining, E.J. (2005). *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. (E. Özsayar Çeviri.). Rota: İstanbul
- Habermas, J., (1975). *Legitimation crisis*. (T. McCarthy Çeviri.). Boston: Beacon Press.
- Herman, F.C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizaton, *Administtative Science Quarterly*, 61-82
- Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama*, C. Çetin ve E. Can Mutlu (çev), C. Çetin (ed), İstanbul: Der Yayınları.
- Hopwood, M., Skinner, J. ve Kitchin, P. (2012). *Sport public realation and communication*. USA: Butterworth-Heinemann, s.123 -130
- İnceoğlu, M. (1993). *Tutum algı iletişim*. Ankara: Sinem Ofset.
- Kapferer, J.N., (1992). *Dedikodu ve söylenti*. (I. Gürbüz Çeviri.). İstanbul: İletişim. s.27

- Kazancı, M. (2000). *Halkla ilişkilerde yeni yaklaşımlar ve uygulamalar*. Halkla İlişkiler ve Reklamcılık 1. Ulusal İletişim Sempozyumu Bildirileri. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, s.1-9.
- Kazancı, M. (2004). *Kamuda ve özel kesimde halkla ilişkiler*. 5.Baskı, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Kotler, F.,ve Caslione, A.J. (2010). *Kaos yönetimi*. (K. Dündar Çeviri.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kreps, G. (1984). Response to social crisis and disaster. *Annual Review of Sociology*, 10, 309-33.
- Lukaszewski, J.E. (2013). *On crisis communication: What your ceo needs to know about reputation, risk and crisismanagement*. Connecticut: Rothtein Ass.Inc.
- Mitroff, I.I., Pauchant, C.T. ve Shrivastava, P. (1998). The structure of man-made organizational crises, *Technological Forecating and Social Change*, 33, 83-107.
- Moloney, K. (2000). *Rethinking public relations: the spin and substance*. Routledge: London
- Mutlu, E. (2004). *İletişim sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınevi.
- Nichols, W., Moynahan, P., Hall, A. ve Taylor, J. (2002). *Strategic Sport communication*. New York: Human Kinetics.
- O'Connor, J. (1987). *The meaning of crisis*. New York: Basil Blackwell.
- Oskay, Ü. (1992). *Kitle haberleşmesi teorilerine giriş*. (4. Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Özdemir A (1994). *Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler*, İzmir: Ege Yayıncılık.
- Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S. ve Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Q&A:The İnterview-Gail Brown (2001). *Sports Travel*. 22-23
- Reynolds, B. (2005). Crisis and emergency risk communication. *Applied Biosafety*, 10(1), 47-56.
- Reynolds, B. and Seeger, M.W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55.



- Schon, D. (2001). The crisis of professional knowledge and the pursuit of an epistemology of practice chapter. 13, in John Raven and John Stephenson (eds), *Competence in the Learning Society*, New York: by Peter Lang,
- Shibutani, T. (1966). *Improvised news; A sociological study of rumor*, Indianapolis: Bobbs Merrill,
- Staw, B.M. ve Standelands, L.E. ve Dutoon, J.E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S., & Branvold, S. (2006). *Sport public relations. United States: Human Kinetics.*
- Talimciler, A. (2001). *Medya politikaları*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Turner, B. A. (1978). *Man-Mad disasters*. London: Wykeharm.
- Turner, B.A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397.
- Turner, B.A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quartely*, 21(3), 378-97.
- Ulmer, R.R, Sellnow, L.T. Seeger, W.M. (2015). *Effective crisis communication: MOVING from crisis to opportunity*. 3. Edition. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Ural, G.E. (2006). *Stratejik halkla ilişkiler uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Uygur, N. (2002). *Bunalımdan yaşama kültürü*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Weick, K. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.
- Wilson, B., Stavros, C. ve Westberg, K. (2010). A sport crisis typology: Establishing a pathway for future research. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10, 1-12.
- Windabl, S. and Signitzer, B. (1992). *Using communication theory*. London: Sage Publications.

## İnternet:

<http://agness.com> adresinden alınmıştır.

[http://www.felsefe.gen.tr/epistemoloji\\_nedir\\_ne\\_demektir.asp](http://www.felsefe.gen.tr/epistemoloji_nedir_ne_demektir.asp) adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=1004> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=1004e> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25165> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25172> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25186> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25187> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25189> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25193> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25194> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25198> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25199> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25202> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25208> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25218> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25220> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25221> adresinden alınmıştır.

<http://www.fenerbahce.org/detay.asp?ContentID=25229> adresinden alınmıştır.

<http://www.haberturk.com/yenimedya/haber/1138053-3-temmuz-2011den-9-ekim-2015e>) adresinden alınmıştır.

