T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE HERMENEUTİK

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:

Erkam TEMİR

Danışman:

Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ

Mart 2014
KAYSERİ

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Tez çalışmam esnasında beni sabır ve anlayışla karşılayan aileme ve yardım ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç.Dr. Mustafa AKDAĞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Erkam TEMİR

Kayseri, Mart 2014

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı: Erkam TEMİR

İmza:



"Kriz Yönetimi ve Hermeneutik" adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ad Soyad İmza

Erkam TEMİR

Danışman

Ad Soyad İmza

Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ

Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ danışmanlığında Erkam TEMİR tarafından hazırlanan "Kriz Yönetimi ve Hermeneutik" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

13/03/2014

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır)

JÜRİ:

Danışman: Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ .....

Üye: Doç. Dr. Ümit ARKLAN .....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Özlem GÜLLÜOĞLU IŞIK .....

ONAY
Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 28.3.14 tarihli ve 08. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

28../03../2014

T.C. ... Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Müdürü

KRİZ YÖNETİMİ VE HERMENEUTİK

Erkam TEMİR

ÖZET

Global kapitalizmin her geçen gün yaygınlaşarak yapısallaştığı ve dünyanın büyük bölümüne egemen olduğu çağımızda, kurum kültürünün temeline insanın oturtulması ve her türlü pragmadan, çıkarımdan arındırılarak insan odaklı davranılması kaçınılmaz bir olgu haline gelmektedir. Kurumlar halkla ilişkiler stratejileri ve stratejik iletişim planlarıyla iş ve iletişim hedeflerine ulaşma yolunda insanı nesne olmanın dışına çıkartarak özne haline dönüştürmektedir. İnsana ve hedef kitlelerine hak ettiği değeri vermeyen, insan odaklı davranmayan, kurum kültünü ekonomik çıkarımlar üzerine oturtan kurumlar piyasa ekonomisi içerisinde zamanla yok olmakta ya da yok olmaya yüz tutmaktadır.

İş ve iletişim hedefleri doğrultusunda emin adımlarla ilerleyen birçok şirket ve kurum ise önceden algılanamayan ya da algılandığı halde müdahale edilemeyen krizlerle sarsılıp güvenirliğini, imaj ve marka değerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Kurum bazında çıkan krizler, kurumun etkinlik ve organizasyon alanına bağlıyken, proaktif ve reaktif stratejilerin yürütülmesi, krizin avantaja dönüştürülmesi ya da kısa sürede önüne geçilmesinin yanı sıra, kriz esnasında ya da krizden önce hesaplanan algının yönlendirilmesi oldukça önemlidir.

Kriz yönetimi dâhilinde yapılan basın açıklamalarının, basın toplantılarının, sosyal medya üzerinden yapılan açıklamaların vb. krizi avantaja çevirmenin aksine kriz sürecini uzattığı ve etkisini arttırdığı birçok kriz süreci gözlemlemek mümkündür. Tezin ana konusu kriz yönetimi sürecinin iyi planlanamamasının ve iyi yürütülememesinin temelinde yatan büyük gerçekliklerden birinin yanlış kurgulanmış iletişim stratejileri olduğu ve bununla birlikte ortaya çıkan entropinin ve yanlış algının nedeninin hermeneutik problemler olduğu varsayımıdır.

Anlatılmak istenen "gerçek" ve verilmek istenen mesajla birlikte, algılanan gerçek ve alınan mesaj arasındaki temel farklılık; kolektif paradigmanın ve algının dönüşmesinde, krizin büyümesinde ve yaygınlaşarak yapısallaşmasındaki en temel etki ve dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha henüz kriz başlangıç sürecinde iken yapılan basın açıklamaları, basın toplantıları vb. uygulamalarda yanlış kurgulanan cümleler, objeler vb. unsurlar temel hermeneutik problemlerin doğmasına ve algının yönetilememesine neden olmakta ve krizi önü alınamayan bir süreç haline dönüştürmektedir.

Sonuç olarak hermeneutik algı, birçok krizin temelinde bulunan, arzu edilmeyen bir şekilde anlamlandırmaya bağlı olarak gelişip büyüyen krizin yarattığı etkinin temel sebeplerinden birisi ve en önemlisi olarak açıklanabilir. Bu nedenle tezin ilk bölümde

kriz yönetimi olgusuna değinilmiş, ikinci bölümde hermeneutik kavramı üzerinde durulmuş ve üçüncü bölümde hermeneutik ve kriz yönetimi olgusu yaşanmış örnekler ile değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi, Hermeneutik, Algı, Yorum

CRISIS MANAGEMENT AND HERMENEUTICS

Erkam TEMİR

ABSTRACT

It has become an inevitable act to take human beings as the center of institutional cult and behave human oriented putting all the inferences and pragmatism aside in our age during which global capitalism became dominant the large part of the world getting more common and structuralized every day. Establishments transformed human beings into a subject to reach their working and communication goals with public relations strategies and strategic communication plans removing them as objects. Establishments that do not give the value human beings deserve and do not behave human oriented and place the establishment cult on the economic inferences got lost in market economy in time or they are on the brink of extinction.

Many companies and institutions that proceed with firm steps face the danger of losing their credibility, image and brand value because of crises that are not interfered although they are perceived or not perceived at all beforehand. It is highly important to lead the perception calculated before or during the crises along with conducting proactive or reactive strategies, turning the crisis into an opportunity and preventing it in a short time period while the crises emerged on the basis of the institutions are connected to domain and organizational area of the institutions.

It is possible to observe crisis periods during which public statements, press conferences and statements that are made on the social media make the crises period longer and increase its effects instead of turning it into an opportunity throughout the management of the crisis. The main idea of the thesis is the assumption that one of the biggest realities as an underlying reason of not planning and conducting the crisis management in a better way is the wrongly fictionalized communication strategy and the reason behind the entropy and misperception coming as a result of it is the hermeneutic problems.

The main difference between what is presented and what is perceived as reality and a message seems to be the basic effect and a dynamic that plays a role on the transformation of the collective paradigm, growing of the crisis and becoming a more common and structuralized concept. Sentences or objects that are wrongly made in the public statements and press conferences at the very beginning of the crisis management period cause hermeneutic problems and prevent the perception leading so that it transforms the crisis into an inevitable process.

Hermeneutic perception can be explained as the most important and basic reason of the effects that the crisis creates which can be found on the basis of many crises and

undesirably grows based on the meaning attached. For this reason; in the first section of the thesis the crisis management fact is mentioned, in the second section hermeneutic is focused and in the third section both hermeneutic and crisis management are evaluated by real life examples.

Keywords: Public Relations, Crisis Management, Hermeneutic, Perception, Review

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ II
ÖZET V
ABSTRACT VII
İÇİNDEKİLER IX
ŞEKİLLER DİZİNİ XII
RESİMLER DİZİNİ XII
GİRİŞ XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı 1
1.2. Krizi Oluşturan Etkenler 3
1.2.1. Kurum İçi Etkenler 5
1.2.1.1. Üst Yönetim ve Çalışanlar İle İlgili Etkenler 5
1.2.1.2. Kurumun Yaşam Evresi İle İlgili Etkenler 6
1.2.1.3. Kurum Kültürü İle İlgili Etkenler 7
1.2.1.4. Kurum Yapısı İle İlgili Etkenler 8
1.2.2. Kurum Dışı Etkenler 8
1.2.2.1. İktisadi Etkenler 9
1.2.2.2. Doğal Etkenler 10
1.2.2.3. Hukuki ve Siyasal Etkenler 10
1.2.2.4. Kültürel ve Toplumsal Etkenler 11
1.2.2.5. Teknolojik Etkenler 11
1.2.2.6. Uluslararası Çevre İle İlgili Etkenler 12
1.2.3. Krizi Oluşturan Diğer Etkenler 12
1.3. Krizin Şiddeti 13
1.4. Krizin Aşamaları 13
1.4.1. Kriz Öncesi Dönem 14
1.4.2. Kriz Dönemi 15
1.4.3. Kriz Sonrası Dönem 16

1.5. Kriz Yönetimi Kavramı ve Kapsamı 16
1.6. Kriz Yönetimi İlkeleri 18
1.7. Kriz Yönetimi Modelleri 18
1.7.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli 18
1.7.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü 19
1.7.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı 19
1.7.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu 19
1.7.5. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Matrisi 20
1.8. Kriz Yönetimi Süreci 20
1.8.1. Kriz Öncesi Dönemde Kriz Yönetimi 20
1.8.2. Kriz Döneminde Kriz Yönetimi 23
1.8.3. Kriz Sonrası Dönemde Kriz Yönetimi 27

İKİNCİ BÖLÜM

HERMENEUTİK

2.1. Hermeneutik Kavramı 29
2.2. Tarihsel Olarak Hermeneutiğin Gelişimi 31
2.2.1. 18. Yüzyıl Kutsal Kitap Hermeneutiği ve Teolojik Hermeneutik 31
2.2.2. Hermeneutiğin Tinsel Bilimlerin Evrensel Bir Yöntemi Haline Dönüştürülmesi 33
2.2.3. Hermeneutiğin Çağdaş Dönemi 37
2.3. Hermeneutik İle İlgili Kavramlar 42
2.3.1. Anlama ve Hermeneutik 42
2.3.1. Yorum ve Hermeneutik 45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN HERMENEUTİK BOYUTU

3.1. Kriz, Kriz Yönetimi ve Hermeneutik Problemler 49
3.2. Süreçsel Olarak Hermeneutik ve Kriz Yönetimi 54
3.2.1. Kriz Yönetiminde Kriz Öncesi Dönem ve Hermeneutik 54
3.2.2. Kriz Yönetiminde Kriz Dönemi ve Hermeneutik 56

3.2.2.1. Hermeneutik Probleme Bağlı Olan Kriz Döneminde Kriz Yönetimi ve Hermeneutik 56
3.2.2.2. Hermeneutik Probleme Bağlı Olmayan Kriz Döneminde Kriz Yönetimi ve Hermeneutik 63
3.2.3. Kriz Yönetiminde Kriz Sonrası Dönem ve Hermeneutik 65
SONUÇ 66
KAYNAKÇA 68
ÖZGEÇMİŞ 77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil: 1 Kriz Tipolojileri……..……..4
Şekil: 2 Kurumsal Çöküşte Performans Azalması……..14
Şekil: 3 Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları……...28

RESİMLER DİZİNİ

Resim: 1 Peri Hermenias (Yorum Üzerine)…….…32
Resim: 2 Kazimir Severinoviç Maleviç'e Ait Yağlı Boya Tablosu "Siyah Kare"……..53
Resim: 3 AK Parti Genel Merkez Binası…….…57
Resim: 4 Davut Yıldızı……57
Resim: 5 Sivas Gök Medrese……...…58
Resim: 6 Procter And Gamble Şirket Logosu ve Ayna Yansıma Şekli……..59
Resim: 7 Brent Spar Royal Dutch/Shell Yetkililerinin Müdahale Anı……...60

GİRİŞ

Kriz yönetiminde sosyoloji, psikoloji, ekonomi hatta antropoloji'nin sunduğu olanakları kriz yönetimine entegre ederek "neo-proaktif" yöntemler inşa etmeye çalışmak, bu yöntemlerin yaşam gerçekliği ile uyumunu denetlemek bir gereklilik olarak görülmektedir. Sunulan mesajların arzu edilmeyen bir biçimde algılanışı ve bu algı üzerinden işlenilmeye başlanılması kuruluşların veya mesaj sunanların korkulu rüyası olmaktadır. Belki istenilmeden, belki bir şeyler vurgulanmak amacıyla sunulan mesajların hedef kitleler tarafından nasıl algılanabileceği de ayrı bir çalışma alanı olmalıdır.

Dolayısıyla, arzu edilmeyen biçimde anlaşılabilecek ve yorumsanabilecek mesajların yorumsaması kurumun rakipleri, basın mensupları, sivil toplum örgütleri, siyasiler, hedef kitle ve/veya diğer şahıslar tarafından yapılabilmektedir. Arzu edilmeyen yorumsama gayri ihtiyari yapılabileceği gibi bilinçli de yapılabilmektedir. Gayri ihtiyari yorumsama kolektif şuurdan kaynaklanabilmektedir. Kurum mesajını iletenlerin mesajın alıcılarının anlamlandırma sürecini bilmemeleri veya önemsememeleri böyle bir durum meydana getirebilmektedir. Bununla birlikte kurumun krizle karşı karşıya kalması hatta yok olmasından çıkar elde edebilecek rakip kuruluşlar, siyasiler, kurumun bir eylemine veya tüm varlığına karşı çıkan sivil toplum örgütleri ve/veya basın kuruluşları bilinçli bir şekilde arzu edilmeyen yorumsama yoluna gidebilmektedirler.

Gelişen ve teknolojiye bağımlı organizasyonlar dünyasında, kurumlar an be an hedef kitleleriyle karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde ve iç içedirler. Bu yakınlık ve karşılıklı etkileşimi sağlayan olanaklar nedeniyle kurumlar sıklıkla hermeneutik problemler ile yüz yüze gelebilmektedirler.

Kurum ve hedef kitle ya da kamu ve kurum arasında iletişim eksikliğinin giderilmesi amaçlanırken, algının yönetilmesi temel amaçtır. Bu açıdan hermeneutik problemlerin giderilmesi, yanlış algıya dayalı açmazların oluşmasındaki temel problemlerin (hermeneuiitk problemlerin) tespit edilmesi ve kaçınılması gerekmektedir.

Bu çalışma, alanların farklı disiplinlerden yararlanarak kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi gerektiğine dayanarak, halkla ilişkilerin önemli uygulama alanlarından olan kriz yönetimine, "sosyal bilimlerin doğasına çeşitli şekillerde uygun anlam arayışları toplamı"[i] olarak nitelendirilebilecek hermeneutik[ii] gelenekten yararlanılarak algı temelli farklı bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır. Kriz yönetimi açısından hermeneutik imkanların bilinmesi, algı açısından "anlaşılması güç" olguları, anlaşılabilir hale getirebilme imkanı sunabilmekte, hermeneutik problemler ise

[i] SAYGIN Tuncay, SOSYAL BİLİMLERİN DOĞASI VE HERMENEUTİK, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Ekim 2009, s.110

ii Yorumsama, Açıklama, yorumlama sanatı. 2. Bir metni anlamaya yönelen, metin yorumlamasını konu olarak alan öğreti. 3. Yorumlayıcı bilimler olarak tarihsel-tinsel bilimlerin yöntem öğretisi. 4. Günümüzde bir felsefe kavramı olarak: a. İnsanın tarihselliği içinde felsefe açısından kendini anlaması. (Anlama yöntemi. Dilthey) b. İnsanın, varoluşuna yönelerek felsefe yoluyla açıklanması ve yorumlanması yöntemi. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.533543ee5db612.33682980 (Erişim: 10.03.2014)

“anlaşılması kolay” olguları neredeyse anlaşılmaz hale getirebilmektedir. Bu nedenle, algı mefhumunun özellikle önem kazandığı kriz yönetimi konusuna hermeneutiğin entegrasyonu proaktif bir kriz yönetimi açısından oldukça faydalı olacaktır. Bu çalışmada, kriz yönetimi konusuna hermeneutiğin entegrasyonu açısından verilecek örneklerle konunun daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

Bu bağlamda “Kriz ve Kriz Yönetimi” adlı birinci bölümde kriz kavramı ve krizi oluşturan etkenlere değinilmiş, krizin şiddeti ve aşamaları konusu işlenmiştir. Akabinde kriz yönetimi kavramı, kriz yönetimi ilke ve modelleri ve kriz yönetimi sürecine değinilerek kriz yönetimi konusu tamamlanmaktadır. “Hermeneutik” adlı ikinci bölümde hermeneutik kavramına değinilmiş ve tarihsel olarak hermeneutiğin gelişimi konusuna yer verilmektedir. Hermeneutik açıdan oldukça önemli olan anlama ve yorum kavramları hermeneutik ile ilgili kavramlar olarak irdelenerek ikinci bölüm sonlandırılmaktadır. “Kriz Yönetiminin Hermeneutik Boyutu” adlı üçüncü bölümde ise kriz, kriz yönetimi ve hermeneutik problemleri bağdaştıran noktalara vurgu yapılarak yaşanmış örnekler ile kriz yönetiminde süreçsel olarak hermeneutik konusu işlenmiş ve kriz yönetimi açısından hermeneutik kavramının ne ifade ettiği üzerinde durulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramının çok sayıda tanımı yapılmıştır. Ancak farklı bilim dalları ve farklı alanlarda kullanılan bu kavramın tanımında tam bir görüş birliğine varıldığını söylemek güçtür.

Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca "ayrılmak" anlamına gelen "krisis" sözcüğüne dayanmaktadır.[1] Bazı kaynaklara göre ise "krisis" kelimesi Yunanca "yargı" (judgement) anlamına gelmektedir.[2]

Oxford sözlüğü, krizi "yoğun zorluk veya tehlike anı" [3] olarak tanımlamaktadır.

Rusçada kriz (кризис) kelimesi "dönüm noktası" [4] olarak tanımlanmaktadır.

Çince "weixiân" (tehlike) ve "jihui" (fırsat) kelimelerinden meydana gelen "wĕi-ji" krizi ifade etmektedir.[5] Krizin fırsata çevrilebileceğine dair vurgular, köken bilimsel olarak bu Çince kelimeye dayandırılmaktadır. Kriz, doğası gereği Çin yazısında belirtilen olumlu ve olumsuz özellikleri içinde barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir.[6]

Türkçede kriz, kelime anlamıyla "Bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" [7] demektir.

Aşağıda kurumsal açıdan kriz kavramının literatürde geçen bazı diğer tanımları sıralanmıştır:

"Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur."[8]

---

[1] PİRA Aylin; SOHODOL Çisil, Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul, İletişim Yayınları, 2012, s.23

[2] PARASKEVAS A., Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises, Management Decision, C. 44, No. 7, 2006, s.892

[3] http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/crisis?q=crisis (Erişim: 10.11.2013)

4 USHAKOV D. N., Большой толковый словарь современного русского языка, Москва, Букинистическое издание, 2007, с.246 (Modern Rusça Büyük Sözlük, Moskova, Bukinisticheskoe izdanie, 2007,s.246)

5 OKAY Ayla, OKAY Aydemir, Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul, DER yayınları, 2012, s.352

6 PİRA; SOHODOL, s.23

7 Türkçe Sözlük; Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara, 1998, s. 919

8 EZZAMEL Mahmoud; BOURN Micheal, The Role Of Accounting Information Systems In a Organization Experiencing Financial Crisis Accounting Organization and Society 1990 s,339

"İşletmelerin, beklenmeyen bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz etmek mümkündür." [9]

> "Kriz; bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur."[10]

"Kriz, beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden, herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur."[11].

"Kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır."[12]

> "Kriz genel olarak artan miktarda tehdit, kısa önlem alma süresi ve yarattığı sürprizle karakterize edilmektedir. Sonuçlarına yapılan vurguya göre kriz bir organizasyonu, şirketi veya endüstri çalışanlarını, ürünlerini ve ismini negatif etkileme potansiyeline sahip büyük oluşumdur."[13]

"Kriz, acilen ele alınması gereken önemli bir soruna neden olan, ani veya yavaş gelişen bir değişikliktir." [14]

"Kriz, örgütün üst düzey amaç ve hedeflerini tehdit eder, işletmenin öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalabilir."[15]

"Kriz sözcüğü, "olağandışı ve olumsuz gelişme", "arzu edilmeyen ve içinden çıkılması zor durum", "bir işin, bir olayın geçtiği karışık aşama", "birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli an" gibi anlamlara gelmektedir." [16]

"Genel anlamda kriz; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur."[17]

"Kriz, hiç beklenmedik şekilde veya önceden erken uyarı sinyali gönderdiği halde, belirtilerinin değişik nedenlerle geç ve yanlış anlaşıldığı bir durumdur." [18]

"Kriz, bir bireyin, grubun ya da bir organizasyonun karşı karşıya kaldığı ve normal alışılmış süreçler ile üstesinden gelemediği, ani değişimlerden dolayı stres düzeyi yüksek durumlar anlamına gelmektedir. "[19]

---

[9] PELTEKOĞLU Filiz Balta, Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.313.
[10] PİRA; SOHODOL, s.25
[11] AKDAĞ Mustafa, Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, 2005, s. 3
[12] BUDAK Gönül. BUDAK Gülay, Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1995. s.201
[13] EROL Mehmet Seyfettin, Krizler ve Kriz Yönetimi, ed. EFEGİL Ertan, Ankara, Barış Kitabevi, 2012, s.6
[14] İNAN Melis, çev. Managing Crises, Harvard Business School Corporation, 2007, s.14
[15] CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.300
[16] TUTAR Hasan, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., 2011, s.13
[17] DENNIS W. ORGAN, W.Clay HAMMER, Organizational Behaviour, Business Pub, USA, 1982, s.474'den Aktaran: NARBAY Mine Şimşek, Kriz İletişimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.5
[18] ÇELİK Cemile; ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt.9, Sayı.9, 2002, s.56

"Hermann'a göre kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranda stres yaratan bir durumdur."[20]

"Kriz, sert bir öğretmendir; önce sınavdan geçirir, sonra dersi öğretir."[21]

Ayrıca kriz tanımlamasındaki bu güçlük kriz yerine endişe, stres, panik gibi kavramların kullanılmış olmasıdır. Endişeye, paniğe ve strese neden olan bazı olaylarda krizin varlığından bahsetmek mümkün olmakla birlikte, kurum yönetimini tehdit etmeyen, kurumun dengelerini bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez hale getirmeyen çatışma ve değişimlere kriz demek doğru olmayacaktır.[22]

Kriz uluslararası işletmeler, kamu kuruluşları, hizmet sektörü, kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil tüm kurumları etkileyebilen önemli bir konudur.[23] Kriz zorunlu ve plansız bir değişikliğin meydana getirdiği karar sürecini ifade etmektedir.[24]

1.2. Krizi Oluşturan Etkenler

Kriz dönemleri kurum için hayati önem taşımaktadır. [25]

Krizi oluşturan etkenler bağlamında kriz tipolojileri yabancı literatürde bazı kaynaklarda şekil:1 'deki gibi yer almaktadır.

Koordinasyonsuzluk, bilgisizlik, iletişimsizlik, çevre değişimlerine hızlı ve gerektiği gibi adapte olamamak gibi birçok durum kurumu kriz ile karşı karşıya bırakabilir.[26] Meydana gelen değişimler kurumun devamlılığını vahim derecede tehdit eder.[27]

Bu ve benzeri etkenler, "Kurum İçi Etkenler" ve "Kurum Dışı Etkenler" ana başlıkları altında toplanabilir.