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/3-temmuz-3-milyar-tl-goturdu-23594375> adresinden alınmıştır.

<http://www.hurriyet.com.tr/sike-davasi-bitti-hepsi-beraat-etti-30274406>



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Hülya Coşkun

**Doğum yeri ve Tarihi:** Elazığ 01.01.1967

### Öğrenim Durumu

| Derece        | Alan                            | Üniversite          | Yıl  |
|---------------|---------------------------------|---------------------|------|
| Lisans        | Beden Eğitimi ve Spor           | Gazi Üniversitesi   | 1984 |
| Yüksek Lisans | Halkla İlişkiler ve Reklamcılık | Atılım Üniversitesi | 2018 |

### A. BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

- Temmuz 1999, sayı 3: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisinde yayınlanan “**Bir Tutundurma Aracı Olarak Spor Sponsorluğu**” adlı bilimsel makale.
- 26-27 Mayıs 2000 tarihinde gerçekleştirilen 1.Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresinde sunulan “**Spor Sponsorluğu ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Sponsorluk Talimatı**” başlıklı tebliğ sunumu.
- Fenomen: Aziz Yıldırım ve Liderlik İletişimi**, İmaj kitapevi, Ankara, 2008

### B. AKADEMİSYEN OLARAK BİLGİ PAYLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE VERİLEN İLETİŞİM DANIŞMANLIK ÇALIŞMALAR

- 2000 yılında Spor Sponsorluk Yasası'nın hazırlanmasında Spordan Sorumlu Devlet Bakanı Fikret Ünlü'ye danışmanlık yaptı.
- 2002–2005 yılları arasında Cumhuriyet Gazetesi'nde sporun toplumsal, felsefi boyutu ve spor sponsorluğu üzerine makaleler yazdı.
- 2004'te Milli Futbol Takımı için Ersun Yanal'a “İmaj ve Medya İlişkileri” danışmanlığı yaptıktan sonra
- 2006 yılında Beşiktaş Başkanı Yıldırım Demirören'e “Fulya Projesi Algı Yönetimi” konusunda bilgi paylaşımında bulunarak danışmanlık verdi.
- 2007'de Fenerbahçe ve Milli Takım futbolcusu Tümer Metin'e “Medya İlişkileri Danışmanlığı” verdi.
- 2009 – 2012 yılları arasında Medyaspor' da sporun/futbolun kurumsal ve liderlik iletişimi üzerine çok sayıda yazıları yayınlandı.
- 2012 yılında Türkiye’de ilk defa iletişim fakültesinde programa alınan Spor İletişim Dersini; Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde; “Türkiye’de Spor Örgütlerinin Yapısı ve İletişim Sorunları” başlığıyla verdi
- 2012 yılında Rizespor teknik direktörü Rıza Çalimbay’a kişisel iletişim yönetimi konusunda danışmanlık verdi.
- 2014 yılında Eylül-Ekim-Kasım aylarında Galatasaray Kulübü başkanı Ünal Aysal’a itibar yönetimi başlığında medya iletişimi danışmanlığı verdi.
- 2017 yılında İYİ parti genel başkan yardımcısı Prof. Dr Ümit Özdağ’ın medya ilişkilerini yönetti.
- Hülya Coşkun halen Ankara Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak görevine devam etmektedir.

### C. GAZETE YAZARLIĞI

- 29-Kasım-1999 tarihinden itibaren **Cumhuriyet** gazetesi 2. sayfada spor konulu yazılar. (**Sporda Centilmenlik ve Dürüstlük- Spor Sponsorluğu; Doğru Strateji ve Kazanç-Sponsor Bulduk!- Olimpiyatlar ve Türkiye**)
- 2012-2014 yılları arasında Hürriyet gazetesi spor sayfasında makaleleri yayınlandı.

### D. İNTERNET GAZETE YAZARLIĞI

[www.medvaspor.com](http://www.medvaspor.com) Spor Analiz köşe yazarlığı.

# Hülya Coşkun

## ORIJINALLIK RAPORU

% **11**

BENZERLIK ENDEKSİ

% **11**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

% **2**

YAYINLAR

% **1**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BIRINCIL KAYNAKLAR

**1**

**fenerbahce.ro**

İnternet Kaynağı

% **5**

**2**

**www.selcuk.edu.tr**

İnternet Kaynağı

% **2**

**3**

**iletisimdergisi.gazi.edu.tr**

İnternet Kaynağı

% **1**

**4**

**www.papatyafrm.com**

İnternet Kaynağı

% **1**

**5**

**ozkanin.blogspot.com**

İnternet Kaynağı

% **1**

**6**

**www.limonforum.com**

İnternet Kaynağı

% **1**

**7**

**www.haberufuk.com**

İnternet Kaynağı

% **1**