---

[19] BOOTH Simon A., Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises, Vol. 313. London: Routledge, 1993.s.86

[20] HAŞİT Gürkan, İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2000, s.7

[21] BALTAŞ Zuhal, Krizde Fırsatları Görmek, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s.7

[22] YENİÇERİ, s.314

[23] KING Granville, Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics Vol. 41, Iss, 3, Part 2,2002, s.235-250

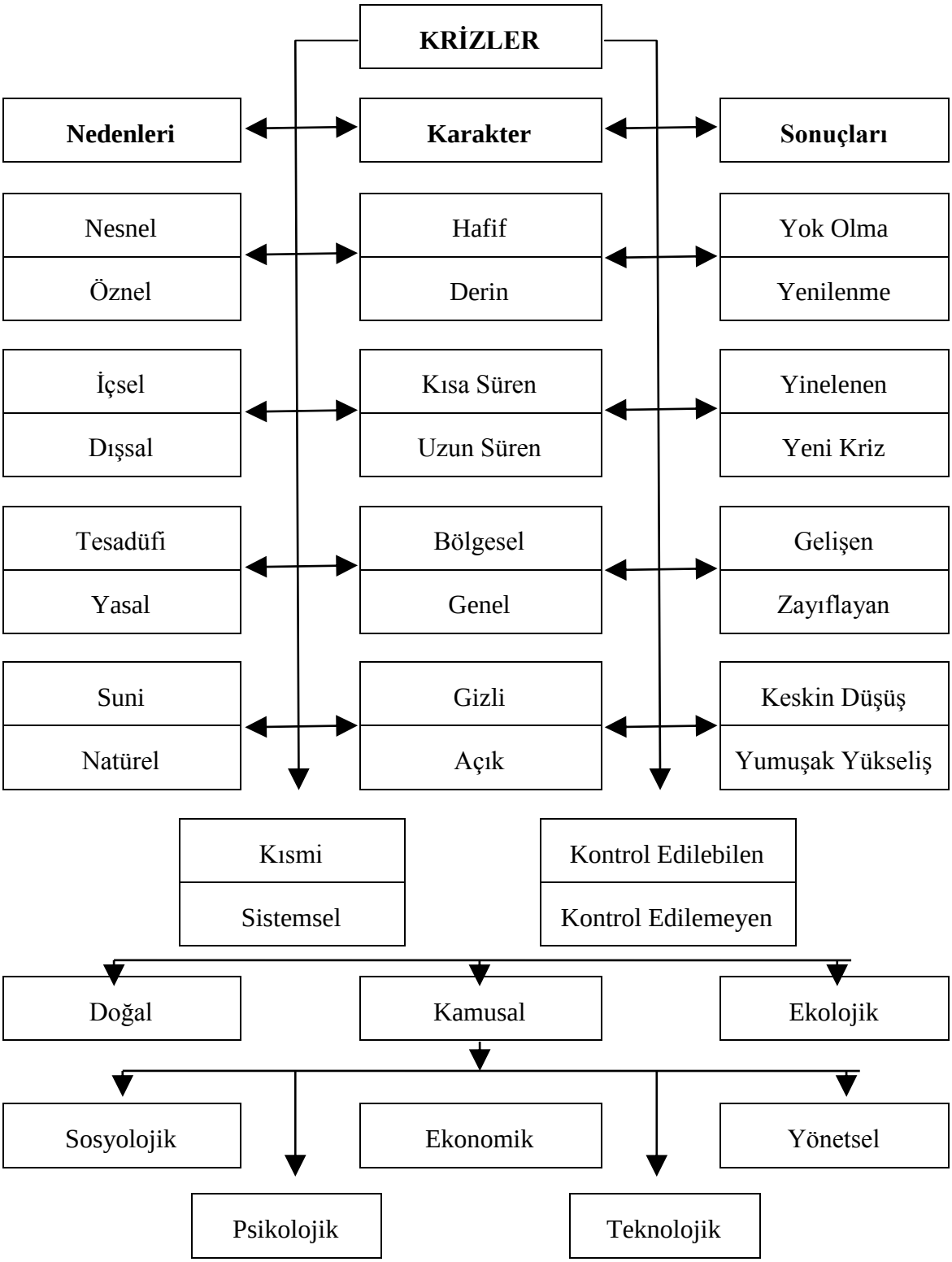
[24] ZANGER C., "Untemehmenskrise und Produkteintvvicklung zum Strategischen Verhalten von Untemehmen im Übergang von der Plan zu der Marktwirtschaft", Zeitschrift für Betriebsıvirtschaftslehre, Nr. 9, Eylül 1991, s. 982'den- Aktaran, G., İşletme Yönetimi- Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 228.

[25] ŞİMŞEK M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Konya, Günay Ofset, 2002, s.326

[26] PİRA; SOHODOL, s.27

[27] YENİÇERİ Özcan, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Ankara, Tutibay Basım A.Ş, 1993,s.218

Şekil:1 Kriz Tipolojileri



Kaynak: М.Г. Федотова, Связи с общественностью как антикризисный менеджмент, Омск, Омский государственный технический университет, 2009, С.9 (FEDOTOVA M.G., Halkla İlişkiler Açısından Kriz Yönetimi, Omsk Devlet Teknik Üniversitesi, 2009, s.9)

Shrivastava iç ve dış etkenlerin kriz meydana getirmede birbiri ile etkileşimine vurgu yaparak bütünleşik bir yaklaşımda bulunmuştur. Buna göre krizlerin oluşumu kurum içi etkenler ile kurum dışı etkenlerin etkileşimine bağlıdır.[28]

Mutlak olarak ortadan kaldırılması gereken olumsuz hususları içermesi bakımından krizi oluşturan etkenler, kriz yönetiminin önemli bir unsurdur.

1.2.1. Kurum İçi Etkenler

Kurumların karşı karşıya kaldıkları krizlerin çoğunun işletme içi etkenlerden kaynaklandığı iddia edilmektedir.[29] İç etkenler hususunda başarılı olan kurumlar, dış etkenlerde oluşabilecek değişimlere uyum sağlayarak krizi atlatabilirler.[30] Ayrıca başlangıçta dış çevre kaynaklı gibi görünen krizlerin bazıları da aslında kurum içi etkenlerden kaynaklanmaktadır.[31]

Krizi oluşturan kurum içi etkenleri dört grupta toplamak mümkündür:

Üst yönetim ve çalışanlar ile ilgili etkenler, kurumun yaşam evresi ile ilgili etkenler, kurum kültürü ile ilgili etkenler ve kurum yapısı ile ilgili etkenler.

1.2.1.1. Üst Yönetim ve Çalışanlar İle İlgili Etkenler

Gelişmelere uyum konusunda yeterli olmayan yöneticiler krizi oluşturan kurum içi etkenlerdendir.[32] "Yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları durumlarda örgüt krize girebilir."[33] Yöneticiler kimi zaman kısa vadede başarılı olabilirken, uzun vadede başarısız olabilmektedirler.[34] Eğer, kurumun üst yönetiminin yetkilerini kullanma şekli kurum çalışanları nezdinde verimsizlik, moralsizlik ve huzursuzluk yaratmakta ise, bu durum kurum çalışanlarının kuruma karşı hissettikleri sadakati azaltarak muhtemel bir krize zemin oluşturabilmektedir. [35]

Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin (CEO'ların) kurum itibarına katkısı her geçen yıl artmaktadır.[36] Kurum yöneticilerinin başarısız olmaları, yetersiz olmaları,

---

[28] HYNES T.; PRASAD P., Patterns of "Mock Bureaucracry" in Mining Disasters: An Analysis of the Westreay Coal Mine Explosion, Journal of Management Studies, C.34, Temmuz 1997,s.603
[29] DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.243
[30] TÜZ Melek Vergiliel, Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2001, s.7
[31] TUTAR,2011, s.33
[32] MEYERS C. Gerald; Holusha John, Managing Crisis: A Positive Approach, London, Unvvin Hyman Ltd., 1988, s.35
[33] ÖRNEK Ali Şahin; AYDIN Şule, Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık, 2007, s.61
[34] THOMAS W. Milbum; Randall S. Schuler; Kenneth H. Watman , "Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization",Human Relations, Vol.36, No, 12, 1983, s. 1151-1153
[35] PİRA; SOHODOL, s.32-33
[36] KADIBEŞEGİL Salim, Kriz Geliyorum Der, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2008, s.124

hatalı kararlar almaları, alınması gereken kararları alamamaları, hatalı uygulamaları, yaklaşan krizleri görememeleri, kriz sinyallerini yok saymaları, değişime gereken hızda uyum sağlayamamaları, çevre değişimleri konusunda bilgi toplayamamaları gibi şahsi kusurları ve üst düzey yöneticilerin kurumdan aniden ayrılmaları veya ölmeleri gibi etkenler de krize neden olabilmektedir.[37]Ayrıca üst yönetimin rolünü doğru idrak edememesi veya yanlış roller üstlenmesi, itikat ve davranışları hususunda mevcut koşulların gerisinde olması da krize neden olabilmektedir.[38]

Çalışanların gözetimsiz ve denetimsiz, başıboş bir şekilde hareket etmeleri de kriz oluşturan etkenlerdendir. 2001-2003 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nin Massachusetts Eyaletinin başkenti olan Boston'da ortaya çıkan pedofili skandalının ve müteakiben gelişen büyük krizin sebebi Katolik din görevlileri pedofil rahiplerin yaptıklarını bilmelerine rağmen tekerrür eden olayları örtbas etmeye çalışmaları ve bu durumun ortaya çıkmış olmasıdır. Sonuç olarak kilise büyük bir saygınlık kaybına uğramış, başpiskopos görevden alınmış ve 85 milyon dolar tazminat ödenmiştir.[39]

1.2.1.2. Kurumun Yaşam Evresi İle İlgili Etkenler

Krize neden olabilen kurum içi etkenlerden biri de kurumun yaşam evresinde bulunduğu konumdur. Kurumlar doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş[40] olarak nitelendirilen evreler yaşamakta ve bu evrelerin hepsi ana hatlarıyla şahsına münhasır bazı uygulama alanlarına, yönetim biçimlerine ve dinamiklere sahiptir. Kurumların içinde bulundukları yaşam evresinin ana dinamiklerine elverişli hareket biçimleri geliştirememeleri bir krize maruz kalma olasılığını arttırmaktadır.[41]

Doğuş evresinde rakiplerini ve pazarı yeterince analiz edemeyen ve gerekli alt yapıyı hazırlamadan kurulan kurumlar kısa bir zaman içerisinde kriz belirtileri ile karşı karşıya kalmaktadır.[42]

Genel manada kurumların yaşam evrelerinde krizlerle karşılaşma olasılığının en yüksek olduğu evrenin gelişme evresi olduğu söylenebilir.[43]Gelişme evresinde olan kurumlar, gereksinimlerini karşılamak, fırsatlardan yararlanmak ve büyüyebilmek amacıyla yüksek seviyede riskler almakta, sonuç olarak kriz ortamına müsait bir zemin

[37] PİRA; SOHODOL, s.33-34
[38] DİNÇER, s.243-244
[39] LUECKE Richard, Kriz Yönetimi felaketleri önleme becerinizi geliştirin, (Çev: Önder Sarıkaya) İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009,s.10-11
[40] TÜZ, s.8
[41] PİRA; SOHODOL, s.30
[42] ŞAHİN Mehmet, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu. Yönetim Organizasyon. Vol. 774. Anadolu Universitesi, 2011, s.246
[43] TUTAR Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000. s. 43

oluşma olasılığı artmaktadır.[44] Ayrıca kurumun pazar talebinden daha hızlı büyümesi de krize neden olabilmektedir.[45]

Gelişme evresini müteakip krizlerle karşılaşılma olasılığının en yüksek olduğu evre olgunlaşma evresidir.[46]

1.2.1.3. Kurum Kültürü İle İlgili Etkenler

"Krize kaynaklık edebilen örgüt içi dinamiklerin en önemlilerinden bir tanesi örgütün kültürel yapısından kaynaklanan problemlerdir." [47]

Kurum kültürü, kurum tarafından benimsenen ana değerleri ifade etmekte olup[48], kurumun içinde bulunduğu ortam, misyonu ve başarı için ihtiyaç duyduğu gereksinimlerinden ortaya çıkmış bir mefhumdur.[49] Kurum kültürünün varlığı ilk olarak güven, onur, dürüstlük ve saygının varlığına bağlıdır. [50] Kurum kültürünün yapısı hasebiyle kurum çalışanların verimliliğine olumsuz etki ettiği durumlarda kurumların krizlere maruz kalma ihtimali artar.[51]

Kurumun başarısında kurum kültürü oldukça önemlidir.[52] "Çağdaş bir kurumun hayatta kalabilmesi için en önemli etkenlerden biri kültür olarak nitelendirilmektedir.[53] Uygun örgüt kültürü olmadan, örgütte geliştirilen iş stratejileri ve programlarının başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir." Kurumun kültüründe meydana gelen tüm olumsuzluklar, kurumsal iletişim, iç ve dış ilişkiler, çalışanlar ve kurumsal performans üzerine olumsuz etki ederek amaçlara uygun bir şekilde işlemesine mani olmaktadır. Buradan yola çıkarak kurumun sahip olduğu kültürle ilgili problemlerin ve kurum kültürünün zayıf yönlerinin krize neden olma veya bir krizi daha derinden hissettirme anlamında mühim bir kurum içi etken olduğu söylenebilir.[54]

---

[44] PİRA; SOHODOL, s.30
[45] POTTER D.V, "Success Under Fire: Policies To Prosper In Hostile Times" California Management Review, Kış, 1991, s. 26
[46] DİNÇER, s.245
[47] PİRA; SOHODOL, s.28
[48]DEAL T.E. , KENNEDY A.A., Corporate Cultures The Rite s and Rituals of Corporate Life, Reading Mass., Addison Westtes and Co., 1982, s. 18
[49]ALEMDAR K., ERDOĞAN İ., Popüler Kültür ve iletişim, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 170
[50] BRENNEMAN Greg, Right Away And All At Once: How We Saved Continental, Harvard Business Review, September-October,1998, s.176
[51] TUTAR,2011, s.43-45
[52] VAROL M., Örgüt Sosyolojisine Giriş, A.Ü Yayınlan, Ankara, No: 2, 1993., s. 185
[53] GOFFEE R., Jones G., Kurum Kültürü, çev. Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara, 2002, s. 35
[54] PİRA; SOHODOL, s.29-30

1.2.1.4. Kurum Yapısı ile ilgili Etkenler

Kurumun temel iskeletini oluşturan kurum yapısı yönetimin hareket kabiliyetini belirler, kurum şeması yapıyı net bir şekilde ortaya koyar ve yönetim anlayışını özetler.[55] Kurumsal yapı "merkezileşme durumu ve derecesi", "otorite ve yetkinin kullanımı", "hiyerarşik ya da yatay yapılanma", "kontrol alanının geniş ya da dar oluşu", "yönetim anlayışı" gibi bazı unsurlardan meydana gelmekte ve bu unsurların birinde veya birkaçında meydana gelen menfilik kurumun bir krize maruz kalmasına neden olabilmektedir. Merkezileşme kurumsal ve yönetimsel faaliyetleri formalleştirebilen, işleri daha komplike hale getirebilen, inisiyatif kullanımını zorlaştırabilen, işi yavaşlatarak acil reaksiyon gösterilmesi gereken durumlarda kurumu zor durumda bırakabilen bir anlayışı beraberinde getirebildiği, hiyerarşik yapılanmalar kurum içi iletişim akışını engelleyebildiği, kontrol alanının geniş oluşu boşluğa neden olabileceği, kontrol alanının dar oluşu kurum çalışanlarının kendilerini baskı altında hissetmelerine ve kendilerine güvenilmediği düşüncesine neden olabileceğinden, yönetim anlayışı ise doğru olmadığı zaman kurum içinde verimsizlik, huzursuzluk vb. gibi olumsuz durumlar oluşturabileceğinden krize neden olabilmektedir.[56] Bu gibi duygusal sorunları çözmek, teknik sorunları çözmekten daha zor görülmektedir.[57] Bazı kurumların ise geçmişteki başarılarından gurur duymaları ve kurumsal yapıyı yeterli görmeleri "işletme körlüğü"[58] oluşturarak başta dinozor sendromuna daha sonra ise krize neden olabilmektedir.[59]

Ayrıca kurum yapısının yeterince esnek olup olmaması da krizi oluşturan kurum yapısı ile etkenlerden birisidir. Nitekim mekanik örgüt yapıları değişimlere uyum sağlayamamaları nedeniyle kurum için bir kriz temeli oluşturabilirler.[60]

1.2.2. Kurum Dışı Etkenler

Kurum içi etkenlerin yanı sıra kurum dışı çevre etkenleri de kurumsal anlamda kriz kaynağı olabilmektedir. Krize kaynaklık eden kurum dışı etkenler kurum kontrolünde olmayan makro etkenler olarak da adlandırılmaktadır.[61]

Kurumların artık şeffaf sistem anlayışı içinde faaliyet göstermekte olmaları ve toplumun bir parçası olarak kabul edilmeleri hasebiyle dış çevrelerinden bağımsız

[55] ÖRNEK; AYDIN, s.59
[56] PİRA; SOHODOL, s.31-32-33
[57] WOODWARD Harry; BUCHHOLZ Steve, İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları: Aftershock. Çev. Bünyamin Erdoğan, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s.98
[58] KENNETH Labich, "Why Companies Fail?", Fortune, 1994, s.64
[59] EDWARD E. Lawler III; Jay R. Galbraith, "Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome", Organizational Dynamics, Auturnn, 1994, s.7
[60] PİRA; SOHODOL, s.32
[61] TÜZ, s.4

olarak hareket etmeleri mümkün görülmemektedir.[62] Kurumsal başarısızlığın en önemli sebeplerinden biri çevreye gereğince adapte olamamaktır.[63] "Örgütler boşlukta var olmazlar, kendisine kaynaklar sağlayan ve sınırlarını belirleyen çevresi ile bir arada yaşar."[64] Çevre, dinamik ve sürekli değişim gösteriyor olması ve bu durumun karmaşaya yol açması sebebiyle kurumun krizle karşı karşıya kalma nedeni olan önemli bir etkendir. Değişime adapte olamayan kurumlar krize maruz kalmaktadır." Krizlerin çevresel veya örgüt dışı faktörlerden kaynaklanması durumunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerinde kontrol derecesi, krizin boyutlarını belirler."[65]

1.2.2.1. İktisadi Etkenler

Kurumun faaliyet gösterdiği alanı çevreleyen iktisadi sistem kurumların karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık düzeyini etkilemektedir.[66] Kurumun iktisadi çevresi olan iktisadi konjonktür, sektörün durumu, rekabet nitelikleri, doğal kaynakların mevcut durumunda[67] yaşanabilecek değişimler ve bu değişime adapte olamama krize neden olabilmektedir. İktisadi manada yaşanan durgunluk, bunalım enflasyon gibi olgular krizlere neden olabilmektedir. [68]

> "Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Merkezi planlı ekonomilerde, ekonomik birimlerin (örgütler) davranışları merkezi otorite tarafından belirlendiğinden ve tüm ekonomik sistem belirli planlı ve düzenlemelere dayandığından örgütlerin karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesi, devlet müdahalesinin bulunmadığı ve ekonomik oluşumların birçok bağımsız öğenin etkileşimiyle gerçekleştiği pazar ekonomilerindeki bir örgütün karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesinden daha azdır. Diğer yönden ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı güdülerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kâr marjlarını vb. etkileyebilmektedir."[69]

"Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle kademeli süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önlemek önemli ölçüde mümkün olabilir."[70]

---

[62] A.g.e. s.35
[63] HICKS, Herbert G.; Örgütlerin Yönetimi. Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev., Osman Tekok ve Diğ., Ankara, Turhan Kitabevi, 1974, s.107
[64] NARBAY Mine Şimşek, Kriz İletişimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.9
[65] TUTAR,2011, s.24-25
[66] PİRA; SOHODOL, s.37
[67] TUTAR, 2000, s.25
[68] ÇELİK Adnan, Kriz ve Stres Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2010, s.50
[69] PİRA; SOHODOL, s.37
[70] TUTAR,2011, s.30

1.2.2.2. Doğal Etkenler

Kurum tarafından kontrol edilmesi mümkün olmayan deprem, heyelan, tsunami, sel, yangın, hortum, nükleer kazalar gibi etkenler krize neden olan doğal etkenlerdir.

Doğal etkenlerin krizi oluşturan diğer etkenlerden ayıran hususlar; krizin gelişimine ilişkin belirti ve uyarıların olmaması, erken uyarı sisteminin kullanılamaması, önleme mekanizmalarının kullanılamaması, sadece kurumu değil aynı zamanda toplumu da etkilemesi ve bu etkinin görece daha derin ve uzun süreli olması olarak sıralanabilir.[71]

> "Ekolojik dengenin bozulmasına neden olan işletmelerin faaliyetlerinin devletçe yasaklanması veya sınırlandırılması ile beraber, toplumun işletmelerden çevre kirlenmesine neden olabilecek davranışlardan ve eylemlerden kaçınmalarını istemeleri gibi gelişmelere etkin olarak uyulmaması, örgütler açısından olası bir kriz kaynağı olabilir"[72]

Krizler kavramsal olarak beklenilmeyen durumlardır. Beklenilmeyen durumlara hazırlıklı yakalananlar ile hazırlıksız yakalananlar arasında doğal olarak fark vardır.[73] Doğal afetlerin önlenmesi mümkün olarak görülemese de, risk düzeylerine göre maruz kalınabilecek doğal afetlerin bilinmesi ve böylesi bir afete maruz kalındığı takdirde yapılacaklar planlanır ise krizler görece daha az şiddetle atlatılabilmektedir.

1.2.2.3. Hukuki ve Siyasi Etkenler

Hukuki ve siyasi alanda oluşan tüm değişiklikler kurumların iş sahalarını, faaliyet biçimlerini ve ilişkilerini müspet ya da menfi olarak etkileyebilmektedir.[74]

Kurumun amaçları siyasi temayüller, hukuki düzenlemeler ve yaptırımlar ile çeliştiğinde kriz meydana gelebilmektedir.[75]

Kurumun faaliyet gösterdiği alana doğrudan veya dolaylı etki edebilecek kanuni değişiklikler krizlere neden olabilmektedir. Zira bazı kanuni değişiklikler bir ürün veya hizmet alanını sonlandırabilir, kısıtlayabilir veya yeni yaptırımlar getirebilir.

---

[71] PİRA; SOHODOL, s.36
[72] DİNÇER, 1992, s. 112; Mehmet Şerif Şimşek, 2006, İşletme Bilimlerine Giriş, Merhaba Ofset, Konya, s.52. ' den Aktaran: ÇELİK, s.56
[73] KADIBEŞEGİL, s.55
[74] PİRA; SOHODOL, s.38
[75] DİNÇER, s.317

1.2.2.4. Kültürel ve Toplumsal Etkenler

Kültürün maddi ve manevi yönleri olmakla birlikte aynı zamanda sosyolojik, ideolojik, duygusal ve teknolojik unsurlar kültüre anlam katmaktadır. [76]Toplumun değer yargıları ve bu değer yargılarında meydana gelen değişim krize neden olan etkenlerdendir. Kurum krizle karşı karşıya kalmamak için toplumun dini, itikadi, ahlaki değerleri, örf ve ananeleri [77] ile zıt hareket etmemeli ve bu değerlerdeki değişimlere adapte olmalıdır. Bunların yanı sıra "tüketicilerin ilgisindeki azalış", "sosyal buhranlar ve karışıklıklar" da birer sosyokültürel etken olarak kriz meydana getirebilmektedir.[78]

1.2.2.5. Teknolojik Etkenler

Kurum dışı etkenler arasında en hızlı değişim gösteren teknolojik etkenlerdir. Bu değişim üretim hızını artırması, üretim maliyetlerini düşürmesi[79] gibi fırsatlar sunabildiği gibi krize de sebep olabilmektedir.[80] Teknolojideki değişime adapte olma süreci ve bağımlılık düzeyi krizin meydana gelmesinde ve krizin şiddetinde oldukça etkili olmaktadır.[81] Kurumun teknolojik gelişmeleri takip edememesi kurumun rakipleri nezdinde güç ve pazar kaybetmesine neden olarak kriz meydana getirebilmektedir.[82]

Facit şirketinin yaşadığı kriz bu şekilde gerçekleşmiştir. Facit mekanik hesap makineleri ve daktilolar üreten bir şirketti. 1960 yılının sonlarına doğru Facit yirmi farklı şehirde fabrikası olan, 14.000 kişiye istihdam sağlayan büyük bir şirketti. 50 yıllık bir başarı öyküsü bulunan şirket iyi bir imaja sahipti. Ancak teknolojik gelişmeler üst yönetim tarafından dikkate alınmıyordu. Elektronik hesap makineleri ve bilgisayarlar ile ilgili projeler üst yönetim tarafından kabul görmemekte idi. Zira üst yönetim elektronik hesap makinelerinin mekanik hesap makinelerinin yerini almasının çok uzun bir süre alacağını düşünmekteydi. Bu nedenle kriz kaçınılmaz olmuş ve Facit fabrikalarını Electrolux şirketine satmak zorunda kalmıştır. [83]

Ayrıca teknolojik alandaki gelişmeler, özellikle internete olan ilginin artmasına müteakip baskı gruplarının da gücü artmıştır. [84] İnternet kurum için bir çok olanak sunmakla birlikte kriz öncesinde ve kriz anında spekülatif verilerin ve dedikoduların

[76] LESSEM Runnie, Managing Corporate Culture, USA, Gowe Publishing Company, Itd., 1990, s.1
[77] HAŞİT, s.24
[78] ÇELİK, s.51
[79] ERNEST Zander, "Geleceğin İşletme ve Personel Politikası", çev: Mustafa Yaşar Tınar, DEÜ, İ.İ.B.F., Dergisi, cilt 5, no. 1-2, 1990, s.23
[80] HAŞİT, s.21
[81] DİNÇER, s.242
[82] PİRA; SOHODOL, s.38
[83] HAŞİT, s.22-23
[84] TRUCKER Laura; Melewar T. C., Corporate Reputation and Crisis Magagement: The Threat and Manageability of Anti-corporatism, Corporate Reputation Review, C.7, No.4, 2005, s.382

hızla yayılabildiği, basit söylentilerin çığ gibi büyüyerek devasa krizler doğurabildiği, kontrolü imkansız denebilecek kadar güç bir mecradır.

1.2.2.6. Uluslararası Çevre Etkenleri

Küreselleşme, uluslararası etkenlerden en önemlisi olarak görülmektedir. Küreselleşme iktisadi, kültürel, hukuki ve siyasal alanlarda etkili olmakta ve dünyanın herhangi bir yerinde oluşan değişim hızla diğer bölgelere sirayet edebilmektedir. Kurumun varlığı bu sürece olan adaptasyonu ile doğru orantıda ifade edilmektedir.[85] " Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik, faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, "kaos" diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Dünya çapında yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji geliştirmede temel olması gereken en son kural, ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında, giderek artan uyuşmazlıklardır."[86]

"Küreselleşme ve yarattığı sonuçlar dışında uluslararası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar, arz-talep değişiklikleri bunları izlemekte başarısız kalan bir örgüt için kriz ortamı hazırlayabilmektedir."[87]

"Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izleyemeyen işletmeler krize sürüklenebilir."[88]

1.2.3. Krizi Oluşturan Diğer Etkenler

Krizi oluşturan diğer etkenler olarak sıralanabilecek etkenler başlıca şu şekildedir:[89]

- Sabotaj / ürün bozma
- Psikolojik saldırılar
- Ürün hataları
- Hırsızlık ve dolandırıcılık

[85] TUTAR, 2000, s.31
[86] TUTAR, 2011, s.32
[87] PİRA; SOHODOL, s.42
[88] ÇELİK, s.54
[89] MEYERS Gerald C.; JOHN Holusha. When it hits the fan: Managing the nine crises of business. Boston: Houghton Mifflin, 1986.s. 25, MITROFF, Ian I. Break-away thinking: How to challenge your business assumptions (and why you should). Wiley, 1988, s. 35, PINCUS, J. David, and Lalit Acharya. "Employee communication strategies for organizational crises." Employee Responsibilities and Rights Journal 1.3 1988, 188'den Aktaran PİRA; SOHODOL, s.53-55

- Kurum binası veya üretim tesisinde meydana gelen bozulmalar
- Endüstriyel Kazalar
- Bilişim sistemindeki arızalar
- Kurumun el değiştirmesi, yeniden yapılanma
- Ürünlerin taklit edilmesi
- Yalan, dedikodular ve iftiralar
- Rüşvet
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Boykotlar, grev, toplu eylemler
- Kamu algısındaki değişiklik ve kamu desteğinin azalması
- Suç duyuruları
- Hizmet aksaklıkları

1.3. Krizin Şiddeti

Krizin şiddetine etki eden üç ana etken denetim, algılama ve hassasiyettir.[90]

Denetim kurumun dış çevre etkenleri üzerindeki denetimin seviyesini, algılama krizin müspet veya menfi olarak algılanma durumunu, hassasiyet ise kurumun krizden etkilenme derecesini ifade etmektedir.[91]

1.4. Krizin Aşamaları

Stratejik dönüş noktası olarak da adlandırılan krizler beklenmeyen, aniden gelişen, çok hızlı hareket eden kurum için bir çöküş veya fırsat anlamına gelebilen olgulardır.[92]

Krizin "kriz öncesi dönem", "kriz dönemi" ve "kriz sonrası dönem" olmak üzere üç ana aşaması bulunmaktadır.[93] Bu aşamalar kurumsal performans bağlamında düşünülerek Şekil 2'deki gibi değerlendirilmiştir.

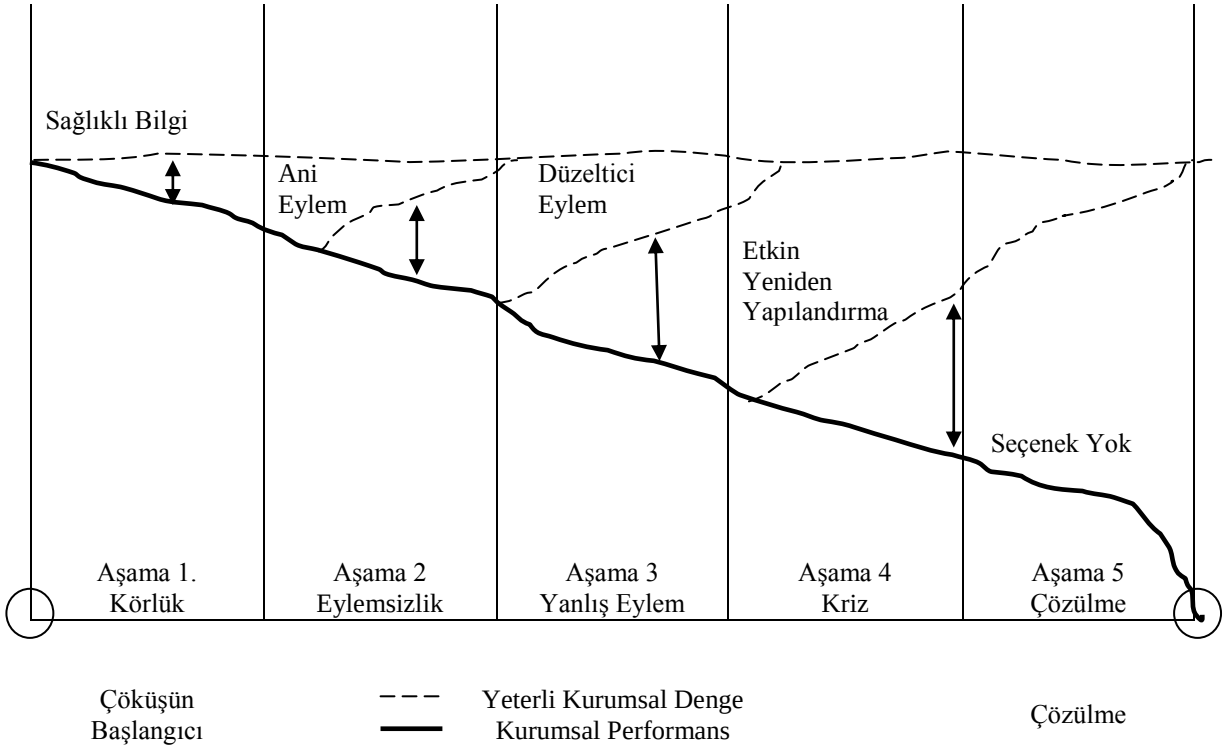
[90] TÜZ, s.11
[91] PİRA; SOHODOL, s.43-44
[92] GROVE Andrew Stephen, Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır, Çev. Özlem Dinçkal;Ferma Lekesizalın,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997, S.4
[93] MEYERS Gerald. C; JOHN Halusha, Managing Crisis: A Positive Approach, Unwin Hyman Limited, 1988, s.13

1.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem körlük, eylemsizlik ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.[94]

> "Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin İpuçları bu dönemde gelişmektedir. Kriz öncesi dönem, teşhis koymadan önce semptomları teşhis edilen bir hastalığa benzemektedir. Bu semptomları hissedebilmek, belirlemek, örgütün krize karşı koymasını ve krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir."[95]

Şekil: 2 Kurumsal Çöküşte Performans Azalması



Kaynak: Weitzel W.; Jonsson E., Decline in Organizations: A. Literature Integration and Extension, Administrative Science Quarterly, c.34,1989, p.102

Körlük döneminde yavaş yavaş belirtiler (programlarda aksamalar, raporların gecikmesi, dedikodu ve rivayetler çıkması gibi[96]) ortaya çıkmasına rağmen geleneksel

[94] WEITZEL William; Jonsson Ellen, "Decline in Organizations: A Literatüre Integration and Extention", Administrative Science Quarlerly, cilt 34, 1989, s. 97-104
[95] PİRA; SOHODOL, s.47
[96] A.g.e. s.48

yapıya olan inanç nedeniyle bu belirtilerin farkına varılamamaktadır.[97] Kriz öncesi dönemdeki müspet sonuçlar kurumları bazı olumsuzluklara karşı duyarsız olmaya itebilmektedir. Müspet sonuçlar olumsuzlukları gizlemekte ve körlük oluşturmaktadır.[98]

Ayrıca yöneticilerin çoğunun problemleri görmezden geldiği bu aşamanın son safhalarına doğru açıklık ve netlik kaybolur, suçlamalar ve rekabet artar, kızgınlık ve korku belirir. Eylemsizlik aşamasında krizin hissedilen etkileri mütemadiyen artmakta, verimlilik ve kalite giderek düşmekte ve kurum hala değişim için bir adım atmamakta, sorunlar devam etmesine rağmen rutin faaliyetlere devam edilmektedir. Yanlış eylem aşamasında ise mevcut sorunları çözebilmek için geleneksel yöntemler uygulanmakta ve bu yöntemler yetersiz kalarak kurumu kriz ortamına taşımaktadır.[99]

1.4.2. Kriz Dönemi

Kriz denilince anlaşılan bu dönemdir. Kurumun hissettiği fiziki, psikolojik ve mali sorunlar en üst düzeydedir. Yoğun olarak çalışılmasına rağmen performans düşmeye devam eder. Kurumla ilişkisi olan diğer kurumlar bu ilişkiyi minimum seviyeye indirirler.[100]

Eğer bir önceki dönemde kriz sinyalleri doğru bir şekilde alınmamış ve doğru değerlendirmeler yapılarak gerekli tepkiler verilmemiş ise kurumun kriz dönemine girme ihtimali artmaktadır. Kriz çalışanlar üzerinde yoğun bir gerilim ortamı yaratır, kurumsal belirsizlik en yüksek seviyeye çıkar, belirsizliğe bağlı olarak krizin şiddeti artar.[101] Belirsizlik vahim sonuçlar doğurur. Öyle ki Çinliler "Tanrı seni belirsiz ortamlarda bıraksın"[102] diye beddua ederler.

Kurumsal anlamda kriz dönemi amaçlara ulaşamamak veya etkisizlik, yavaş yavaş güç kaybederek dirençsizleşmek, örgütsel işlevlerin durması, görev, beklenti veya ödemeleri karşılayamamak, arzu edilen amaçlara ulaşmada yetersizlik veya başarısızlık, iflasla yüz yüze gelmek gibi başarısızlıklara yol açabilir.[103]

Ayrıca bu dönemde acil kararlar verme zorunluluğu ortaya çıktığından çelişkili, yanlış veriler ve yetersiz bilgiler ile karar almak zorunda kalınmaktadır. [104]

---

[97] GÜNCELLER Bülent, Problem Çözümünde Erken Uyarı Sistemi, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 28 Aralık, 1998, s.16
[98] HAMARAT Şeref, "Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği", Önce Kalite, Ekim, Sayı: 9, 1994, s.20-22
[99] PİRA; SOHODOL, s.48
[100] TÜZ, s.18
[101] PİRA; SOHODOL, s.48-49
[102] BALTAŞ, s.9
[103] MAKRIDAKIS Spyros, What Can We Leam from Corporate Failure?, Long Range Planning, Vol.24, No.4, Ağustos 1991, s.117
[104] DİNÇER, s.331

1.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz öncesi dönemde sinyaller alınıp değerlendirilmemiş ve yeterli tedbirler alınamamışsa, kriz döneminde ise çözümler üretilmemiş ise krizin şiddeti ile orantılı olarak kurum yok olabilmektedir. Kriz sonrası dönemden bahsedebilmek için kriz yönetiminde başarı sağlanmış ancak olağan bir şekilde kurumun çevresi ile ilişkileri bozulmuş, pazar payı gerilemiş, tüketici nezdinde güveni azalmış ve çalışanların sorunları artmış olabilmektedir. Bu noktada kurum çözülmeleri önlemek ve en azından krizle karşılaşmadan önceki seviyesine tekrar ulaşabilmek için kurumun yapısında ve çevreyle ilişkilerinde radikal değişimleri de içerebilen bir yeniden yapılanma safhasına girmektedir.[105]

Bu safhada kriz; iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejiler oluşturulması, geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanması, kurum içinde işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi, yeni liderlerin ortaya çıkması, erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.[106]

Mamafih bir kurum tüm bu aşamalardan geçmeden de krizle karşı karşıya kalabilmektedir.[107] Krize hazırlıklı olan kurumlar varlığını devam ettirmenin yanı sıra güçlenerek büyüyebilmektedir.[108]

1.5. Kriz Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Kriz yönetimi halkla ilişkilerin uzmanlık alanlarından birisi olup, 1980'li yıllardan sonra yaşanan Çernobil, Exxan Valdez, Bhopal, Zeebrugge, Sellafield, King Cross, Piper Alpha, vb. krizlerden sonra kriz yönetimine yönelmeler olmuş ve halkla ilişkiler firmalarının danışmanlık hizmeti sunmalarıyla birlikte bu kavrama ilgi artmıştır.[109] Kriz yönetimi kurumun normal işleyişini olumsuz etkileyen, mali varlıklarını ve/veya kamu imajını azaltan ve aniden ortaya çıkan olaylara karşı plan yapabilme organizasyonudur.[110]Stratejik dönüş noktası olarak da adlandırılan krizler beklenmeyen, aniden gelişen, çok hızlı hareket eden kurum için bir çöküş veya fırsat anlamına gelebilen olgulardır.[111]

---

[105] PİRA; SOHODOL, s.53
[106] ÇELİK, s.92-97
[107] AKGEMCİ Tahir; GÜLEŞ Hasan Kürşat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara, Gazi Kitabevi, 2009, s.217
[108] SILVER A. David, Taban Çöktüğü Zaman: Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi, çev. Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul, 1990, s.69
[109] OKAY; OKAY, s.416
[110] LOW Sui Pheng, David K.H., "Crisis Management: Survey of Property Development Firms", Property Management, cilt 17-3, 1999, s. 231.
[111] GROVE Andrew Stephen, Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır, Çev. Özlem Dinçkal;Ferma Lekesizalın,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997, s.4

Yöneticiler kriz durumunda olası felaketlere karşı hazırlık ve yönetimsel uygulamaları da içeren kapsamlı bir kriz yönetimi planı uygulamalıdırlar.[112]

"Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir."[113] Kriz yönetimi stratejik yönetim ilkeleriyle benzer ilkelere sahiptir ve kurumun krize karşı hazırlıklı olmasını, muhtemel krizin minimum zarar ile atlatılmasını veya maksimum kar elde edilmesini sağlar.[114]

Muhtemel bir krizi önlemek ya da krizi fırsata çevirmek kriz yönetimine bağlıdır.[115] Zira "Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır"[116] denilmektedir. Kriz yönetimi uygulamaları karar süreçleri oluşturulması, dahili ve harici olumsuzlukların giderilmesi için planlar oluşturulması ve kurumsal yapısının bir ahenk içerisinde yürümesi için çeşitli düzenlemeler yapılmasını kapsar.[117]

Kriz yönetimi ile tüm olası krizlerin tamamen yok olması mümkün değildir. Kriz yönetimi ne kadar mükemmel olursa olsun krize neden olabilecek tüm etmenlerin hepsini detaylarıyla belirlemek imkansızdır. Ancak başarılı bir kriz yönetimi ile krizin derinliği ve niteliğine etki edilebilir, krizin şiddeti azaltılabilir ve kriz kurumun gelişiminin lehine kullanılabilir. [118]

Halkla ilişkiler stratejik bir yönetim fonksiyonudur.[119] Bu nedenle yönetimin ilgi ve sorumluluk alanında olan kriz yönetimi ile bizatihi ilgili ve sorumluluk sahibidir. Ancak kriz sadece halkla ilişkilerin yetkili olduğu bir alan değildir.[120]

Kriz yönetimini destekleyen sürekli çabalar olarak anlaşılması gereken toplumla ilişkiler, risk tahmini, güvenlik yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb. konuluların kriz yönetimi ile birlikte anlamları genişlemiş ve daha etkin hale gelmişlerdir. [121]

Kriz yönetimi yaklaşım açısından "Korku krizi" yönetimde olası kayıpları en aza indirme, "fırsat krizi" getiriyi en üst seviyeye çıkarma, "krizden kaçma" yaklaşımı ise kontrol edilemediği için "krizi çözme" anlayışına dönüşebilir.[122]

---

[112] BARTON Laurence, "Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters", The Cornell and Restaurant Administration Querterly, Vol.35, No.2, Nisan 1994, s.59

[113] PEARSON Christine M., CLAIR Judith A., Reframing Crisis Management, THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, C. XXII, S.1 (Ocak, 1998), s.61'den Aktaran: HAŞİT, s.64

[114] CAN, s.397

[115] SUMER; HELMUT, s. xxv

[116] AUGUSTINE R. Norman, Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Çev. Salim Atay, Harvard Business Review Kriz Yönetimi, BZD Yayıncılık, MESS Yayın No:328 içinde, 2000, s.13

[117] ARMSTRONG Michael , How To Be An Even Better Manager, 3rd ed.,London, Kogan Page Ltd., 1993, s.115

[118] КОРОТКОВА Э. М., Антикризисное управление : учебник / под ред. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006, s. 4. (Kriz Yönetimi:Ders Kitabı / pod. Red. E. M. Korotkovo. 2-e izd., pererab. i dop. M.: INFRA-M, 2006, s.4)

[119] GRUNIG E. JAMES, Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function, Journal of Public Relations Research, Volume 18, Issue 2, 2006, s.151-176

[120] KADIBEŞEGİL, s.90

[121] ÖZDEMİR Aylin, Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İzmir, Ege Yayıncılık, 1994,s.11

1.6. Kriz Yönetimi İlkeleri

Kriz yönetiminin başlıca ilkeleri, stratejik yönetimle etkileşim içinde olması, bir planlama olayı olması, pazarlama ve halkla ilişkilerle bizatihi ilgili olması, risk yönetimini barındırması, uzman istihdamı ve dışarıdan bilgi desteği alınmasını teşvik etmesi, eğitici programların olması ve etkili bir iletişim ve koordinasyon gerektirmesi olarak sıralanabilir.[123] Öyle ki "Kriz yönetiminin temel taşı, her düzeyde ve her evrede iletişimin başarısıdır"[124] demek mümkündür.

Bunların dışında diğer ilkeler paniğe kapılmamak, alternatif yollar için farklı taktikler ve kriz planları oluşturmak, alternatif ürün ve üretim süreçleri geliştirmek, etkin kararlar almak, alınan kararları zamanında uygulayabilmek, olay ve eğilimleri abartmaktan ve aşırı tepkilerden kaçınmak, rakiplerin eylemlerini dikkatle izleyerek koruyucu önlemler almak, girdilerdeki fiyat artışlarını küçük oranlarla fiyatlara yansıtmak, fiyatlama kararlarında, enflasyon beklentilerini de değerlendirmek, kurum personeli ile diyalog kapısını açık tutmak, gerek kurum gerekse yöneticiler bazında elde edilen prestijleri krizi aşma yolunda etkin olarak kullanmak olarak sıralanabilir. [125]

1.7. Kriz Yönetimi Modelleri

Kriz yönetim modelleri Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli, Fink'in Kapsamlı Kontrolü, Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı, Kriz- Stratejik Yönetim Entegrasyonu ve Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi olmak üzere beş farklı modelden oluşmaktadır.

Bu modeller kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır:[126]

1.7.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli; kriz yönetim organizasyon yapısını oluşturmak, kriz ekibini seçmek, simülasyonlar ve eğitim araçları kullanarak kriz

---

[122] DİNÇER, s.334
[123] BARTON, s.63
[124] ÖZDEMİR, s.11
[125] "Ekonomik Miyopluk Nasıl Tedavi Edilir?" (1994), Ekonomist Dergisi, Yıl.4, Sayı.26, Haziran 1994, s.26'dan Aktaran: ÇELİK, s.107
[126] PENROSE, John M., "The Role of Perception in Crisis Planning", Public Relations Review. XXVI, 2000, s.159

ekibini eğitmek, bir kriz durumu yaratmak ve kontrol etmek, muhtemel senaryoları değerlendirerek bir acil durum planı hazırlamak ve krizi yönetmek adımlarından oluşmakta ve kurumların başarılı bir kriz yönetimi için bu aşamaları takip etmeleri gerekmektedir.

1.7.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Fink'in Kapsamlı Kontrolü, oluşturulacak kapsamlı bir durum kontrolünün kurumu sahip olduğu tüm fonksiyonel alanlar için muhtemel krizleri belirleyerek, senaryolar üreterek, bu senaryoların geliştirilmesini müteakip, kriz durumunun tanımlandığı, arzulanan veya kabul edilebilecek sonuçların da yer aldığı ve kriz ekibi tarafından stratejik olasılıklar geliştirebilmek amacıyla "ya..." veya "eğer..." ile başlayan sorular oluşturularak bu soruların cevaplandırılmasını içeren bir modeldir.

1.7.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımına göre bir kurumun gerçek bir kriz durumuna tamamen uyabilecek bir kriz senaryosu hazırlaması imkansızdır ancak, krizler yapısal olarak benzer yönlerine göre gruplandırılabilir. Sonraki aşamada ise her bir grup için muhtemel en kötü senaryo hazırlanarak bu senaryoya göre önleyici tedbirler geliştirilmelidir. Bu sayede benzer bir çok krize de hazırlıklı olma imkanı doğar.

1.7.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu yaklaşımına göre stratejik yönetim kurumun rakipleri ile olan mücadelesine ve saldırgan yönlerine yoğunlaşmakta kriz yönetimi ise kurumun savunucu kabiliyetlerini geliştirmeye çalışmakta, stratejik yönetim kurumun refahını tanıtırken, kriz yönetimi bu refahı korumaya çalışır. Kriz yönetimi ve stratejik yönetimin ikisinin de üst yönetimin denetim ve ilgi alanına girmesi sebebiyle kriz yönetiminin stratejik yönetime entegre edilmesi gerekmektedir.

1.7.5. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi'ne göre kriz durumları on altı hücreden oluşan ve tehdit düzeyi, cevap seçenekleri, zaman baskısı ve kontrol düzeyine dayalı bir matris içerisinde sınıflandırılabilir. Böyle bir sınıflandırma kriz yönetimi ekibinin matrisi hazırlarken sorunun farkına varılmasına ve matrisin muhtemel bütün krizlere uygun kaynakları tahsis etmeye imkan vererek, kurumun karşı karşıya kalabileceği muhtemel tüm kriz durumlarının listesini göstererek, karar vermeyi kolaylaştırır.

1.8. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi süreci ana hatlarıyla üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar; kriz öncesi dönemde kriz yönetimi, kriz döneminde kriz yönetimi ve kriz sonrası dönemde kriz yönetimidir.

Kriz yönetim sürecinin tüm aşamaları göz önünde bulundurulduğunda başarısız kurumların başlıca: krizleri görmezden gelerek kimsenin öğrenemeyeceğini düşündükleri, krize cevap vermek için yavaş hareket ettikleri ve zamanın yeterli olduğunu düşündükleri, konu kamuya ulaştıktan sonra çözüm arayışına girdikleri, sahip oldukları itibarın kendilerini koruyacaklarına güvendikleri, aleyhlerinde çıkan haberlerde medyaya karşı olumsuz bir tavır takındıkları, hedef kitle ile iletişim kurarken anlaşılmaz bir dil kullandıkları, sadece yazılı açıklamalar yaptıkları gibi hatalardan bahsetmek mümkündür.[127] Daha geniş anlamıyla ise kriz yönetimi kurumun misyonunu belirleme aşaması ile başlar. [128]

1.8.1. Kriz Öncesi Dönemde Kriz Yönetimi

"Krize hazırlanırken Hazreti Nuh'un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır."[129] Kriz sürecinin ilk aşaması, krize işaret eden sinyallerin alınmasıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilerek doğru bir şekilde değerlendirilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Sinyallerin doğru bir şekilde algılanabilmesi için kurumlar çeşitli erken uyarı sistemleri oluşturmalıdır. Erken uyarı sisteminden gelen verileri kullanmak ikinci aşama olan krizden kaçınmaya ve krize hazırlıklı olmak için mekanizmalar kurmaya yardımcı olacaktır.[130]

---

[127] BERNSTEIN J., Making a Crisis Worse: The Eleven Biggest Mistakes in Crisis Communications, Journal of Promotion Management, C.12, No.3/4, 2006, s.40-43

[128] Иванова. М, Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. / 1995. С. 130 (Ivanovna. M, Antikrizisnoe upravlenie: Kriz yönetimi: İflastan Mali iyileşmeye. /1995. s.130)

[129] AUGUSTINE, s.21

[130] CAN, s.337-339

Erken uyarı sistemi, çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması, değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek geleceğe yansıtılması, değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması, öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti, değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi gibi amaçları kapsayan, kurumların başarı durumlarını önceden tahmin etmede kullanılan bir analiz tekniğidir.[131] "Krizin ortaya çıkmasında erken uyarı sisteminin olanaklarıyla, krize karşı duyarlılık gösterilir."[132] Kurum yöneticilerinin erken uyarıları algılayıp yorumlayabilecek durumda proaktif yöneticiler olmaları gerekmektedir.[133]

Krizden kaçınma görece en kolay ve maliyeti en az olan aşama olmasına rağmen, yöneticiler zaman zaman kurumun kontrolünün tamamıyla kendilerinde olduğu şeklinde bir yanılgı içerisine girdikleri için bu aşama atlanmaktadır. Oysa kurum yönetimi sürekli olarak sorun meydana getirebilecek konulara odaklanarak muhtemel sonuçlar ve önlem maliyetleri gibi hususlar hakkında fikir yürütmelidir.[134]

Muhtemel bir krize karşı hazırlıklı olabilmek için; kriz yönetimi hususunda müspet bir tutum geliştirmek kurumun performansı ve kamuoyunun beklentilerini aynı düzeye getirmek, faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak, kriz durumlarını önlemek ve yönetmek için ekipler oluşturmak, krizdeki fırsatları değerlendirebilmeye hazırlıklı olmak, muhtemel kriz durumlarını listelemek, muhtemel kriz durumlarından korunmak, muhtemel kriz durumlarını önlemek için politikalar oluşturmak, muhtemel her kriz durumu için strateji ve taktikler geliştirmek, muhtemel kriz durumundan etkilenecek olanları saptamak, yazılı planlar oluşturmak, kurumun adına gelecek zararı en aza indirmek için etkili iletişim kanalları oluşturmak ve tüm bu faaliyetleri sürekli test etmek gerekmektedir.[135] Kriz yönetilmeye başlamadan önce iyi bir plan hazırlamayan kurumlar kriz yönetimi konusunda başarısız olacaktır.[136]

Kurum içi veya kurum dışı etkenlerden kaynaklanabilen krizler her ikisi için de kurum yönetimi tarafından kurumun ve toplumun değer yargıları dikkate alınarak çeşitli kriz senaryolarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Müteakiben senaryolar tehlike derecesine göre sınıflandırılarak bu gibi bir durumla karşı karşıya kalındığı takdirde nasıl hareket edileceğine dair fikirler üretilmeli ve elde edilen veriler yazılı döküm haline getirilmelidir.[137] "Senaryo üretimi, vur-kaç deneyi değildir. Düzgün bir şekilde organize edilirse bu aşamada görev yapan yöneticiler için dinamik ve öğretici bir tecrübe olabilir."[138] "Krizler birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıktığı ve krizin birçok farklı kaynağı olduğu gibi, kriz senaryoları da birçok varsayıma dayalı olarak üretilebilir."[139]

---

[131] TUTAR, 2011, s.72
[132] CAN, s.317
[133] TUTAR, 2011, s.71
[134] AUGUSTINE, s.17-20
[135] REGESTER Michael, LARKIN Judy, Risk Issues and Crisis Management, London,Kogan Page Publishers, 2002, s.174-184
[136] WEINER D., Crisis Communication: Managing Corporate Reputation in The Court of Public Opinion, Ivey Business Journal, Mart/Nisan 2006, s.2
[137] KADIBEŞEGİL, s.62-72
[138] PİRA; SOHODOL, s.198
[139] TUTAR, 2011, s.70

"Kriz planlanmadan, yalnızca tahminlerle idare edilecek bir durum değildir."[140] Kriz yönetim planı hazırlamak muhtemel bir kriz durumunda ortaya çıkabilecek sorunların saptanması ve bu sorunlara ilişkin çözümler hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda krizin ortaya çıkarabileceği kargaşayı en aza indirmeye, hızlı bir biçimde gerekli önlemlerin alınmasına ve sorunların çözümüne daha az zaman harcamaya yardımcı olmaktadır.[141]

Kriz yönetim senaryolarına tamamen uyan kriz yönetim planları oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenle olayı planlamak yerine süreci planlamak daha ussal görünmektedir.[142]

Kriz yönetim planının; kriz yönetiminde kararların kimler tarafından alınacağı, kurum içi ve kurum dışı iletişimin kontrolünün kimde olması gerektiği, kriz ekibinin kimlerden oluşması gerektiği, kriz merkezinin neresi olacağı, teknik bilgilerin kimler tarafından üretileceği, bu bilginin karar aşamalarından ne şekilde geçirilerek iletişim mecralarına aktarılacağı, hâlihazırdaki durumun nasıl analiz edileceği, kurumun iş ortakları ve müttefiklerinin kimler olduğu, finansal konularda kararları kimlerin ne şekilde alacağı, kurum sözcülerinin kimler olacağı, bu sözcülerin bilgiyi enformasyona dönüştürme yöntemi ve bu enformasyonu arşivleme şekilleri, araştırmaların süresi ve kimler tarafından yapılacağı, resmi kurumlar ile olan iletişimin ne şekilde düzenleneceği, kriz meydana gelmesi durumunda ilk 24 saatte nasıl davranılacağı gibi soruları cevaplandırması gerekir.[143]

Bu plan hazırlanırken Clorox firmasının karşı karşıya kaldığı ve kriz yönetim planının kendisinin bir kriz doğurduğu olayın göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

1991 yılında Clorox firmasının isteği üzerine Ketchum Halkla İlişkiler Danışmanlık Şirketi Clorox firmasının ürettiği temizlik ürünlerinin bazı gruplar tarafından protesto ve boykot edilmesi, ürünlerde kullanılan klorin maddesinin kansere neden olduğu ile ilgili bir bilimsel rapor hazırlanması vb. gibi birçok olumsuz kriz senaryosunu kapsayan bir kriz yönetim planı hazırladı. Bu kriz planı çerçevesinde çevreci grupların ve doğaya duyarlı gazetecilerin saldırılarına karşı Clorox firmasının bu grupları "çevrecilik terörizmi" yapmakla suçlaması planlanmıştı. Bu taslak kriz yönetim planının bilinmeyen kişiler tarafından sızdırılması sonucu Clorox firması bir anda kendisini boykot etmek veya firmaya karşı olumsuz bir tavır takınmak gibi bir niyeti olmayan grupları bir anda karşısında buldu ve büyük bir krizle karşı karşıya kalmış oldu.[144]

Kriz yönetim planının başarılı sonuçlar elde edebilmesi için; kurumun tam olarak hangi iş alanı içerisinde olduğu, kurumun ve rakiplerin pazardaki konumlarının

---

[140] PİRA; SOHODOL, s.194
[141] SADUN Emrealp, Belediyelerde Kriz Yönetimi, İstanbul, IULA-EMME yayınları, 1993, s.18
[142] STANTON, Peter V., "Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis', Public Relations Quarterly, Vol.47, No.2, 2002, s.22
[143] KADIBEŞEGİL, s.73-75
[144] LAURENCE Barton, The Use of Scenario – Based Planning for Management Executives, Industrial Management, Vol: 33, Issue : 6, Y.Y., B.Y., November-December, 1992, s.8'den Aktaran: ÖZDEMİR, s.15

ne olduğu, kurumun uzun dönemli amaçlarının ne olduğu, kurumun kültürel şebekesinin nasıl olduğu, kurumun iletişim yapısının nasıl olduğu tespit edilmelidir.[145]

Kriz yönetimi ekibi; kurumun üst düzey yöneticilerinin bulunduğu, ürün sağlamayı, bütçe onaylarını, yüksek düzeyde iletişim kurmayı, hedef kitleye yönelik olarak mesajların içeriklerini onaylamayı, hukuki ilişkileri yürütmeyi, yönetim kurulu başkanının medya ilişkilerinin ve sözcülük işlevinin sağlanması ve grup ziyaretlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan "çekirdek ekip", çekirdek ekibin aldığı kararları sahada uygulamakla görevli "kriz kontrol ekibi" ve süreç içerisinde gereken tüm bilgilerin toplanılması, dağıtılması, iletişim stratejilerinin uygulanması vb. tüm çalışmalardan sorumlu olan "kriz iletişim ekibi"nden oluşmaktadır.[146]

Krizden korunma kurumun iç ve dış çevresini bozulmanın ortaya çıkacağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içerir ve krizin meydana getireceği zararı önleme amacı güdülmektedir.[147] Zira kurumun çevreyle olan etkileşimi muhtemel krizlerin meydana gelmesinde ve şiddetinde önemli bir etkendir.[148]

> "Kriz yönetiminde "korunma yaklaşımı", arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak "fırsat krizleri" söz konusu olduğunda aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır."[149]

Kriz öncesi dönemde yapılan etkinliklerin bazıları kriz yönetimi hususunda bilgi sahibi olmayan kurumlar tarafından da yapılmaktadır. Bunlar krizi önlemekte etkili olabilmekte ancak krizi yönetmek için yeterli görülmemektedir.[150]

1.8.2. Kriz Döneminde Kriz Yönetimi

Kriz öncesi dönemde yapılan çalışmalara rağmen krize engel olunamayabilir. Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz yönetimi ekibi etkin bir biçimde rol almaya başlar. İlk olarak ikincil krizlerin tetiklenmemesi için, eğer can kayıpları var ise daha fazla can kaybını önlemek, alt yapıyı yeniden kurmak veya onarmak, mali zararları iyileştirmek, sosyal etkinlikleri yeniden kurmak ve duygusal iyileşme sağlamak gerekmektedir. [151]
Halk, kurum çalışanları medya vb. paydaşlar ile olan iletişim her durumda önemli olmakla birlikte, kriz dönemlerinde daha da önemlidir. Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma, paydaşlarla iletişim kurma gibi görevlerine bu dönemde daha fazla gerek duyulmaktadır. [152] Kriz esnasında bir kurumun en öncelikli

---

[145] PİRA; SOHODOL, s.189
[146] REGESTER, s.161
[147] MITROFF I. I., Pearson, Christine M., Crisis management. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, s.13
[148] DİNÇER, s.412
[149] TUTAR, 2011, s.76
[150] ÖRNEK; AYDIN, s.77-78
[151] REN Chiang H., Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events, Disaster Prevention and Management,2000, s.14-15
[152] GÖKSEL Ahmet, BÜLENT Yurdakul, NİLAY Başok, Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 2002, s.423

hedefi etkili bir iletişim kurmak olmalıdır.[153] Bu nedenle kriz döneminde kriz yönetiminin en önemli unsurlarından biri medya ile olan ilişkilerdir.

1982 meydana gelen Tylenol krizinde uygulanan bazı adımlarla birlikte kriz döneminde kriz yönetiminin standartları oluşturulmuştur. Oldukça basit olan bu "Tylenol Kuralları"nı şu şekilde sıralamak mümkündür:[154]

1. Açık ve kesin bir tutum geliştirin.
2. Yönetim kurulu başkanının (CEO) basın için ulaşılabilir hale gelmesini ve kurumun yönetim kadrosunun kriz yönetimi önlemlerine dahil olmalarını sağlayın.
3. Basınla işbirliği yapın.
4. Özür dileyin, olay ile ilgili duyduğunuz üzüntüyü dile getirin.
5. Personeli ortak aşılması gereken zorluklar için harekete geçirin
6. Ürünü toplatın.

Medya krizin etkilerini aktarmada, hedef grupların krizle ilgili algı ve kanaatlerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynadığından ayrıca medyanın kurum ve mevcut kriz ile ilgili tavrı kurumun itibarının zedelenmesinde önemli bir etken olduğundan kriz döneminde kurum ve medya ilişkisi kritik bir ilişki biçimini almaktadır. Kurumların büyük harcamalar ile elde ettiği kurum imajları krizin sonucu olarak değişen algı ile zarar görebilir hatta yok olabilir. Medya bir şeyleri gizleyen hatta elindeki verileri gerektiği gibi sunamayan bir kurum için potansiyel bir düşman, akılcı, kriz taleplerine uygun ve ahlaki davranan bir kurum için ise potansiyel müttefik olabilmektedir. Bu nedenle kriz sırasında medya yönetilirken en baştan itibaren medya ile ilişkiler stratejisi konusunda karar vermek ve yöntemleri değiştirmeye hazır olmak, kurum çıkarlarıyla uyuştuğu sürece medya ile işbirliğinde olmak, medya yönetiminde mümkün olduğunca eşit davranmak, inisiyatifi mümkün olduğunca çabuk ele almak, medyaya sunulan veriler üzerinde iyi bir denetim sağlamak, tutulamayacak sözler vermemek, kararlı görünmek gibi benimsenmesi gereken kurallar vardır. Ayrıca dürüstlük, süreklilik, zamanlama, eşitlik(tüm medya organlarına eşit davranmaya çalışmak) , sakin olmak, ilgili olunduğunu kanıtlamak, "spekülasyon yapmamak ve zanna dayalı bilgi vermekten kaçınmak"[155] gibi temel kurallara da dikkat etmek gerekmektedir.[156] Kurumsal itibarın finansal, operasyonel ve stratejik değeri vardır.[157] Bu nedenle kurumsal itibarın zedelenmesi mali operasyonel ve stratejik değerlerin de zedelenmesi anlamına gelebilir.

Ayrıca eğer kurum kriz öncesinde olumsuz bir itibara sahip ise, bu durum kriz dönemlerinde krizin gidişatını daha da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu "halo etkisi" olarak adlandırılmaktadır. [158]

---

[153] PENROSE, s.158 ve OKAY; OKAY, s.359

[154] ФЕДОТОВА М.Г., Связи с общественностью как антикризисный менеджмент, Омск, Омский государственный технический университет, 2009, С.24-25

[155] OKAY; OKAY, s.363

[156] PİRA; SOHODOL, s.220-221-222

[157] SUMER Haluk; HELMUT Pernsteiner, Kriz Yönetimi, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 11-12

[158] COOMBS W. T.; Holladay S. J., Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management, Journal of Communication Management , C. 10, No. 2, 2006, s.124

Kriz yönetimi esnasında "bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme" gibi halkla ilişkilerin temel fonksiyonlarına ihtiyaç duyulmaktadır. "Krizin en az zararla atlatılabilmesi ve örgütün krizden önceki imajının tekrar sağlanması için yöneticilerin, önce krize neden olan asıl problemleri tespit etmesi, diğer yandan vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler faaliyetini devreye sokması gerekmektedir. Kriz süresince halkla ilişkiler çalışmaları normal zamandan daha çok önem kazanan ve daha fazla ihtiyaç duyulan bir faaliyet halini almaktadır."[159]

Kriz yönetiminde ussal iletişim politikaları ile kurum imajının uğradığı zararı minimize etme ve tekrar kazanma,[160] iletişim planlamasının sağlanması, tüm paydaşlar ve medya ile iletişimin sağlanması gibi birçok konu halkla ilişkilerin sorumlu olduğu konulardır.[161] Zira daha önce de belirtildiği gibi kriz döneminde medya ile ilişkileri yürütecek olan kişilerin, üst düzey medya ilişkilerine vakıf olma, medyanın bölümlenme şekline vakıf olma, medya üretim sürecine vakıf olma, nitel ve nicel araştırma tekniklerine vakıf olma, dile vakıf olma, stratejik yaklaşımlar geliştirebilme, uygun mesaj geliştirebilme, sivil toplum örgütleriyle yakın ilişkileri olma, uygun konsept geliştirebilme, takım çalışmasına yatkın olma, sunum yeteneği olma gibi özelliklere haiz olmaları gerekir. [162]

Medyanın uygulayabileceği baskıya rağmen mesajların direkt olarak hedef kitleye yönelik olmasına da dikkat edilmelidir.[163] Medya dahil tüm hedef gruplarına krizin kurum tarafından önemsendiği mesajı verilmeli, ve krizi çözmek için yapılan faaliyetler ile ilgili bilgi verilmelidir. Medyaya ilk elden, kurum tarafından verilecek bilgiler medyanın kuruma karşı olumlu duygular hissetmesini sağlayabilmektedir.[164]

Medyaya bilgi vermek için "olayların ortaya çıkması" beklenmemeli, krizle ilgili bilgiler mümkün olduğunca medya ve diğer hedef grupları ile paylaşılmalıdır. [165]Baskı altında hareket eden ve yeterli bilgiyi kurumdan elde edemeyen veya edemediğini düşünen medya mensupları güvenilir olmayan, yetersi ve bilgisiz kaynaklara yönelebilmektedirler. Bu nedenle medyanın mütemadiyen bilgilendirilmesi oldukça önem arz etmektedir.[166] Krizin boyutu tüm dünyayı ilgilendirebilecek nitelikte büyük ise farklı zaman dilimlerinde bilgi edinmek isteyecek medya mensupları da göz önünde bulundurularak 24 saat bilgi akışı sağlayabilecek bir birimin kurulması gerekmektedir.[167]

Ayrıca liderlik vasfı, beden dili ve dış görünüş, kurumu ve krizi iyi biliyor olma, analitik düşünebilme, profesyonel bir şekilde davranış sergileyebilme, kullanılan dile hakim olma, medya ilişkilerini yürütenlerin kurum içindeki konumları ve özgeçmişleri,

---

[159] AKDAĞ, s. 1-2
[160] PİRA; SOHODOL, s261-262
[161] ÖZDEMİR, s.51-79
[162] KADIBEŞEGİL, s.121-122
[163] TUTAR, 2011, s.181
[164] BLAND Micheal, Strategic Crisis Management, Strategic Public Relations, Norman A.Hart (Ed.), Londra, Macmillan Press, 1995, s.285-286 Aktaran: OKAY; OKAY, s.360
[165] OKAY; OKAY, s.359
[166] PİRA; SOHODOL, s.223
[167] REGESTER Michael, Crisis Management, Handbook of Financial Public Relations, Pat Bowman (Ed.), Oxford: Heinemann Publishing, 1989, s.108

soğukkanlı ve sağduyulu olma, protokol konusuna hakim olma gibi özellikler de oldukça önemlidir.[168]

Chumikov'a göre kurum adına basına açıklamayı sadece bir kişinin yapması daha uygundur. Aksi halde bir karışıklık riski doğmakta ve basın mensuplarının içerik olarak farklı olan mesajları karşı karşıya getirmesine fırsat verilmektedir.[169]

Medya ile ilişkilerde kurum her ne kadar yeterli durumda da olsa, medya mensupları diğer kurumların görüşünü öğrenmek veya değişik bir yaklaşım almak için farklı kaynaklara yönelebilmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcıları ilgili olabilecek bu kurum ve grupları belirleyerek desteklerini almaya gayret etmelidirler. Belirlenen bu gruplara basın mensuplarından önce gönderilecek basın bildirileri en azından diğer kaynaklardan bilgi alınması durumunda bilgilerde tutarlılık sağlayacak ve krizin iyi yönetildiği imajını sergileyecektir. Basın bildirileri ilgili olan tüm odaklara gönderilmeli ve akabinde iyi hazırlanılmış bir basın toplantısı düzenleyerek basın bildirisindeki bilgilerle yetinmek istemeyen medya mensupları tatmin edilmeli ve konuyu net bir şekilde anlayıp anlamadıkları saptanmalıdır. Böyle bir basın toplantısı düzenlerken şu hususlara dikkat edilmelidir; toplantı süresi sınırlı tutulmalı, toplantıya katılanların görevleri basına bildirilmeli, gelişen olaylar ve ne yapıldığı net bir şekilde anlatılmalı, eğer can ve mal kaybı var ise duyulan acı ve insan hayatına verilen değerden söz edilmeli, sorulan sorulara tatmin edici cevaplar verilmeli, sorulan soruya cevap verilemeyecek ise nedeni belirtilip en kısa zamanda bu soruların da yanıtlanacağı belirtilmeli, toplantı sonunda salon terk edilirken sıkıştırma sorular ile karşılaşmamak için medya mensupları ile aynı yerden çıkılmamadır.[170] Can ve mal kaybının olduğu krizlerde medya ve halk açıklama yapanın yönetim kurulu başkanı olmasını istemektedir.[171] Ayrıca medya mensuplarına yazılmamak kaydıyla bilgi vermek, savunmacı bir yaklaşım sergilemek, medya mensuplarını reklamları kesmek ile tehdit etmek ve olayları abartmak hiçbir koşul ve ortamda kesinlikle yapılmaması gereken olgulardır.[172] Krizle ilgili konuda dış kaynakları suçlamamak da oldukça önemlidir.[173] Kusur var ise kabul edilmeli, lüzumu halinde özür dilenmelidir. Asla yapılmaması gereken ise yalan söylemektedir. [174]

Bunların dışında şu kurallara uyulmasında fayda vardır:[175]

- Kaynaklarınızı üçüncü taraflara yöneltin.
  Avukatlar, mühendisler, finansal analistler, kanaat önderleri, müşteriler, bilim adamları, hükümet yetkilileri gibi benzeri taraflardan yararlanın.
- İletişiminizi merkezileştirin.
- İletişim için teknik gereksinimleri temin edin.

---

[168] ÖZDEMİR, s.35 ve KADIBEŞEGİL, s.134-135
[169] ЧУМИКОВ А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 136. (CHUMIKOV A.N. Halkla İlişkiler. PR. M., 2001.s.136)
[170] PİRA; SOHODOL, s.226-227
[171] WAYNE L. Pines,"Myths of Crisis Management", Public Relations Quarterly, Vol:45, Num:3, Fall 2000, s.15
[172] PELTEKOĞLU, s.325
[173] WILLIAMS E. D.; Treadaway G., Exxon and The Valdez Accident: A Failure in Crisis Communication, Communication Studies, C. 43, No.1, 1992, s. 57-58
[174] LINDA S. Ashcroft, Crisis Management - Public Relations, Journal of Managerial Psychology, 1997, s.325
[175] ФЕДОТОВА,С.27 (FEDOTOVA s. 27)

- Krizi başlangıç noktasından itibaren değerlendirerek hareket edin.
- Kriz sonrası dönemde kurumunuzu konumlandırmak için hazırlık yapmaya başlayın.
- Kurum içi ve kurum dışında gelişen olayları sürekli takip edin.

Paydaşlar olarak kurum çalışanlarının da "acaba ben güvende miyim?", "işim tehlikede midir?" gibi endişelerini gidermek için bilgi verilmelidir. Kurum çalışanları bu soruların cevaplarını almadıkları müddetçe istenilen performansı göstermeleri mümkün olmayacaktır. [176]Ayrıca kurum çalışanlarının psikolojik tepkileri teşhis edilmeli ve yapılacak uygulamalarda buna dikkat edilmelidir. [177]Sorumluluk duygusuyla hareket eden bir kurumun iç iletişime önem vermesi kurum çalışanlarını istekli ve etkili birer kurum savunucusu haline getirecektir. [178]

Kriz döneminde halkla ilişkilerin yapısının ve işlevlerinin bozulmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü kriz dönemlerinde kurumsal fonksiyonların çoğunun medyayla ilişkilere yönelmesiyle normal dönemlerde destek olarak uygulanan halkla ilişkiler çalışmalarını eylemci birim çalışmalarına dönüştürmektedir.[179]

1.8.3. Kriz Sonrası Dönemde Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminin son safhası olan bu dönem kriz öncesinde ve kriz esnasında yapılanların gözden geçirildiği, değerlendirmelerin yapıldığı ve öğrenmenin gerçekleştiği safhadır.[180]

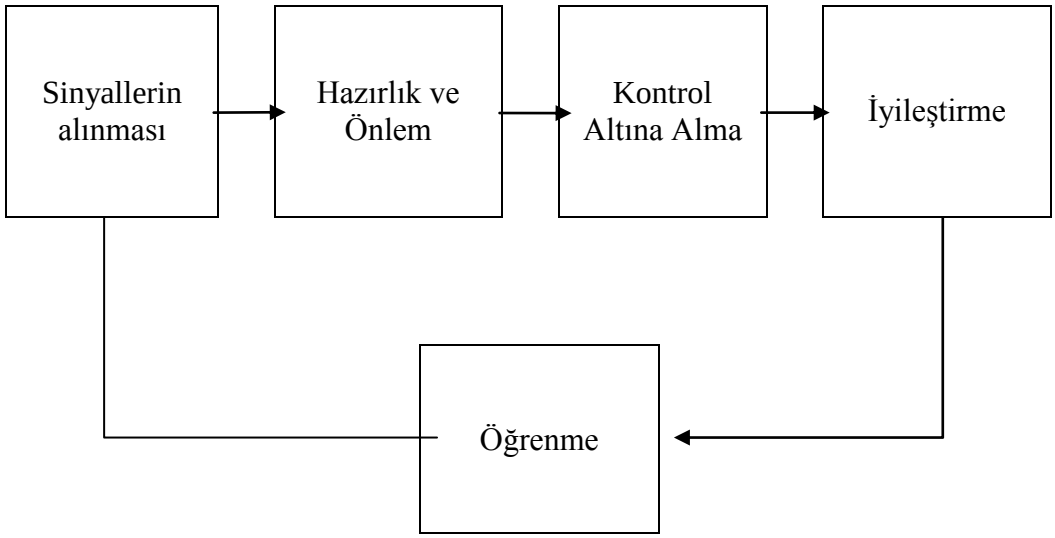
Öncelikle yapılması gereken krizin kuruma verdiği zararın hesaplanması, kurum çalışanlarının krizi algılama şekli, kurumun duyarlılığı, yönetimin krizi denetim altına alabilme gücü gibi olguların analiz edilmesi ve müteakiben önceki dönemde uygulanan tekniklerde gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Öğrenmenin bireysel olarak gerçekleşmesi nedeniyle kurum yaşanan krizden gereken dersi çıkarmayabilir. Bu nedenle kriz öncesi ve kriz döneminde yaşananlar sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde deneyimler tüm kurum çalışanları tarafından paylaşılarak yazılı hale getirilmelidir.[181]
Krize kaynaklık eden olgular tespit edilerek giderilmeye çalışılmalı, yeniden yapılanma sürecini destekleyecek unsurlar kurum kültürü içine entegre edilmelidir. Zedelenen kurum imajını güçlendirmek için yönetimin de desteği alınarak çalışmalar yapılmalıdır.

Krizin sona ermiş olması yönetim ve kriz yönetimi ekibinin görevlerini tamamladığı manasına gelmez. Bu safhada yapılan etkinlikler müspet ve menfi

[176] SHERMAN, Rob, "How to Communicate During Times of Crisis", New York, Vol. 103, Num. 10,. Nowember/December 2001, s.30
[177] BURNETT, John J., "A Strategic Approach to Managing Crises", Public Relations Review, Vol.24, Iss. 4, 1998, s.478
[178] COHN Robin J., "Pre-Crisis Management", Executive Exellence, Vol. 8 Iss. 10, October. 1991, s.20
[179] KAZANCI Metin, Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler 2. baskı Ankara, Turhan Kitapevi, 1997, s.280
[180] CAN, s.340
[181] ÖRNEK; AYDIN, s.117-118

yönleriyle sorgulanarak, kriz yönetim planları güncellenmelidir.[182]

Şekil: 3 Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Pheng, Low Sui, Ho, David K.H. ve Ann Yeap Soon, "Crisis Management: A Survey of Property Development Firms", Property Management, Vol. 17, No. 3, 1999, s.234.'den Aktaran: Can Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi , 2005, s.398

Kriz sonrası dönemde yönetsel temel değerlerin gözden geçirildiği yeniden yapılanma çalışmaları yapmak, krizin olumsuz etkilerini atmak ve kuruma yeni bir dinamizm kazandırmak için verimli çalışmayı engelleyen faktörleri yok etmek, kurum hedeflerini daha güçlü bir şekilde belirlemek, kriz esnasında yapılan başarılı çalışmaları denetlemek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek gibi iyileştirme çalışmaları yapmak, muhtemel sorunları çözmede avantaj sağlayacak esnek ve organik bir kurum yapısı oluşturmak, yenilikçi ve yaratıcı bir kurum oluşturmak için çalışmalar yapmak gerekmektedir.[183]

Kriz sonrası dönemde insan kaynakları olumlu ortam yaratmak, gelişim odaklılığını vurgulamak, kurum çalışanlarını kararlara dahil etmek, duygusal zekanın hakim olduğu, yargılayıcı değil çözüm üretici bir tutum içerisinde olmak, akılcı adımlar atmak, eğitim ve iş becerilerini geliştirmek, yaratıcılığı yenilikçiliği ve hayal günü geliştirmek için çalışmalar yapmalıdırlar.[184]

[182] PARSONS Will, Crisis Management. Career Development International, MCB UP Ltd., 1996, s.28
[183] TUTAR,2011, s.153-158
[184] PİRA; SOHODOL, s.253-255

İKİNCİ BÖLÜM

HERMENEUTİK

2.1. Hermeneutik Kavramı

Hermeneutik (yorumsama, yorum sanatı, yorumbilim, yorumcu yaklaşım, yorum bilgisi) kelimesi Türkçede "hermenötik" ve "hermenoytik" olarak da kullanılmıştır. Hermeneutik Grekçe "hermeneuein" yani ifade etmek/bildirmek, açıklamak, tercüme etmek/çevirmek fiilinden türemiştir.[185] Latinceye "hermeneutica" olarak çevrilmiş ve Grekçe anlamlarının içeriği nedeniyle "yorum sanatı" , "yorum tekniği" olarak anlaşılmıştır. Hermeneutiğin "yorum bilimi" şeklindeki ifadesine bilimin kendisine özgü objesinin ve yönteminin olması gerektiği, hermeneutiğin ise özel bir obje ve yönteminin olmadığı, anlam yüklenebilecek her şeyin hermeneutiğin konusu olabileceği öne sürülerek karşı çıkanlar olmuştur.[186] Ancak Barnes, "diğer realistler gibi, her türlü bilimsel araştırmanın, hatta doğa bilimlerindeki araştırmaların bile yorumu gerektirdiği ve bu yüzden de "hermeneutik" oldukları tezine dayanan bir "post-empirisist" bilim anlayışı benimser. O, bu yeni bilimsel araştırma tanımını, genelde sosyal bilimlerin özelde de bilgi sosyolojisinin "bilimsel" olmadığını iddia edenleri çürütmek için kullanır" ve realistler yaptıkları çıkarımlar sonucu hem doğa hem de sosyal bilimlerin yorumu gerektirdikleri ve bu nedenle hermeneutik kategori altında sınıflandırılmaları gerektiği çıkarımında bulunmuşlardır. [187]

Richard Rorty ise konu ile ilgili "Bana göre, 'yorumlayıcı veya (hermeneutik olma) özel bir yönteme sahip olmak değil aksine yalnızca, yardımı dokunabilecek bir vokabüler arayışı içinde olmaktır" demektedir.[188]

Etimolojik olarak kavram Yunan mitolojisinde tanrı Zeus ve Maia'nın oğlu olarak geçen Hermes'e dayanmaktadır. Hermes Yunan mitolojisinde tanrılar ve insanlar arasındaki iletişimi sağlamaktadır.[189] Hermes söz yoluyla ilişkiler kurmada, ses ile ikna etmede ve kandırma sanatında oldukça hünerlidir.[190] Diğer bir görüşe göre ise Hermes tekil biri değil, gaybi ve sırri ilimlerde söz sahibi olan kimselere verilen unvandır.[191] Eflatun'un Protagoras diyaloğunda ise Hermes ilahi irade ile dürüstlük ve haya gibi

---

[185] HANS Georg Gadamer, "Hermeneutik", Hermeneutik Üzerine Yazılar (iç.), (Derleyen ve Çeviren: Doğan Özlem), İnkılâp Kitabevi, İstanbul 2003, s. 13; ÖZLEM Doğan, Tarih Felsefesi, İstanul, İnkilap Kitabevi, 2001, s.241; Byzantius, Ch. D, Eexikon EIlhno-Gallikon .Edition Seconde, Athenes, 1856, s.172.'den aktaran ÖZCAN Zeki, Teolojik Hermenötik, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000 s.8

[186] ÖZCAN Zeki, Teolojik Hermenötik, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s.10

[187] HEKMAN Susan, Bilgi Sosyolojisi ve Hermeneutik, Çev. Hüsamettin Arslan-Bekir Balkız, İstanbul: Paradigma Yayınları, 2012, s. 63-68

[188] ARSLAN Hüsamettin. "Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler." Arslan (Çev.) ve (Der.), İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002, s.376

[189] DELLALOĞLU Besim, Toplumsalın Yeniden Yapılanması: Habermas Üzerine bir İnceleme, İstanbul, Bağlam Yayınları, 1998 s.43, Erhat A., Mitoloji Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi,1989, s.15

[190] LEDUC Claudine, "Une thfcologie du signe", dans Reuvue de L'histoire des Religion, tome, CCX11, Fasicule, Janvier.Mars, 1995, pp. 17-23'den aktaran ÖZCAN, s.14

[191] http://www.hermetics.org/hermetik.html (Erişim: 01.01.2014)

kuralları koyan ve toplumun adil ve dostça birlik içinde yaşamasını sağlayan elçidir. [192] "Hermes bir yorumcu veya bir haberci veya bir hırsız veya bir yalancı veya bir pazarlık yapan kişidir; bu türlerin büyük ölçüde sahip bulundukları her şey dille ilişkilidir" [193] ve "doğal dilin "ustası olmayı" öğrendiğimiz ölçüde kazandığımız bir "yeteneğe/beceriye" atıfta bulunur: lengüistik olarak komünike edilebilir/iletilebilir anlamı anlama ve onu çarpık/tahrif edilmiş iletişim durumlarında kavranabilir hale getirme sanatı" olarak tanımlanır. [194]

Bazı İslami kaynaklar ise Hermes'in İdris (a.s.) olduğunu iddia etmektedir.[195] Yine İslami kaynaklara göre İdris (a.s.) Nuh (a.s.) babasının dedesi[196] ve yazının kaşifidir. [197]

Gadamer Hermes'in tanrıların habercisi/mesajcısı olduğunu ancak bu mesajları iletirken mesajları insanların anlayabilecekleri şekle çevirdiğini/yorumladığını söyler.[198]

> "Hermeneutik, hermeneuien sanatı, yani bildirme, haber verme, çeviri yapma, açıklama ve anlam sanatıdır. Tanrıların habercisi/mesajcısı/elçisi Hermes, tanrıların mesajlarını ölümlülere iletir. Ne var ki onun bildirdikleri hiç de tanrıların mesajlarının dümdüz bir aktarımı değildir; tanrısal buyrukların birer açıklamasıdır. Öyle ki Hermes, bunları ölümlülerin diline, onların anlayabilecekleri şekilde çevirir. Hermeneutik etkinliği daima bir başka dünyaya ait bir anlam bağlamının o an içinde yaşanılan dünyaya aktarma/çevirme etkinliği olmuştur."[199]

İletişim, söylem, anlama, yorum ve dil becerisi gibi kavramların Hermes efsanesinden meydana geldiği söylenmektedir.[200] Hermeneutik tercüme, yorumlama ve anlamanın farklılıkları uzlaştırma tecrübesinin adı olarak kullanılmıştır. Hermeneutikte içerik ne olursa olsun daima bir anlama isteğinde bulunulmaktadır[201] **"**Hermeneutik etkinlik, bir başka dünyaya ait anlam bağlamını, o an içinde yaşanılan dünyaya aktarma etkinliğidir" [202] "Hermeneutiğin görevi, metnin ifade ettiği anlamı, anlamın mantığını, varoluşun ve realitenin toplam yorumuna eşitlemektir." [203]

---

[192] TAŞDELEN Vefa, Hermeneutiğin Evrimi –Kesitler-. Ankara, Hece Yayınları, 2008, s.24
[193] ARSLAN, s.13
[194] A.g.e., s.231
[195] ERDOĞAN İsmail, "İSLÂM DÜŞÜNCESİ'NDE "KÂMİL TABİAT/TIBÂU'T-TÂMM" FİKRİ." Tasavvuf: İlmi ve Akademik Araştırma Dergisi sayı:17,2006 s.132
[196] BUHARİ Muhammed b. İsma'il, Sahihu'l-Buhari, İstanbul, Enbiya, 1981, s.5.
[197] İBN HACER el-Askalani, Ahmed b. Ali, Fethu'l Bari bi Şerhi Sahihi'l Buhari, Beyrut Daru'l Marife, VI, s.375
[198] GADAMER Hans Georg, "Hermeneutik", Hermeneutik Üzerine Yazılar. Der. ve çev.: Doğan Özlem İstanbul: İnkilâp Kitabevi, 2003, s. 13.
[199] A.g.e. s. 13.
[200] KURT Mueller Vollmer, "Introduction: Language, Mind, and Artifact: An Outline of Hermeneutic Theory Since The Enlightenment," The Hermeneutic Reader. Ed.: Kurt-Mueller-Vollmer New York: The Continuum Company, 1994, s.1
[201] GREISCH Jean, "Le cercle el I'ellipse", dans Revue des Sciences Philosophiques et Thiologiques, 73, 1989, s. 164-171'den aktaran ÖZCAN, s.9-15
[202] GADAMER, 2003, s.11
[203] RICOEUR Paul, Conflit des interpritations, essais d'her-meneutique, Editions du Seuil, Paris, 1969,s.376'den aktaran: ÖZCAN, s.36

Paul Ricoeur Metin Modeli: Bir Metin olarak Anlamlı Eylem adlı makalesinde, "Hermeneutik kelimesinin asli anlamının, kültürümüzün yazılı dökümanlarının yorumu için gerekli kurallarla ilgili olduğunu varsayıyorum" demiştir.[204]

Hermeneutik anlama için araçtır, filoloji, lengüistik, semantik, semiyotik vb. dilbilimleri ile ilişki içindedir ve hermeneutiğin konusu metindir. Ancak hermeneutik alanında metin kavramı iki şekilde anlamak gerekmektedir. "Dar anlamıyla metin, yazıyla tespit edilmiş söylem demektir. Geniş anlamda ise bir anlamı olan, yazılı ve sözlü ifadeler, tabii dünyanın bütünü ve onu teşkil eden tek tek nesneler; onlarda etkin olan tabii kanunlar, kutsal metinler, dini hayatın yaşanması sırasındaki bütün pratikler, hukuki metinler, rüyalar, sosyal olaylar, tarihi ve arkeolojik belgeler, her tür kültürel eserler, insan davranışları, jestleri ve mimikleri metin kavramının içine girmektedir." [205] Bu tanıma göre anlamı olan her şey hermeneutiğin yani yorumsamanın ilgi alanına girmektedir.

"Chladenius, hermeneutiği yazılı ve sözlü ifadelerin yetkin ve tam anlaşılması sanatı olarak tanımlar" [206]

Hermeneutik geniş ve gelişen tanımıyla "yoruma dayalı anlama teorisi"dir.[207]

2.2. Tarihsel Olarak Hermeneutiğin Gelişimi

Antik dönemden beri var olan hermeneutik kavramının tarihsel olarak inkişafının 3 ana hattı bulunmaktadır. Bunlar: 1. 18. Yüzyıl kutsal kitap hermeneutiği ve teolojik hermeneutik. 2. Schleiermacher ve Wilhelm Dilthey tarafından hermeneutiğin tinsel bilimlerin evrensel bir yöntemi haline dönüştürülmesi. 3. Hermeneutiğin "çağdaş dönemi" denilebilecek Gadamer'in hermeneutiği. [208]

2.2.1. 18. Yüzyıl Kutsal Kitap Hermeneutiği ve Teolojik Hermeneutik

"Antik hermeneutiğin merkezinde alegorik yorumlama problemi yer alır. Problem oldukça eskidir. Hyponoia (alt veya üst anlam), alegorik yorumlamanın anahtar sözcüğüdür. Burada

[204] DALLMAYR Fred R.; MCCARTHY Thomas A.,(Eds.) Understanding and Social Inquery, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1997, s.316-334'den Aktaran: ARSLAN, s.100
[205] ÖZCAN, s.6, 7, 90
[206] TAŞDELEN, s.56
[207] ARSLAN, s.73
[208] SANDYWELL B, 1998 – Interpreting Visual Culture: Explorations in the Hermeneutics ofVision, USA, Routledge, s.23'den Aktaran Alioğlu, N., "Hermeneutik Açıdan Anlam Üretme ve Örnek Görüntüsel Gösterge Çözümlemesi," VIII. Uluslararası Görsel Göstergebilim Kongresi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Cilt II, 1191-1203, İstanbul, 2007, s.5

amaç, sözel ve sıradan anlamın ardında veya üstünde bulunduğu varsayılan esas anlamı ortaya çıkartmaktır."209

Resim: 1 Peri Hermenias (Yorum Üzerine)



Kaynak: http://folk.uio.no/amundbjo/grar/interpretatio.php (Erişim: 08.01.2014)

Aristoteles'in Peri Hermenias (Yorum Üzerine) kitabında düşünce ve düşünceyi dile getiren olgu arasındaki anlatımının birleşimi temelli çıkarımların türevleri bulunmaktadır.[210] Peri Hermenias yorumsama kavramının yazılı literatüre geçtiği ilk kaynaklardandır. Hemeros eserlerinde görünen Afrodit ile Abes'in evlilik dışı ilişkisi gibi metinler yorumlanarak "anlaşılır" hale getirilmeye çalışılmıştır.[211] Nitekim Eflatun görünen ve gerçeklik arasındaki farkı azaltmak için yorumu kullanır.[212]

[209] GADAMER, Hans-Georg; Hakikat ve Yöntem (II. Cilt), Çeviren: Hüsamettin Arslan ve İsmail Yavuzcan, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 15
[210] ORMITSON G. L.,Schrift, A. D. "Hermeneutiğe Giriş", Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler (Der. ve Ter. Hüsamettin Arslan). İstanbul: Paradigma Yayınları, 2002, s.14
[211] TOPRAK Zefer, Hemeneutik (Yorumbilgisi) ve Edibiyat, İstanbul, Bulut Yayınları, 2003, s.25
[212] ÖZCAN, s.20

"Aristoteles cümle kurarken "hermêneia"yı bir şeyin doğru veya yanlışlığına yönelen zihinsel bir faaliyete işaret edecek şekilde kullanmıştır. Bu anlamda "yorumlama" aklın temelde bir şey hakkında doğru yargıyı belirleme faaliyetidir. Bir dua, bir emir, bir soru veya bir nehiy cümlesi Aristoteles'e göre bir ifade olmayıp ifadeden kaynaklanan bir şeydir; o, aklın temelde bir ifade formunda algıladığı bazı durumlara uyan ikinci tür bir cümledir. (Aristoteles'e göre akıl manayı bir ifade olarak algılar) Orijinal cümle veya yorum, mesela "ağaç kahverengidir" ifadesi, bir temenniyi belirten veya onu kullanmayı anlatan bir ifadeden önce gelir. "Yorumlar" o hâlde –bir dua veya emirde olduğu gibi fiilî bir durumu anlatan ifadeler olmayıp, daha ziyade doğru veya yanlış olduğu söylenebilecek bir şeyi anlatırlar."[213]

2.2.2. Hermeneutiğin Tinsel Bilimlerin Evrensel Bir Yöntemi Haline Dönüştürülmesi

Antik çağ sonrası ortaçağda hermeneutik tarihsel bir dönüşüm geçirerek teolojik bir biçim almıştır. Bu dönüşüm bilinen ve işaret edilen anlam arasındaki ikilemin yerine Stoacı dış anlam ve iç anlam ikileminin geçmesiyle olmuştur. Teolojik hermeneutik bu Stoacı ikileme dayanır. Bu yaklaşım alegorik (Bir görüntü, bir yaşantı veya bir davranışın daha iyi kavranmasını sağlamak için göz önünde canlandırıp dile getirme, yerine koyma[214]) yönteme dayanmaktadır. Alegorik yöntemde bir ismin veya formülün avamın bildiği bir anlamı ve sadece seçkinlerin bildiği birden çok anlamı vardır. Philon bu yöntemi tanımlamamış ancak sözlü anlamın belirsizliğe veya yanlış anlamaya sebep olduğu durumlarda uygulamıştır. Philon'a göre kutsal kitapta lafzi anlam ve maddi olmayan sırları ortaya çıkarmak olan alegorik anlam vardır ve yorum sanatı harfin fizik yapısını aşarak üst anlamı ortaya çıkarmaktır. Bu ilişki beden ve ruh arasındaki ilişki gibidir. Bir manada bu yaklaşım metnin lafzından hareketle görülebilenin içinde görülemezi fark etmek demektir. Philon bu seviyeye ulaşabilmek için Orpheusçu mistagoji dilinden faydalanmıştır. Orpheusçu mistagojide açıkça ifade edilen olgular mutlaka başka bir şeyin görünmez olan bir logosunun sembolüdür.[215] Luther'in "kutsal metinleri kendilerinden hareketle yorumlama" daveti de bu dönem için önemlidir.[216]

İkinci yüzyılda yaşayan Marcion Eski Ahit'e Hıristiyanlığın kutsal kitabı olma özelliğini yitirdiği, Eski Ahit'in gerçek tanrıyı bilmediği, hatta Eski Ahit'in tanrısının gücünü yitirdiği tenkitlerini yöneltmiştir. Bu tenkitler karşısında kilise Eski Ahit'i hermeneutiğin aracılık işlevinden yararlanarak savunmak durumunda kalmıştır. Eski Ahit savunulurken alegori kavramından ve Stoacı ikilemden yararlanmıştır. Kilise hermeneutiğe başvururken "hermeneuein" kavramının Yunan mitolojisinde tanrı ile insanların konuşmasına yardımcı olduğu gibi bunu Eski Ahit için kullanma amacı gütmüştür. Bu nedenle hermeneutiğin görevlerinden biri olan düşünce ve dil ilişkisini açığa kavuşturmaya çalışılmıştır. Zira telaffuz edilen ancak yazıya geçmeyen bir sözün veya anlamın sınırını aşan bir anlamı temellendirme hermeneutik ile mümkün

[213] PALMER Richarde E. Hermenötik (Çev. İ. Görener) İstanbul, Anka Yayınları, 2002, s.49-50'den Aktaran: ZTÜRK Emre, HERMENEUTİĞİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ, Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken (iç.), Vol. 1, No. 2, 2009, s.154
[214] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim: 10.01.2014)
[215] ÖZCAN, s.25-28
[216] GADAMER, 2003, s.16

olabilmektedir. Stoacı yöntemin yanı sıra Anglo-Sakson ülkelerinde yaygınlaşan, bir problemi ortaya koymadan önce dili analiz eden bir analitik yöntem de mevcuttur. [217]

Matthias Flacius Illyricus ise tanrısal metinlerin doğru anlaşılmamış olmasının kiliseye onları yorumlama hakkı vermediğini savunmuştur. Ona göre daha önceki yorumlar eksik bilgiye ve yetersiz yorum ufkuna sahiptir. Bu nedenle lengüistik bir yöntem bu durumu telafi edebilecektir. Bu nedenle bir bölüm metin bütünlüğü açısından değerlendirilmeli ve bu şekilde açıklanmalıdır.[218]

Mezhep savaşlarının yaşanmaya başladığı, Hıristiyanlık dininin artık birleştirici bir unsur olmadığı aksine ayrıştırdığı böylesi bir dönemde yapılması gerekenin yine Tanrı'nın mesajlarına yani tanrısal metinlere yönelmek olduğu düşünülmüştür. Zira "gerçek" Tanrı'nın sözlerinde saklıydı ve bunu kavraması gereken bireysel akıl olmalıydı. Bu dönemde burjuva tanrısal metinlerdeki gerçeği bulabilmek için harekete geçmiştir. Aydınlanma felsefesine paralel olarak önceden verilen kilise tarafından aktarılan yorumlar saptırıcı ve geçersiz sayıldı. Metnin gerçek ile olan irtibatını otorite değil akıl değerlendirecekti. İnsan "artık kendi aklını kullanma cüretini" göstermeli" idi.[219]

Bu dönemde hermeneutik "Katolik ve Protestanlık tartışmaları sırasında İncil'in nasıl anlaşılması gerektiğine ilişkin yöntemsel yaklaşım önerilerinin kutsal metinlerin yorumlanması ve daha açık kılınması gerektiğine dair sorunlarla gündeme gelmiş bir kavramdır ve doğru anlama ulaşma yöntemi olarak kabul edilmiştir."[220]

Teolojik hermeneutik "metnin ne dediğini değil, ne demek istediğini" anama yoluna gitmiştir. Bu yaklaşımın doğmasının nedeni Hıristiyanlık metinlerinin orijinallerinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır.[221]

Teolojik hermeneutiğin konusu genel itibari ile Hıristiyanlığın tanrısal metinleri olduğu için teolojik hermeneutiğe bazı ilkeler koyularak, teolojik hermeneutiğin sınırları çizilmeye çalışılmıştır.

Bu ilkeler şu şekildedir: [222]

"1) Kutsal kitabın normatif otoritesi, bizzat Tanrı'nın otoritesidir.

2) Tabii insanın gücü, 'kutsal ruh'un yardımı yoksa, kutsal kitabın mesajını anlamaya yetmez.

---

[217] ÖZCAN, s.30-42

218 DILTHEY, Wilhelm; "The Rise of Hermeneutics", Translated by Fredric R. Jameson and Rudolf A. Makkreel, Selected Works-Volume IV: Hermeneutics and the Study of History (iç.), Edited by Rudolf A. Makkreel and Frithjof Rodi, Princeton University Press, New Jersey, 1996, s. 243 ve TATAR, Burhanettin; Hermenötik, İnsan Yayınları, İstanbul, 2004, s.15

[219] AYDIN Uğur, Hermeneutik: Eski Bir Yorum Yönteminin Yeniden Gündeme Gelişi ve Hukuk Alanına Uygulanması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, sayı:1, 1983, s.183

220 BAUMAN, Z., Hermeneutics and Social Science, London, Hutchinson, 1978, s.7'den Aktaran SAYGIN Tuncay, SOSYAL BİLİMLERİN DOĞASI VE HERMENEUTİK, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, Ekim 2009,"Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, s.104

[221] DARTMA B,; DEMİRCİ M.,ÜNVER M. ve diğer, Tefsir Tarihi ve Usulü, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2056, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1090, s.242

222 ÖZCAN, s.61-65

3) Kutsal kitap, Tanrı'nın hakikatini cümleler, önermeler biçiminde içerir; kutsal kitabın bildirdiği hakikat, hem objektif, hem de mutlaktır. Bir cümle veya önerme, nesneleri ve olayları olduğu gibi dile getirdiğinde doğrudur ve onların mahiyetini değiştirdiğinde yanlıştır.

4) Kutsal kitabın fonksiyonu, insanın Tanrısal hikmetle kurtulmasını sağlamaktır; kutsal kitap, hakikat oluşunu sadece bu fonksiyon sayesinde kazanır.

5) Kutsal bir metnin anlamı tek, kesin ve sabittir. Ancak bu tek anlamın uygulamaları çeşitli olabilir.

6) Kutsal kitap bütün kültürlere ve bütün durumlara uygulanabilen bilgileri ve istekleri içerir; bütün kültürlere ve durumlara uygulanamayanlar, kutsal kitabın belirttiği gibi, sadece özel durumları ilgilendirir. Kutsal kitabın evrensel talepleriyle özel istekleri arasındaki farkı, kültürel faktörler ya da durumlar belirleyebilir. Evrensel talepler, şu kültüre veya bu duruma bağlı olan göreceli talepler değildir.

7) Tarihsel olarak tefsir kuralları anlamına gelen "hermeneutik" kelimesi, genişletilebilir ve anlamın algılanması sürecine ve anlamın hayatımız üzerindeki etkisine katılan her şeyi içerebilir. Kutsal kitap, onu yorumlayan kişinin anlamasının ürünü değildir veya bu anlama tarafından dikte ettirilmemiştir. Kutsal kitap yazarının ve onu yorumlayanın ufku, yorum sonunda kutsal kitabın kesin anlamından ayrılacak derecede birbirine karışmak zorundadır şeklindeki teori kabul edilemez.

8) Kutsal kitap, pek çok edebi cinsteki ifadelerle Tanrı'nın hakikatini bize bildirir. İnsan dilinin sınırları, Tanrı'nın mesajını bildirmede kutsal kitabın da sınırlı olmasına yol açar fikri reddedilmelidir. Kutsal kitabın çevirileri, her zamani ve kültürel engellerin ötesinde Tanrı'yı bize tanıtırlar. Kutsal kitabın metinlerinin anlamı, bu metinlerin ortaya çıktıkları kültürel bağlamalara o kadar bağlıdır ki, onlara başka kültürlerde aynı anlamı vermek mümkün değildir şeklindeki düşünce reddedilmelidir.

9) Kutsal kitabı çevirenler ya da her kültür bağlamında öğretenler, kutsal bilginin, öğretinin içeriğine uygun eşanlamlarını kullanmak zorundadırlar. Farklı kültürler arasındaki iletişimin gerekli olduğunu dikkate almayan ve kutsal metnin anlamını eğip büken her yöntem gayri meşrudur.

10) İyi bir tefsir için, kutsal kitabın çeşitli bölümlerinin edebi cinsini, biçimini ve üslubunu dikkate almak asildir ve bunun için kutsal kitaba uygulanmış cinslerin incelenmesini meşru bir disiplin olarak görüyoruz. Bizzat tarihsel olaylar oldukları tasavvur edilen kutsal kitabın hikâyelerinin tarihselliğini inkâr eden edebi cinslere yer veren yorumların uygulaması reddedilmelidir.

11) Kutsal kitapta çeşitli edebi biçimler halinde anlatılan olaylar, sözler ve söylemler, tarihsel olgulara uygundur. Kutsal kitapta anlatılan olayların, sözlerin ve söylemlerin, İncil yazarları tarafından veya onların metne eklediği gelenek tarafından icat edildiği teorisi reddedilmelidir.

12) Kutsal kitabı gerçek anlamına veya doğal anlamına göre yorumlamak zorunludur. Gerçek anlam, tarihsel-gramatikal anlamdır, yani yazarın ifade ettiği anlamdır. Gerçek anlama göre yapılan yorum, metnin bütün üslup ve yazım biçimlerini dikkate alır. Kutsal kitaba gerçek anlamın desteklemediği bir anlamı yükleyen her yaklaşım gayri meşru olarak reddedilmelidir.

13) Dini yasayla ilgili bir bölümün kesin metnini ve anlamını ortaya koymak için, meşru ve teknik eleştirilerden yararlanmalıdır. Kutsal kitabın başka öğretileri kadar bir metnin anlamının, yazan tarafından verilen anlamın hakikatini ve bütünlüğünü tehlikeye düşüren yöntemler gayri meşrudur. İnanıyoruz ki, kutsal kitapta birlik, uyum ve tutarlılık vardır; kutsal kitabın kendisi en iyi yorumudur.

14) Kutsal kitap, bir bölümünün başka bir bölüm tarafından düzeltilmesini ve yanlışlanmasını telkin edecek derecede yorumlanabilir düşüncesi reddedilmelidir. Önceki İncil yazarlarına başvuran ve onları zikreden İncil yazarlarının, onları yanlış yorumladığı fikri reddedilmelidir.

15) Kutsal kitabın kendisi hakkında yaptığı yorum, her zaman, vahyedilmiş metnin anlamına uygundur ve bu anlamı saptırmaz, fakat onu açıklar. Peygamberlerin sözlerinin anlamı, kutsal kitaptan anladıklarıdır; fakat peygamberlerin anladıkları kutsal kitabın anlamını sınırlamaz. Peygamberlerin kutsal kitapla ilgili anlayışları, zorunlu olarak gerçekleştirilmeleri tarafından aydınlatılan Tanrı'nın amacını içerir. Kutsal kitap yazarlarının, kendi sözlerinin sonuçlarını her zaman anladıkları düşüncesi reddedilmelidir.

16) Kutsal kitabın yorumunun varsayımları, onun öğretisiyle uyumlu olmalıdır. Kutsal kitap, ona yabancı veya onunla uyuşma yan, tabiatçılık, evrimcilik ve görecilik gibi var sayımlarla uyuşturulmalıdır düşüncesi reddedilmelidir.

17) Tanrı her hakikatin kaynağı olduğu için, kutsal kitaplarda olsun ya da olmasın, bütün hakikatler birbiriyle tutarlı ve uyumludur. Kutsal kitap, tabiat, tarih ya da başka herhangi bir konuda konuştuğu zaman hakikati söyler. Bazı durumlarda Kutsal kitap dışı veriler, onun bildirdiği şeyi açıklamada ve yanlış yorumları düzeltmede yararlıdır. Kutsal kitaba ait olmayan bakış açıları, onu reddedebilir veya üstünlüğe sahip olabilir düşüncesi kabul edilemez.

18) Özel vahiy ve genel vahiyle, sonuç olarak, kutsal kitap öğretisi tabiat olgularıyla uyumludur. Hiçbir gerçek bilimsel olgu, kutsal kitabın herhangi bir bölümüyle gerçek anlamda karşıtlık içinde olamaz.

19) Tekvin'in 1-11. bölümleri, bu kitabın bütün geri kalan olaylarını anlatır. Yeryüzünün tarihine ve insanın kaynağına ilişkin bilimsel hipotezler, Tekvin'in 1-11. bölümlerinin, yaratma konusunda söylediklerinin efsaneler olduğunu söyleyerek, kutsal kitabı yalanlayamaz.

20) Kutsal kitabın söyledikleri, özellikle kurtuluşla ilgili olanlar açıktır. Kutsal kitabın bütün bölümleri aynı derece açık değildir."

21) İnanan kişi, uzmanların bilgisine bağlı olmadan kutsal kitabı anlayabilir. Yine de inanan kişi, kutsal kitabın bilginler tarafından gerçekleştirilen teknik incelemesini bilmez."

Bu ilkelerden görüldüğü gibi teolojik hermeneutikte, yorumsama alanını oldukça daraltılmış ve sadece Hıristiyanlığın anlaşılamayan, gayri mantıki metinlerini anlaşılabilir kılacak kadar bir yoruma müsaade edilmiştir.

Günümüzde teolojik hermeneutik felsefi hermeneutik ile oldukça yakın bir ilişki içindedir. Felsefi hermeneutik bu etkileşimi başlatarak teolojik hermeneutiğe baz alması gereken bazı ilkeleri aktarmıştır. Bu sebeple teolojik hermeneutik genel hermeneutiğe göre bölgesel bir hermeneutiktir. [223]

Protestan hareketi, Katolik kilisesinin gelenekçi ve dogmatik anlayışına karşı tanrısal metinlerin sade ve şeffaf bir biçimde yeterliliğini savunmaya başlayarak teolojik hermeneutik ilkelerinde bir kırılma meydana getirmiştir.[224]

Teolojik hermeneutik ve İslam konusuna kısaca değinilecek olursa tefsir usulü konusunda hermeneutiğin bazı bölümlerinden çok dikkatlice yararlanılabilir ancak şu nüans çok önemlidir:

"… Kitab-ı Mukaddes üzerinde icra edilen bu tür edebî kritikler Kur'ân için asla söz konusu olmayacaktır. Kur'ân'da ilahî bir mesaj bulunduğu ve bu mesajın bir yorum aracılığı ile elde

[223] A.g.e. s.39
[224] BİLEN Osman, Çağdaş Yorumbilim Kuramları, Ankara, Kitabiyat Yayınları, 2001, s.38

edilebileceği doğrudur. Ancak Kur'ân bunu, tahrife uğramamış metnin üzerinden sunar. Metni aşan hiçbir yorumu kabul etmez."[225]

2.2.3. Hermeneutiğin Çağdaş Dönemi

Ortaçağın sonlarında alegorik yöntem etkinliğini yitirmiştir. Friedrich D. Schleiermacher her metnin yorumu için işe yarayabilecek bir genel hermeneutik için çalışmalar yapmıştır. Ona göre "her ifade, kendi kökeninde, dil ve düşünce bütünlüğü olmak üzere çifte bir ilişkiye sahiptir; bu durumda bütün anlamalar iki andan ibarettir, dilsel ifadelerin anlaşılması anı ve düşünürün içinde bulunduğu durumun anlaşılması anıdır"[226] Hukuki, dini veya edebi tüm metinlerin dil içerisinde oluştuğu ve anlamının olduğunu ifade etmiş ve bu anlamın bulunabilmesi için gramere ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.[227] Schleiermacher hermeneutiği cihanşümul bir anlama bilimi haline getirme gayreti içinde olmuştur.[228]Hermeneutiği dogmatik yönlerinden arındırmaya gayret etmiştir.[229]

> "Hermeneutiğin hukuktaki rolü, hiçbir genel kuralın, hukuk tecrübesinin ve pratiğinin bütün özel/bireysel durumları asla kuşatamayacağının farkına varılmasına dayanıyordu. Bir özel durumu bir genel yasa kapsamına yerleştirmek, her durumda bir yorumlama eylemidir. "[230]

Bu farkındalığın genel geçer tüm alanlarla ilgili de böyle olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Alanı ne olursa olsun hiçbir genel kuralın bütün özel durumları kuşatması imkansızdır. Bu yüzden yoruma ihtiyaç vardır.

Schleiermacher hermeneutiği bir "anlama sanatı" olarak ifade etmiştir.[231] Hermeneutiği özel bir disiplin çerçevesinden çıkararak herhangi bir şeyi anlama sanatı olarak değerlendirmiştir. Sadece yazılı metinlerin inceleme değil kişiler arası diyalogları da hermeneutiğin konusu olarak değerlendirir.[232]

Schleiermacher anlama ve yorumlamayı birbirinden ayırmış ve yanlış anlamanın önemine vurgu yapmıştır.[233] O genelleşmemiş bir çok özel hermeneutiği birleştirdiğini ifade etmiş ve bir metni anlamak için metnin salt kendisinin yeterli olmayacağını yazıldığı tarihi, ve yazarı çevreleyen koşulları ve yazarın ruh halini de bilmek ve idrak etmek gerektiğini söylemektedir. [234] Bu nedenle gramatik yorumlama ve psikolojik yorumlama yöntemleri meydana gelmiştir. [235] Gramatik yöntem dil bilgisini, tümce

---

[225] DARTMA B,; DEMİRCİ M.,ÜNVER M. ve diğer, Tefsir Tarihi ve Usulü, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2056, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1090, s.242
[226] TAŞDELEN,, s.91
[227] PALMER Richarde E. Hermenötik (Çev. İ. Görener) İstanbul, Anka Yayınları, 2002, s.121
[228] GÖKA Erol, Hermenötik Üzerine, Türkiye Günlüğü Dergisi, Sayı:22, 1993, s.86
[229] GADAMER, 2003, s. 17
[230] ARSLAN, s.151
[231]TATAR, Burhanettin; Hermenötik, İnsan Yayınları, İstanbul, 2004, s.37
[232] TOPRAK, 2003, s.38-41
[233] BİLEN, s.63 ve Cevizci, A. , Felsefe Sözlüğü, İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999, s.758
[234] ALAN Banu, Bir Felsefi Yöntem Olarak Hermeneutik, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2008,s.26 ve Taşdelen, Vefa, Hermeneutiğin Evrimi – Kesitler, Ankara, Hece Yayınları, 2008, s.101
[235] ÖZTÜRK, Emre; "Hermeneutiğin Tarihsel Dönüşümü", Zeitschrift für die Welt der Turken (iç.), Vol. 1, No. 2, 2009, s. 154

yapısını ve semantiği incelemektedir.[236] Psikolojik yöntem ise yazarı çevreleyen koşulları ve yazarın ruh halini idrak etmeye çalışmayı kapsar. " Dilin belirli kuralları vardır ve öğrenilebilen bir nitelik gösterir. Bu özelliği onu mekanik ve matematiksel bir süreç haline getirir. Psikolojik anlamada ise sezgisel bir durum söz konusudur ve bunun yetenekle ilgili bir şey olduğu söylenebilir."[237]

> "Gramer, bizim yorumumuzun temelindeki vazgeçilmez bir unsur olmakla kalmaz, yazarın kişiliğinin psikolojik yolla ilham da kendine has üslubunda aranmalıdır. …Bir bireyin tüm kişiliğini, üslubu aracılığı ile bilebiliriz. …Üslubun tam anlaşılması hermenötiğin yegâne gayesidir" [238]

Friedrich D. Schleiermacher Gadamer'e göre hermeneutiğin "büyük babası" olmakla birlikte, hermeneutiği yardımcı bir disiplin olarak algılanmaktan kurtaramamıştır. [239] Zira Gadamer Schleiermacher'in hermeneutiği ile ilgili şöyle demiştir: "Schleiermacher'in geliştirdiği hermenoytik evrensel olsa da bu evrensellik algılanabilir sınırlar içinde bir hermenoytikti"[240]

> "Orta Çağ, Hindistan, Çin vs. Hermeneutik, empatinin fazla olduğu, uzlaşmaya varmanın kolay olmadığı alanlardaki mesafeyi/uzaklığı aşma teşebbüsü olarak tanımlanabilir. Daima köprü kurulması gereken bir gedik söz konusudur. Bu yüzden hermeneutik, insanî tecrübeyi anlamada merkezi bir rol üstlendi. Bu aslında Schleiermacher'in sezgisiydi; o ve refakatçileri hermeneutiği yalnızca metinleri geçmişin dokümanları olarak araştırma amaçlı yorum için değil, aynı zamanda öteki kişinin iç dünyasının gizemini anlamak için sosyal tecrübenin temel ve ana boyutu olarak ilk geliştiren şahsiyetler oldular."[241]

İlerleyen dönemde Wilhelm Dilthey (1833-1911) hermeneutiği bir sonraki aşamaya taşımış ve anlamanın tin bilimlerinin özelliği olduğunu belirtmiştir ve tin bilimlerinin hermeneutik yönteme ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.[242] Dilthey yorumun anlaşılabilmesi için öncelikle anlamanın anlaşılması gerektiğini belirtmiş ve "Duyularımıza dışarıdan verilen göstergeler aracılığıyla içerdekini tanıma sürecine anlamak diyoruz" demiştir. [243] Dilthey' göre "hermeneutik yazılı dokümanların yorum kuralları teorisidir."[244] Schleiermacher'den farklı olarak Dilthey'in hermeneutik teorisine göre okuyucu anlamı yeniden yaratan bir dahidir.[245] Max Weber bu teorinin etkisinde kalarak sosyolojiyi "toplumsal etkinliği yorumlama yoluyla anlamak" olarak

---

[236] TOPRAK,2003, s.45
[237] TAŞDELEN, s.93
[238] PALMER R. E., Hermenötik, Çev. İbrahim Görenler, Ankara: Anka Yayınları, 2008, s.260
[239] GADAMER, Hans-Georg; "Hermeneutics and the Ontological Difference", The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings , Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Press, Evanston, 2007, s. 361.
[240] GADAMER, Hans-Georg; Hakikat ve Yöntem (I.Cilt), Çeviren: Hüsamettin Arslan ve İsmail Yavuzcan, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2008, s. 274
[241] ARSLAN, s.151-152
[242] GADAMER, Hans-Georg; "Kuşkucu Hermeneutik", Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler , Derleyen ve Çeviren: Hüsamettin Arslan, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002, s. 151–152.
[243] ÖZCAN, s.151
[244] DILTHEY, Wilhelm; "The Rise of Hermeneutics", Translated by Fredric R. Jameson and Rudolf A. Makkreel, Selected Works-Volume IV: Hermeneutics and the Study of History , Edited by Rudolf A. Makkreel and Frithjof Rodi, Princeton University Press, New Jersey, 1996, s. 238
[245] ÖZLEM Doğan, Anlamdan Geleneğe, Kimlikten Özgürlüğe (Kavramlar ve Tarihleri II)II, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 41–42.

tanımlamıştır.[246] Dilthey'e göre "Anlama da bir dereceye kadar sempatiye bağlıdır. Örneğin bize hiçbir şekilde sempatik gelmeyen insanları pek öyle kolayca anlayamayız. Buna karşılık bir tiyatro sahnesi önüne oturduğumuzda, sempatinin yeniden üretici/kurucu/oluşturucu anlamayla yakınlığı kendini çok daha açık gösterir. Oyunu izlerken artık sadece tasarlamayız, sadece algılamayız; hatta oyun kahramanlarının psişik hallerini yeniden yaşarız."[247] Yani "anlama bir zihin halini, onun kendisiyle ifade edildiği anlam yüklenmiş bir göstergeden tanıma işlemidir."[248] Dilthey "(…) hayati önem taşıyan yapıtların yorumuyla ilgili ayrı düşünme doğrultularının savaşmasından ve kuralları temellendirmek için duyulan zorlu gereksemeden hermeneutik bilimi doğdu. Bu bilim, yazılı yapıtların yorum sanatı bilgisidir." demektedir.[249]

> "Dilthey, içinden geldiği Alman Tarih Okulu'nun da etkileriyle olsa gerek, daha çok tarihsel dünyayı kavramaya odaklanmıştır. Bu doğrultuda oluşturduğu kuram, Gadamer'in yerinde tespitiyle, Alman İdealizminin ufku ile Ranke'den gelen etkilerin devamı olan empirizm (J. Locke, G. Berkeley ve D. Hume empirizm akımının öncülerindendir ve empirizm bilginin kaynağını deneyde görmektedir)[250] arasında gidip geldiği için, içinde nesnellik arayışını da taşımaktadır."[251]

Hans George Gadamer hermeneutik ile ilgili yaptığı çalışmalar ile hermeneutik anlayışını bir adım ileri taşımıştır.

> "Gadamer, her somut dilin temel hermeneutik karakterini anlamak için ufuk imajını kullanır - kapalı bir sınıra sahip bulunmaktan uzak her somut dil, ilkece dil bakımından yabancı ve ilk bakışta anlaşılamaz olan şeyi içine alabilir. Aralarında iletişim kurmaları gereken partnerlerden herbiri bir ufuk içinde yaşarlar. Bu yüzden Gadamer, etkili hermeneutik iletişimi (Verstandigung) ufukların kaynaşması (Verschmelzung) olarak yeniden takdim eder. Bu, hem içinde tarihsel mesafeyi anlama yoluyla aştığımız dikey düzlem hem de içinde anlamanın coğrafi ya da kültürel lingüistik mesafeyi birleştirdiği ufkî düzlem için doğrudur."[252]

Ona göre hermeneutik kendi hakiki varlığını bulması için İncil'in tebliği gibi dogmatik amaçlara hizmet etmeyi bırakması gerekiyordu.[253]

> "Daha tarihi başlangıcından itibaren hermeneutik, modern bilimin tesis ettiği bir şey olarak yöntem kavramının sınırlarını aşar. Metinleri anlamak ve yorumlamak yalnızca bilimle ilgili bir şey değildir; apaçık biçimde, genelde insanın dünya tecrübesiyle ilgilidir. Hermeneutik fenomen, özü itibari ile hiçbir suretle bir yöntem problemi değildir. Hermeneutik fenomen, metinleri, diğer bütün tecrübe nesneleri gibi bilimsel araştırmaya tabi tutulan araçlarla anlama yöntemiyle ilgili

---

[246] WEBER, Max; Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, Çeviren: Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s. 10

[247] DILTHEY, W., Hermeneutik ve tin bilimleri, Çev. Doğan Özlem İstanbul: Paradigma Yayınları, 1999, s.37

[248] WEST D., Kıta Avrupası felsefesine giriş. (Çev. Ahmet Cevizci) İstanbul: Paradigma Yayınları,2005, s.142

[249] AKARSU Bedia, Çağdaş Felsefe, İstanbul, 1979, s.50-51'den Aktaran: AYDIN Uğur, Hermeneutik: Eski Bir Yorum Yönteminin Yeniden Gündeme Gelişi ve Hukuk Alanına Uygulanması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, sayı:1, 1983, s.183

[250] BAKIR Kemal, Eğitim Ortamlarında Doğrudan Doğruya Edinilen Maksatlı Yaşantılar ve Epistemolojik Temeli, Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 11, 2005, s.372

[251] SAYGIN Tuncay, SOSYAL BİLİMLERİN DOĞASI VE HERMENEUTİK, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, Ekim 2009,"Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, s.107

[252] ARSLAN, s.208

[253] GADAMER, 2008, s. 247

de değildir. O öncelikle bilimin yöntem idealini karşılayacak türde doğrulanmış bilgi biriktirmekle ilgili de değildir –fakat yine de bilgi ve hakikatle ilgilidir." [254]

"Gadamer ilkin hermeneutiği sonluluğunun/sınırlılığını ve tarihselliğini oluşturan ve bu yüzden dünyayla tecrübesinin tamamını içeren orada-varlığın hareket halindeki temel varlığı olarak tanımlar. Bu yüzden hermeneutik inceleme varlık incelemesi ve nihai noktada dil incelemesidir; çünkü anlaşılabilen varlık dildir." [255]

Gadamer'e göre anlama, yorumlama ve uygulama ayrı yöntemler değildir. "Anlamadan yorum yapılamaz diyen Dilthey'in aksine, Gadamer, anlamak her zaman yorumlamaktır görüşündedir".[256]Anlama bu üçünü de içermektedir. Anlama ile yorumlama iç içedir. Ona göre yorum metnin ufku ile yorumcunun ufkunun ("belirli bir hâkim noktadan görülebilen her şeyi içine alan görüş alanı"[257]) hemdem olmasıdır.[258] Yorum öznel bir anlamadır. [259] Gadamer "Tarihî başlangıcından itibaren hermeneutik, modern bilimin tesis ettiği bir şey olarak yöntem kavramının sınırlarını aşar. Çünkü metinleri anlamak ve yorumlamak dahi yalnızca bilimle ilgili bir şey değildir; apaçık biçimde, genelde insanın dünya tecrübesiyle ilgilidir. Hermeneutik fenomen, özü itibariyle hiçbir surette bir yöntem problemi değildir.
Hayal gücünün hermeneutik bir fonksiyonu vardır. Bu fonksiyon sorgulanabilir olanın ne için sorgulanabildiği hissine hizmet etmektedir. Bu noktadan hareketle şu şekilde bir çıkarım elde edilmiştir; " Hermeneutik bilincin gerçek gücü, sorgulanabilir olan şeyi görebilme yetimizdir".[260]

Gadamer ayrıca ön-anlama kavramına vurgu yapmıştır:

"Açıklayıcı yorum, açıklamanın bağlamsal, "ufuksal" olduğunu fark etmemizi sağlar. Açıklama, önceden varsayılan anlamlar ve niyetler ufkunda yapılır. Hermeneutikte, bu varsayılan anlamaya ön-anlama denir."[261]

"Bugün anladığımız biçimiyle yorumlama, yalnızca metinlere ve sözlü geleneğe değil, tarihin bize miras bıraktığı her şeye uygulanabilen bir yöntemdir. Örneğin yalnızca tarihsel olayların yorumundan değil, manevi ifadelerin, mimiklerin, davranışların yorumlanmasından da söz etmekteyiz." [262]

"Gadamer'in düşünceleri arasında en popüler olanlardan birisi önyargıların savunulmasıdır. Önyargı öyle bir şeydir ki insan onunla yaşamakta, yeni durum ve olay karşısında kendi bireysel tutumunu sahip olduğu bu önyargılar sayesinde geliştirmektedir. Birey için anlamlı olan

[254] A.g.e. s. XXXIII
[255] HEKMAN, s. 129
[256] KASAPOĞLU M. Aytül, Sosyolojide Hermeneutik Uygulamaları Felsefe Dünyası 5, 1992, s.63
[257] GADAMER, 2009, s. 56
[258] KILIÇ Muharrem, Hukuksal ve Teolojik Metinleri Anlama Sorunu: Felsefi Hermenötik Bağlamında Bir Analiz, HFSA 12. Kitap, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2005 s.98-99
[259] TAŞDELEN,, s.178
[260] ARSLAN, s.69
[261] RICHARD E. Palmer, Hermeneutics: Interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer , Evanston, Northwestern University Press, 1969, s.24
[262] GADAMER H G, Tarih Bilinci Sorunu, içinde, " Toplum Bilimlerinde Yorumcu Yaklaşım", İstanbul, Hürriyet Vakfı Yayınları, 1990, s.84'den aktaran "Hermeneutik Açıdan Anlam Üretme ve Örnek Görüntüsel Gösterge Çözümlemesi," VIII. Uluslararası Görsel Göstergebilim Kongresi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Cilt II, 1191-1203, İstanbul, 2007, s.4

> önyargıların sarsılması olmadan, tecrübe ve anlamadan bahsetmek imkansızdır. Önyargı kriterden farklı bir şeydir."[263]

> "Hermeneutik fenomen, metinleri, diğer bütün tecrübe nesneleri gibi bilimsel araştırmaya tabi tutulan araçlarla anlama yöntemiyle ilgili değildir. O, bilimin yöntem idealini karşılayacak türde doğrulanmış/ispatlanmış bilgi biriktirmekle de ilgili değildir, fakat yine de bilgi ve hakikatle ilgilidir"[264] demektedir.

"Gadamer istemeyerek de olsa, hermeneutiğin pozitivistik devalüasyonuna mecbur kalır. O hermeneutik tecrübenin "bilimsel yöntemin kontrol sahasını aştığı" görüşüyle muhalifleriyle karşı karşıya gelir."[265] Gadamer modern bilimi kısıtlamalar olmaksızın hermeneutiğe dahil etme uğraşı içerisindedir. [266]Felsefi hermeneutiği ortaya koyarak, hermeneutiğin dünya tecrübesinin tamamında belirleyici bir rol oynadığına vurgu yapmıştır.[267] Bu noktada anlama yorumlayandan bağımsız olarak değerlendirilemeyecek bir olgu haline dönüşmüştür.[268] "Eğer bir şekilde anlıyor isek, farklı tarzda anladığımızı söylemek kâfidir."[269] Bu nedenle anlama tümüyle yoruma tahavvül etmektedir.[270]

> "Biz daima bilinmeyen anlamı, bir yabancı dili veya bilmediğimiz geçmişi anlamayı, işte tam da bu salınım hareketi içinde öğreniriz. Bu dairevi hareket gereklidir; çünkü yorumu gerektiren hiçbir şey bir anda anlaşılmaz. Bu, insanın kendi dilindeki bir metni anlamasında bile geçerlidir; çünkü bu durumda da okuyucu, yazarın vokabülerini ve ayrıca yazarın söylediği şeyin biricikliğini bütünüyle içselleştirmiş olmalıdır."[271]

"Sonuçta hermenoytik uzmanlara gerekli bir teknik kehanetleri ve mucizeleri yorumlayanların techne hermeneutike'i olarak kalamaz; hermenoytik bir genel kavrama problemini de içerir."[272]

Gadamer'e göre Hermeneutik bir yöntem değildir ancak hermeneutik yani yorum sanatı birçok yöntemden yararlanabilir. O bunu şu şekilde ifade eder:

> "…O halde yorum sanatı ya da hermenötik çok farklı yöntemleri kullanır, ancak kendisi bir yöntem değildir. Hele bu sanatın nazariyesinin, yani felsefi hermenötiğin bir yöntem olması hiç söz konusu değildir. "Hermenötik yöntem" ifadesiyle neyin kastedildiğini bilmiyorum. Tüm yorumlama yöntemleri hermenötik içinde yer alırlar ve şiir gibi sanat eserleri yorumlanırken rol

---

[263] HUFNAGEL E, Einführung in die Hermeneutik, Stuttgart: Gardez Verlag, 1976, s.58 'den aktaran TOPAKKAYA ArslanHANS-GEORG GADAMER'İN ARDINDAN, ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, Temmuz 2008, Sayı: 1/4, s.6
[264] GADAMER, 2008, s. XXXIII
[265] ARSLAN, s.223
[266] GADAMER, 2008, s. XLII
[267] GADAMER, Hans-Georg; "From Word to Concept: The Task of Hermeneutics as Philosophy", The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings (iç.), Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Press, Evanston, 2007, s. 120 ve GADAMER, Hans-Georg; "Classical and Philosophical Hermeneutics", The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings (iç.), Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Pres, Evanston, 2007, s. 67
[268] BERNSTEIN, Richard J.; "From Hermeneutics to Praxis", Hermeneutics and Modern Philosophy (iç.), Editor: Brice R. Wachterhauser, State University of New York Press, Albany, 1986, s. 91
[269] GADAMER, 2009,, s. 48
[270] TOPRAK,2003, s.133
[271] GADAMER, 2008, s.266
[272] RICOEUR Paul, Yorumların Çatışması / Hermenoytik Üzerine Denemeler I, Çev: Hüsamettin Arslan, İstanbul, Paradigma Yayıncılık, 2009, s.4

oynarlar veya kendilerine rol verilir. Felsefi hermenötiğin görevi bunun nasıl olduğunu açıklamaktır." [273]

"Hermeneutikçiler Newton'ın sözünden esinlenerek, dünya hermeneutik dilde yazılmış bir kitaptır"[274] derler ve Jean Greisch'in de ifadesiyle günümüzde "aklın hermenötik çağında" bulunmaktayız. [275] "Hermeneutiğin nüfuz alanı bütün bireysel ifade tarzlarını ya da "yaşayan söylem" (Lebendige Rede) tarzlarını içine alır …" [276]

2.3. Hermeneutik İle İlgili Kavramlar

Hermeneutiğin tarihsel inkişafı çerçevesinde değerlendirildiğinde anlama ve yorum kavramlarının hermeneutik ile bizatihi ilgili olduğu görülmektedir. Richard Bernstein "Bizler anlayan ve yorumlayan bir varlık olarak acuna atılmış durumdayız." der.[277]

2.3.1. Anlama ve Hermeneutik

Rosenberg "Anlama, anlaşılması çok zor olan bir mefhumdur"[278] der. Roy Howard ise "Anlamayı anlama problemi"[279] olarak ifade eder. Bilimsel veriye ulaşmanın yöntem olarak ana şartı anlamadır [280]ancak "anlama potansiyel olarak hep yanlışa açıktır."[281]

Anlama/anlamak Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir şeyin ne demek olduğunu, neye işaret ettiğini kavramak", Yeni "bilgileri eskileriyle bir araya getirerek sonuç niteliğinde başka bir bilgi edinmek" ve "Birinin duygularını, istek ve düşüncelerini sezebilmek" ifadeleriyle açıklanmaktadır.[282]

"İnsan, başta fiziksel evren olmak üzere, pek çok evrenin hem içinde yaşar hem de onları içinde yaşatır. Çünkü nesnel dünya, sosyal, kültürel ve dini dünya, insanın çevresini oluşturur ve

[273] GADAMER Hans Georg, A Classical Text-A Hermeneutic –Challenge, Revue de l'Universite d'Ottawa, 1981, s.638'den Aktaran: TATAR, s.42-43
[274] ÖZCAN, s.xvii
[275] JEAN Greisch, L'âge herméneutique de la raison, Paris, Cerf, 1985'den aktaran VARLIK Selami, Felsefi Hermenötik ve Metafiziğin Sonu Meselesi, İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi 27. Sayı, 2012, s.171
[276] ARSLAN, s.55
[277]BERNSTEIN Richard J. Beyond objectivism and relativism: Science, hermeneutics, and praxis. University of Pennsylvania Press, 2011, s.113
[278] PETROT H. J. Bouveresse. (ed) Meaning and Understanding, Walter de Gruyter Berlin New York,1981, s. 29.
[279] HOWARD Roy J. Three faces of hermeneutics: An introduction to current theories of understanding. Vol. 280. University of California Pr, 1982, s. 45
[280] DELLALOĞLU, s.121
[281] WEST Davis, Kıta Avrupa'sı Felsejesine Giriş, Çev. Ahmet Cevizci, Felsefe Dizisi: 5, paradigma Yayınlan, İstanbul, 1998, s. 121'den Aktaran: ÖZCAN, s.153
[282] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim: 19.01.2014)

belirler. Bunun yanında en geniş anlamda dünya fenomenleri insan tarafından açıklanır, düzenlenir, hatta tayin edilir. İdrak konusu olan her oluş ve her insan davranışı, olayların birbirine zincirlenmesi, düzenli tarzda ortaya çıkar."[283]

Max Weber bu düzenliliğin "bütün olguları, anlaşılır biçimde yorumlamamıza izin" [284] verdiğini belirtmiştir. Dilthey "doğayı açıklarız, insani olayları ise anlarız" demiştir.[285] "Anlamak, nesneleri veya olayları dağınık olmaktan kurtarmak, birbiriyle ilişkilendirmektir; nitelikleri, nedenleri, duyulur, hareket ettirici veya entelektüel verileri mekânda, zamanda ve gayeler düzeninde düzenlemek demektir."[286]

Friedrich D. Schleiermacher Gadamer ile birlikte hermeneutik-anlama sorunu farklı bir boyut kazanmıştır. Zira teolojik hermeneutikteki metinler kutsal metinlerdi. Gadamere göre anlamanın gerçekleşmesi için yazarı çevreleyen koşulların ve yazarın psikolojisinin de dikkate alınması gerekmekteydi. Oysa kutsal metinlerin "yazarı yoktu". [287]

Friedrich Wilhelm Nietzsche'ye göre anlamak bir olguyu eski ve bilindik bir şeyin dili aracılığı ile yeniden dile getirebilmektir. Bu yaklaşım onu Hermeneutik geleneğe yaklaştırmaktadır. Ona göre "anlam ve hakikat önceden orada hazır değildirler" aksine anlam ve hakikat bir şemaya göre üretilerek yorumlanır.[288]

Hermeneutik anlama olayını derinlemesine araştırmayı mümkün kılmıştır. Anlama günümüzde insan bilimlerinin bir yöntemidir. Zira Dilthey'i müteakiben anlama "gerçekleştirilen", "yaşanan", "algılanan" ve "kabul edilen" olguların anlamlarını bilmeye çalışan bir yöntem olarak kabul görmüştür. Sosyolojinin anlama yönteminden beklentilerinin sonucunda beşeri hedefler ile ilgili olan her şey hermeneutiğe dahil olmuştur.[289] "Eylemlerimiz her yerde, diğer insanların anlaşılmasını koşul olarak gerektirir. İnsan mutluluğunun önemli bir kısmı, diğer insanların psişik hallerine katılmaktan, bu psişik halleri kendimizde hissedip yaşamaktan kaynaklanır."[290]Anlama ancak "daha önceden mevcut olan bir tasavvurun derinleştirilmesi" ile gerçekleşir. Anlamak için anlaşılması istenen olgunun muhtevası tüm ayrıntıları ile incelenmelidir.[291] Ayrıca her bireyin "iç tecrübesi" kendisine özgü olduğundan anlama sübjektiftir. [292] "Duyularımıza dışarıdan verilen göstergeler aracılığıyla içeridekini tanıma sürecine anlamak, diyoruz."[293] Bu çerçevede anlama kreatif bir biçimde yeniden oluşturmadır. [294] Yani "anlama, tamamen sahip olduğumuz

[283] ÖZCAN, s.131
[284] WEBER Max, Essais sur la theorie de la Science, traduits de l'allemend et introduit par Julien Freund, Librairie Plon, Paris, 1965, p. 303'den Aktaran ÖZCAN, s.131
[285] DILTHEY, s.76
[286] ÖZCAN, 2000 s.146
[287] A.g.e. s.141
[288] ARSLAN, s.37-38
[289] A.g.e. s.132-133
[290] DILTHEY, s.91
[291] BOLLNOW Otto Friedrich. "İfade ve Anlama." Hermeneutik Üzerine Yazılar, 1995, s.105
[292] ÖZCAN, s.142-143
[293] DILTHEY W., Le monde de l'esprit, Aubier-Montaigne, Paris, 1947., "Origine et developpement de l'hermeneutique", 1900, dans Le monde de l'esprit, I,s.329'dan Aktaran: ÖZCAN, s.151
[294] GÖKA, s.86

ön yargılar aracılığıyla"[295] ve "yaşama-nesneleşme yoluyla" gerçekleşir.[296] "Anlama yeteneği insanın doğuştan gelen temel kabiliyeti, başkalarıyla komünal hayat destek sağlayan, daha da önemlisi, dil ve diyaloga katılım yoluyla ortaya çıkan kabiliyetidir."[297]

Anlamanın kademeleri bulunmaktadır ve bu kademeler "ilgi" ile alakalıdır. Etrafımızda cereyan eden bazı olaylar ilgisiz olduğumuzdan dolayı hiç dikkatimizi çekmedikleri için onları anlamayız. Bazıları ise görece ulaşılması daha güç olmasına rağmen "ilgili" olduğumuz için dikkatimizi çekmekte ve anlama gerçekleşmektedir.[298]

> "Diğerlerinin anlamasına yardımcı olan, anlaşılabilir olanın her yorumu, bir dil özelliğine sahiptir. Bu kapsamda, tüm dünya deneyimlerine dil aracılık eder ve böylece geleneğin daha geniş bağlamı tanımlanmış olur - kendisi dil öğesi içermeyen şey, dilsel yoruma muktedirdir." [299]

Özellikle "kendisi dil öğesi içermeyen şey, dilsel yoruma muktedirdir" ifadesi hermeneutiğin kapsamını işaret etmektedir.

> "Anlamın ve anlamanın dünyasıdır insan dünyası. Anlama varoluşumuzun en temel biçimlerinden biridir. Bizi harekete geçiren, bir tutum almaya sevk eden, bir soru sormak ve cevap vermek için hazırlayan, anlamadır. Anlayamamak, harekete geçememektir, anlamamak tepki vermemektir, anlamamak soramamak ve cevap verememektir."[300]

"Dilthey'a göre anlama, bir zihnin içinde ötekinin zihinsel nesnelleştirmelerinin farkına vardığı süreçtir. Anlama Ben'in Sen'de yeniden keşfidir."[301] Çağdaş hermeneutikte anlama yorum ile işbirliği içerisinde olan, estetik, etik politik, dini veya pedagojik kavramaya çalışan ve müjdeleme, bildirme, yorumlama tercüme veya deşifre etme gibi olguların arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kullanılmaktadır.[302] "Anlama, tüm yorumlamaların temelidir."[303]

"Hermenötik, konuşucunun başta dil olmak üzere, çeşitli ifade biçimleriyle bildirdiği, fakat alıcısı açısından yeterince açık olmayan mesajın ortaya çıkarılmasında başvurulan bir yöntemdir" ve günümüzde sosyolojik, psikolojik, hukuki vb. birbirinden farklı alanlara uygulanabilecek ilkeler geliştirmeye çalışmaktadır. [304]

> "Yazı yalnızca söylemin maddi sabitleştirilmesi meselesi değildir; çünkü sabitleştirme çok daha temel bir fenomenin, metnin özerkliğinin şartıdır. Üç yönlü bir özerklik: yazarın

---

[295] VESEK Sait, Doğan Özlem'de Hermeneutik, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.47
[296] İNALCIK Halil. "Hermenötik, Oryantalizm, Türkoloji." Doğu Batı Dergisi 20, 2002, s.14
[297] HANS Georg Gadamer, Metin ve Yorum, "Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler" Çev. ve der. H. Arslan, Paradigma, 2002 s.285
[298] DILTHEY, s.94
[299] GADAMER Hans Georg. Philosophical Hermeneutics. Trans.and Ed.: David E. Linge. USA: University of California Press, 1976, s.99'dan Aktaran: ATAMAN Işın, Bir Yorumlama Yöntemi Olarak Hermeneutik: Erol Akyavaş Üzerine İnceleme , Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanat Bilimi Anabilim Dalı, 2007, s.17
[300] TAŞDELEN Vefa, Hermeneutiğin Evrimi, Hece Yayınları, Ankara, 2008, s. 20.
[301] ARSLAN, s.13
[302] ÖZCAN, s.157
[303] PALMER Richarde E. Hermenötik (Çev. İ. Görener) İstanbul, Anka Yayınları, 2002, s.177'den Aktaran: VESEK Sait, Doğan Özlem'de Hermeneutik, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.44
[304] ÖZCAN, s.253-255

niyetinden/amacından; kültürel durumdan ve metnin üretiminin bütün sosyolojik şartlarından ve nihayet ilk muhataptan özerklik. Metnin işaret ettiği/gösterdiği şey artık yazarın söylemek istediği şeyle örtüşmez; sözel anlamla zihinsel anlamın farklı kaderleri vardır. Bu ilk özerklik formu peşinen, "metnin konusunun" yazarın sınırlı intensiyonel/amaçlı ufkundan kaçabilme ve metnin dünyasının yazarının dünyasını yok edebilme ihtimaline imada bulunur."[305]

Hermeneutikte anlamanın bir amacı da "yazarı bizzat kendinin anladığından daha iyi anlamaktır"[306] "Felsefi yorumbilim (philosophical hermeneutics) açısından yorum, "bir metnin anlamını keşfetmek değil", "bir metnin anlamını inşa etmektir". Dolayısıyla felsefi yorumbilimde yorumun, kurucu (constructive) bir işlevi vardır."

2.3.2. Yorum ve Hermeneutik

Yorum Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Bir yazının veya bir sözün, anlaşılması güç yönlerini açıklayarak aydınlığa kavuşturma, tefsir", "Bir olayı belli bir görüşe göre açıklama, değerlendirme", "Gizli veya hayalî olan bir şeyden anlam çıkarma" ve "Bir ürünün, bir modelin, bir sanat eserinin farklı bir açıdan ele alınarak yeniden oluşturulmuş biçimi, versiyon" ifadeleriyle açıklanmaktadır.[307]

Derrida'ya göre "Yorum ne Hermeneutik ne de ekzegetik (exegetical, tefsirle ilgili) okumalar olacaktır; metnin ve hedefinin politik yeniden yazımının icracı müdahaleleri olacaktır." Yorum "metnin ve metnin hedefinin" sistematik olarak yeniden yazımını gerektirmektedir.[308]

"Gadamer'e göre yorum; yapay anlamın maskesini düşürmek, gizlenen ya da başka bir biçimde aktarılan anlamın üzerindeki örtüyü kaldırmaktır. Yorumlama bir gelenekte yaratılan söylemin açıkça ifade edilmesidir."[309]

Yorum metindeki ipuçlarından yola çıkar. Yorumcu metinde üstü kapalı bir şekilde ifade edilen, açık bir şekilde görülmeyen gizli anlam veya anlamlara ulaşmak için ipuçlarını birbirine bağlar. Yorum dış ifadeye nüfuz ederek onun iç anlamına ulaşmaya çalışır. Kesin olmamak ve bilgisiz olmak yorumcuyu harekete geçirmektedir. Yorum üzerinde arzular kültür, tarihi miras gibi bir çok unsurun etkisi olabileceğinden yorum alanı peşin hükümlerden arındırılmış değildir. Yorum ön-anlama ile başlar. Ön-anlama düşünme şeklini sınırlamaktadır. Zaman zaman hayat gerçekliği ile yorum gerçekliği arasında farklılık olabilmektedir.[310] "Açıklayıcı yorum, açıklamanın bağlamsal, "ufuksal" olduğunu fark etmemizi sağlar. Açıklama, önceden varsayılan

[305] ARSLAN, s.188
[306] DILTHEY s.113
[307] http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim: 22.01.2014)
[308] ARSLAN, s.47-48
[309] ÇELİK H. ; EKŞİ H., Söylem Analizi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 27. Cilt I 2008, s.104
[310] ÖZCAN, s.195-203

anlamlar ve niyetler ufkunda yapılır. Hermeneutikte, bu varsayılan anlamaya ön-anlama denir."[311] Yorum ön anlam ile önceden anlaşılan şeyin ifşa edici ifadesidir.[312]

Ön anlamaya örnek olarak Kuran'ı Kerimde Hz. Musa ve Hz. Hızır Kıssasını anlatan ayetlerden olan Kehf Suresi, 67-68 ayetleri olan: " (O, Musa'ya) "Sen, benimle birlikte sabredemezsin!" "Havsalanın almadığı şeye nasıl sabredeceksin?"[313] verilebilir. Bu ayetlerde Hz. Hızır'ın Hz. Musa'ya hitaben "Havsalanın almadığı (İçyüzünü kavrayamadığın) şeye nasıl sabredeceksin" demesi Hz. Musa'nın önceden edindiği anlamların yani ön anlamasının Hz. Hızır'ın gerçekleştireceği eylemleri yorumlamada yetersiz olacağını ifade edilmektedir. Bu noktada Zeki Özcan'ın da belirttiği gibi hayat gerçekliği ile yorum gerçekliği arasında farklılık olacağından Hz. Hızır "Doğrusu sen benimle asla sabredemezsin." demektedir.

> "Heidegger'e göre, yorum daima bir önceden (zaten) –sahip olma (fore-having, Vorhabe), ön-görüş (fore-sight, Vorsicht), ve bir ön-anlayış (fore-conception, Vorgriff) üzerine temellenir. Ön-sahiplenme ile Heidegger, önceden sahip olunan ve her yorumlayıcı eylemle, kendimizi bir araya getirdiğimiz Varlığa katılımlar totalitesine atıfta bulunur. Ön-görüş, tahsis etmeden önce sahip bulunduğumuz görüş noktasına, yorumlama eylemine soktuğumuz perspektife atıfta bulunur. Ön-kavrama, peşinen elimizde bulundurduğumuz ve yorumlama eylemine soktuğumuz kavram hazinesini işaret eder. Bunu daha somut hale getirmeyi denemek için, şu örneği göz önünde bulundurun: amacınız, Kafka'nın bir kısa hikâyesini yorumlamaktır. Sizin peşinen-sahip olduğunuz şey diliniz, edebiyata iştirakiniz vesaire olacaktır. Ön-görüşünüz, edebiyat türüyle ilgili anlayışınız, siyasi ideolojiniz vesaire olabilir. Ön anlayış, Kafka'nın diğer eserlerine aşinalığınız, bir yazar olarak Kafka ile ilgili genel düşünceniz vesaire olabilir. Her- bir peşinen sahip bulunduğunuz-yapı, hikâyeyi yorumlama tarzınızda bir rolü yerine getirir. Bu yüzden Heidegger, "orada duran" şeyi çözümlemek istemekle birlikte, bir yorum yapıldığında, "insanın, ilk bakışta, 'orada duran şeyin', yorumu yapan kişinin anlaşılması kolay tartışılmamış varsayımdan başka hiçbir şey olmadığını" anlayacağını öne sürer. "[314]

Hermeneutiğin sistematik bir teorisi bulunmamakla[315] birlikte hermeneutik açıdan iki farklı yorumdan bahsetmek mümkündür. Bunlar "Gramatikal Yorum" ve "Teknik Yorum"dur.

Gramatikal yorum "o, dilden hareketle ve dil yardımıyla bir söylemin kesin anlamını bulma sanatıdır" ve "her şeyden önce objektif bir açıklama söz konusu olduğunda uygulanır ve yazarın toplu düşüncesinden çok, düşüncenin ifade edildiği öğeler üzerinde yoğunlaşır." "Gramatikal yorumun objektiflik ve negatifliğine karşıt olarak teknik yorum, sübjektif ve pozitiftir. Burada anlamanın konusu konuşan kişidir."[316]

---

[311] RICHARD E. Palmer, Hermeneutics: interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer (Evanston, Northwestern University Press, 1969), s.24'den Aktaran: ATAMAN Işın, Bir Yorumlama Yöntemi Olarak Hermeneutik: Erol Akyavaş Üzerine İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanat Bilimi Anabilim Dalı, 2007, s.10

[312] ARSLAN, s.22

[313] ELMALI'LI Muhammed Hamdi Yazır, Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali Renkli Kelime Meali, Günümüz Türkçesiyle, Hazırlayan: Mustafa Özel, İstanbul, Ayfa Basım, 2007, S.294

[314] ARSLAN, s.22-23

[315] GELTSETZER Lutz, "Hermeneutik", Çev.: Zekeriya Uludağ, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1997, s.1

[316] SCHLEIERMACHER Friedrich, D. E., Hermeneutique, traduction et introduction Marianna Simon, Labor et Fides, Geneve 1987, s.77'den Aktaran ÖZCAN, s.227

"Hayati önem taşıyan yapıtların yorumu ile ilgili farklı düşüncelerin savaşından ve yorum sanatının kurallarını temellendirmek için duyulan şiddetli ihtiyaçtan 'hermeneutik' bilimi doğmuştur." [317]

> "Gadamer'in ontolojik hermeneutiğinin fazlasıyla öznel olduğu eleştirisinden hareket eden E. Betti, yorumun belirli sınırlar içinde olması gerektiğini yorumlama eyleminde gerçek anlama ulaşılmasının metnin içkin anlamının yani yazarın niyetinin tespitiyle mümkün olduğunu dile getirir. Ona göre anlama etkinliğinde yorum dışarıdan anlam dikte etme etkinliği değil bütünlüğü dikkate alarak yazarın niyetini anlama etkinliği olmalıdır." [318]

Yorumlama dünyaya anlam verme arzusundan kaynaklanmaktadır. Kristeva anlam verme arzusunun masum bir arzu ya da tutum olduğunu reddeder. Ona göre "konuşan-öznenin nesneyle yüz yüze gelen kendi imajını ve kendi kimliğini bizatihi teminat altına alma, kendisini öteki ile ilişkiye sokma ihtiyacı içinde mevcuttur".Yorum asla bir son noktaya ulaştırılamaz bunun nedeni ise aslında yorumlanacak hiçbir şeyin olmamasıdır. Yani yorumlanabilecek "mutlak anlamda ilk" hiçbir şey bulunmamaktadır. Nitekim "temelde her şey zaten yorumdur". Her gösterge, kendisini yoruma sunan kendinde şey değil, tersine diğer göstergelerin yorumudur. Foucault'ın "modern hermeneutiğin postülaları" olarak adlandırdığı şey budur. Bu anlayış yorum hayatını doğrulayan bir hermeneutik olarak ifade edilir ve "yorumlardan başka bir şey yoktur" inancını ortaya koyar. Yorum içerisinden anlam gizli olan ifadeleri çözmeden ibaret de değildir. Zira "anlamın belirli ifadelere tahsisi, hikayenin seyrindeki (metin-okuyucu iletişimdeki) zorlayıcı kuralları aşar ve sonuçta anlamın yaratılmasında okuyucunun yardımını sağlar". Ancak "Hiçbir şey yorumcunun gerçekten de yazarın bireysel stiline (daha yerinde bir söyleyişle, metnin öznesinin stiline) ulaştığının veya hatta kendi dünyasını metnin dünyasından ayıran zamanı birleştirdiğinin garantisini veremez". [319]

Bazı kaynaklar yorumun genel itibariyle "metnin ortaya koyduğu hakikati tecrübe etmek" olduğuna vurgu yapar. Buna karşın niyetselcilere (intentionalists) göre doğru yorumunun yegane temeli yazarın niyetidir. Bu anlayış metni anlamanın ölçütü olarak yazarın niyetini alır. Bu nedenle niyetselci olarak ifade edilmektedir. Gademer niyetselci anlayışa karşı çıkar ve metnin anlamının yazarın niyetini aştığını ifade eder. Ancak metnin anlamının yazarın niyetini aşması konusu diğer taraftan hakikati kendi bakış açımıza indirgeme sorununu ortaya çıkarmaktadır ve problemin temeli yorumda görecelik ve nesnellik tartışmalarının kaynağındadır. [320]
"Diğer yandan kişinin iradesinin yorumunda, o kişiye özgü duygusal ve sübjektif tercihlerin ön plana çıkması ve bunların anlaşılmaya çalışılması yorum yapılırken belirli bir kurala bağlanmayı engellemektedir."[321] Bu nedenle "aşırı yorumcu" yaklaşım diğer yorum ve anlama kavrayışlarını büyük ölçüde reddederek, metnin hiçbir nesnel ölçütü olmadığını ve anlamın tamamen anlamayı gerçekleştirecek kişi ile ilgili olduğunu

---

[317] KASAPOĞLU M. Aytül, Sosyolojide Hermeneutik Uygulamaları Felsefe Dünyası 5, 1992, s.60
[318] GAYLE L. O. ve Schrift, A. D., "Hermeneutiğe Giriş", Hermeneutik ve Humaniter Disiplinler içinde, Der. ve Çev. Hüsamettin Arslan, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002, s.25-26 'dan Aktaran: Saygın T. ,Aşırı Yorum Sorunu ve Grünberg´de Anlam´ın Sınırları ,ODTÜ Felsefe Bölümü 25. Yıl Etkinlikleri Anlam Kongresi ,Sözlü Bildiri ,19/12/2008, s.2-3
[319] ARSLAN, s.39-40-44-52-53
[320] TATAR, s.9-19
[321] ESCHER A., Medeni Kanun Şerhi, (Çeviren: Sabri Şakir Ansay) Ankara, 1946, s.88'den aktaran DEMİR Şamil, Ölüme Bağlı Tasarrufların Yorumu, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, s.1153

savunur. Bu yaklaşıma göre doğru veya yanlış bir yorum yoktur, yorumun bir standardı bulunmamaktadır ve mühim olan yorumun ustalığıdır. [322]Michelle de Montaigne ise çoğu yorumunun doğruyu buharlaştırarak yok ettiğini söylemektedir.[323]

[322] MEGILL A., Aşırılığın Peygamberleri, Çev. Tuncay Birkan Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1998'den Aktaran: Saygın T. ,Aşırı Yorum Sorunu ve Grünberg´de Anlam´ın Sınırları, ODTÜ Felsefe Bölümü 25. Yıl Etkinlikleri Anlam Kongresi, Sözlü Bildiri ,19/12/2008, s.3
[323] ARSLAN, s.2

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN HERMENEUTİK BOYUTU

3.1. Kriz, Kriz Yönetimi ve Hermeneutik Problemler

"Şirketler kimi zaman teknik yönlere odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırırlar. Oysa çoğu zaman krize yol açan şey kamuoyundaki algılamadır."[324] Kimi zaman krizler kurum tarafından verilen bazı mesajların, yapılan bazı eylemlerin vb. yorumsanması (hermeneutik) sonucu oluşan algı nedeni ile oluşabilmektedir. Aslında hermeneutik açıdan anlama mesaja maruz kalan kişinin mesajı daha önce edindiği bir dizi karmaşık bilgi ve duyguları yorumlamasıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle verilen her mesaj hermeneutiğe maruz kalacaktır demek yanlış olmayacaktır. Ancak kurum tarafından verilen mesaj, kurumun mesajının ulaştığı kitlelerde çeşitli nedenlerden dolayı arzu edilmeyen anlamlar oluşturuyor ise bir krizle karşı karşıya kalma ihtimali var demektir. Zira arzu edilmeyen anlamlandırma beklenmedik tepkiler doğurabilir. Burada arzu edilmeyenden kasıt kurumun kesinlikle arzu etmediği ve muhtemelen aleyhine olacak bir biçimde anlaşılmasıdır. Nitekim Hermeneutik süreç "spekülatif düşünme" "içkin anlamın keşfedilmesi, analizi ve daha da geliştirilmesi" gibi kavramlarla da tanımlanmıştır.[325] Ayrıca konu bu bağlamda değerlendirilirken mitolojik anlamda Hermes'e yapılan "bir haberci veya bir hırsız veya bir yalancı veya bir pazarlık yapan" yakıştırmalar da unutulmamalıdır.

Yorumsama / yorum sanatı / hermeneutik hukuki alanda genel kuralları özel/bireysel durumlara indirgerken çözüm amaçlı kullanılmaktadır. Ancak hermeneutik hukuki alanda krizlere de yol açabilmektedir. Örneğin 2007 Cumhurbaşkanlığı seçimleri esnasında eski Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı Sabih Kanadoğlu'nun Anayasanın 102. Maddesine getirdiği farklı bir yorum sonucu ilk tur seçimlerinde seçilebilmek için toplantı yeter sayısının 367 olması gerektiği yorumunu getirmiştir. Bazı akademisyenler ve muhalefet parti milletvekilleri bu yorumu desteklemiş ve bu doğrultuda bazı milletvekilleri meclis oturumuna katılmamışlardır. Bu nedenle toplantı yeter sayısına ulaşılamadığı kanaatiyle 11. Cumhurbaşkanı seçilememiş ve genel seçime gidilmek zorunda kalınmıştır. Hukuki bir maddenin yorumsanması sonucu konjonktürün de uygun olması nedeniyle ülke büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Bu süreç kamuoyuna "367 krizi" olarak yansımıştır.

Hermeneutik hukuki alanda olduğu gibi diğer tüm alanlarda da krizlere neden olabilmektedir. Kernisky, krizi "bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk" [326] olarak tanımlamaktadır. Hermeneutik açıdan bu uyumsuzluk, kurumun ilettiği/iletmeye çalıştığı mesaj ile alıcıların "anlam"ları arasında

[324] AUGUSTINE, s.24
[325] ARSLAN, s.136
[326] KERNISKY D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's İssues Management Bulletins 1979-1990, Journal of Business Ethics, 16(8), s.s. 843'den Aktaran: AKDAĞ, s.3

olan uyumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Bu uyumsuzluğun ölçüsü ile orantılı olarak kriz olasılığı artacaktır.

Hermeneutik ile ilgili tarihten verilebilecek şu örnek, yapılan iş ile ön-anlama ve yorumsama sonucu ortaya çıkan algı arasında oluşabilecek devasa farkı anlatmak için yararlı olabilir.

Çanakkale muharebesi esnasında siperler arası mesafeler sekiz metreye kadar düşmüştü. Çatışmalar olmadığı zaman karşı siperler göz ile görülebilecek mesafelerde idi. Türk cephesinden bazı askerler adet edindikleri üzere boş kaldıkları zaman, diş temizliği için misvak kullanmaktaydı. Siperleri çıplak gözle görebilen düşman askerleri özellikle Anzaklar[327], önceden Türkler ile ilgili edindikleri ön-anlamlar nedeniyle bu diş temizliği etkinliğini şayet esir düştükleri takdirde Türklerin onları yemek için dişlerini biledikleri şeklinde yorumsamıştı.

Ön-anlam çok önemli bir olgudur. Örneğin ikisi de bir balık türü olmasına rağmen Japonya'da bir balıkçı teknesinde avlanmış balinalara ilişkin bir görüntüyü ürpererek izleyebilirken, Trabzon'da hamsi bolluğuna vurgu yapan ve milyonlarca hamsinin avlandığı görüntüleri sevinçle izleyebilirsiniz. İşte bu tutum ön-anlama bağlıdır.

Hermeneutik, anlam içeren her şeyi kapsamaktadır. Bu nedenle uyumsuzluk mesajın kendisiyle ilgili olabilir ancak salt bunu kapsamamaktadır. Zira yorum ön-anlama ile başlamakta ve ön-anlama düşünme biçimini sınırlayarak kimi zaman yorum gerçekliği ve hayat gerçekliği arasında farklar oluşturabilmektedir. Bu ön-anlamda kurumun kendisi ve mesajı ile ilgili olan veya olmayan bir dizi karmaşık olgu yer alır. Ayrıca yorumsama salt mesaj ile ilgili olmayabilir. Hatta ortada verilmek istenen bir mesaj bile olmayabilir. Ancak bu yorumsanmaya maruz kalmamak anlamına gelmez. Zira "kendisi dil öğesi içermeyen şey, dilsel yoruma muktedirdir." [328] Bu nedenle bu bir söylem analizi değildir. Şüphesiz ki kuramsal temelleri hermeneutiği dayanan söylem analizi tekniklerinden de yararlanılabilir. Ancak bu genelin ancak küçük bir bölümünü oluşturabilir. "… Eğer hermeneutiğin öncelikle bir söylem analizi, aslında dil hayatına ilişkin bir idealizm olduğu varsayılırsa, "meta-hermeneutik" analiz diye adlandırılabilir."[329]

Arzu edilmeyen biçimde anlaşılabilecek ve yorumsanabilecek bu mesajların yorumsaması kurumun rakipleri, basın mensupları, sivil toplum örgütleri, siyasiler, hedef kitle ve/veya diğer şahıslar tarafından yapılabilir.

Nikolay Lev Tolstoy'un hikayesinde vermek istediğiniz mesaj ile sübjektif olabilen yorumsama sonucu algılanan anlam arasındaki fark bariz bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Hikaye şu şekilde cereyan etmektedir:

---

[327] İngilizce: ANZAC - Australian and New Zealand Army Corps

[328] GADAMER Hans Georg. Philosophical Hermeneutics. Trans.and Ed.: David E. Linge. USA: University of California Press, 1976, s.99'dan Aktaran: ATAMAN Işın, Bir Yorumlama Yöntemi Olarak Hermeneutik: Erol Akyavaş Üzerine İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanat Bilimi Anabilim Dalı, 2007, s.17

[329] ARSLAN, s.193

> "Bir gün çok zengin bir adam oğlunu yanına alarak, insanların ne kadar fakir olabileceğini göstermek için bir köye götürdü. Çok fakir bir ailenin evinde bir gün-bir gece geçirdiler. Şehre dönerken baba oğluna sordu: "Yolculuğumuzu nasıl buldun?" "Çok güzeldi babacığım" diye cevap verdi oğul. "İnsanların ne kadar fakir olabileceğini gördün değil mi?" "Evet." "Peki ne öğrendin?" "Şunu gördüm dedi oğul:" Bizim evde bir köpeğimiz, onların dört köpeği var. Bizim evde bahçenin yarısına gelen bir havuzumuz var, onların kilometrelerce uzunluğunda dereleri var. Bizim bahçede ithal lambalarımız var, onların yıldızları var. Bizim terasımız ön bahçeye kadar, onların ki ise ufka kadar uzanıyor." Ufaklık konuşurken, babası şaşkınlıktan tek kelime bile edemedi. Ve çocuk ekledi: "Ne kadar fakir olduğumuzu gösterdiğin için, teşekkür ederim babacığım!""[330]

Arzu edilmeyen yorumsama gayri ihtiyari yapılabileceği gibi bilinçli de yapılabilir. Gayri ihtiyari yorumsama kolektif şuurdan kaynaklanabilir. Kurum mesajını iletenlerin mesajın alıcılarının anlamlandırma sürecini bilmemeleri veya önemsememeleri böyle bir durum meydana getirebilir. Bununla birlikte kurumun krizle karşı karşıya kalması hatta yok olmasından çıkar elde edebilecek rakip kuruluşlar, siyasiler, kurumun bir eylemine veya tüm varlığına karşı çıkan sivil toplum örgütleri ve/veya basın kuruluşları bilinçli bir şekilde arzu edilmeyen yorumsama yoluna gidebilirler.

Özellikle basın kuruluşları tiraj kaygısı gütmekte, kriz etkisi oluşturabilecek olağandışı haberler dikkat çekici haberler olarak nitelendirilmekte ve tiraj kaygılarına çözüm olarak değerlendirilmektedir. Bu "sansasyon yoksa haber de yok" [331] anlayışına sahip basın kuruluşları aşırı yorumcu bir tutum alabilir. Zira "kriz dönemlerinde kamuoyunun çoğunluğu açısından örgütle ilgili elde edilecek bilgi ve bilginin içine katılacak yorum, daha çok medya aracılığı ile sağlanmaktadır."[332] Bu nedenle "Basınla ilişki içindeyken, tutulan yol ne olursa olsun, kontrolü elden bırakmamak, durumu abartmamak, kimseyi suçlamamak, argo ve mesleki terimleri mümkün olduğunca kullanmamak ve dürüst olmak gerekir. Kriz anında "yorum yok" sözü en tehlikeli mesajdır. Hedef kitleler dürüst, sempatik, şefkatli, açık, kolay anlaşabilen, tarafsız, samimi, uygun zamanlı ve kendilerine kibarca hitap edip takdirle yaklaşan mesajlar duymak isterler. Burada amaç, hedef kitleleri ve basını anlamak ve dolayısıyla etkilemektir" [333] denilmektedir. Ancak bu yeterli olmayabilir. Zira her ne kadar açık, kibar ve sempatik mesajlar iletilmeye çalışılırsa çalışsın, insan doğası ve hermeneutik gaye gereği mesaj sahibinin kendisinin anladığından da daha iyi anlamaya çalışılabilir. Zira hermeneutikte anlamanın bir amacı da "yazarı bizzat kendinin anladığından daha iyi anlamaktır"[334] Bu nedenle arzu edilmeyen yorumsamayı yapanlar, kurumu salt mesajın sınırlarını aşarak kendinden daha iyi anlayabilir veya anladığını iddia edebilir. Açıkça dile getirilmese bile mesajın yorumsanmış haliyle sizi sizden daha iyi anladığı imasında bulunabilirler.

Bilinçli bir şekilde ve kurum aleyhine yapılabilecek yorumsamayı yapacak kişilerin (rakip kuruluşlar, siyasiler, kurumun bir eylemine veya tüm varlığına karşı

[330] KOÇ Erdoğan, Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012, s.84
[331] http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/24559961.asp
[332] PİRA; SOHODOL, s.219
[333] A.g.e. s.227
[334] DILTHEY s.113

çıkan sivil toplum örgütleri ve/veya basın kuruluşları), gayri ihtiyari bir şekilde olumsuz yorumsama yapabilecek kitlelere göre daha nüfuz sahibi ve görece daha profesyonel oldukları varsayımı yapılabilir. Ancak günümüzde yorumsamanın özgünlüğüne de bağlı olarak sosyal medya imkanları ile bu erk eşitsizliği görece daha azdır.

Anlamanın ve yorumsamanın sübjektifliğini değerlendirmek için Resim: 2'de yer alan Rus ressam Kazimir Severinoviç Maleviç ait ve dünyanın sayılı eserlerinden sayılan ve maddi değeri milyon dolarlar ile ifade edilen "Siyah Kare" adlı tablonun bir kopyası rastgele şahıslara gösterilmiş, tablonun Rus ressam Kazimir Severinoviç Maleviç ait bir sanat eseri olduğu deneklere söylenmiş ve deneklere "Bu resimden ne anlıyorsunuz?" sorusu sorulmuştur.

Alınan cevaplar şu şekildedir:

Denek 1: "Siyah bir şey işte, manasız yani."

Denek 2: "Sanırım bu tablo ressamın yaşadığı dönemde onu kuşatan kuralların karanlık yüzünü anlatıyor. Keskin çizgilere sahip, simsiyah ve bunaltıcı bir karanlık."

Denek 3: "Bu mu sanat eseri? Boş boş şeyler bunlar. "

Denek 4: "Süprematizm akımının güzide örneklerinden. Tüm "şeyler" in "hiçbir şey" olduğunu anlatan bir eser."

Denek 5: "İyi ve kötü hep iç içedir ama iyi kötüyü bastırır."

Denek 6: "İyi bir ön anlam kötüyü bizden saklar."

Denek 7: "Rus ressam milleti kandırmış."

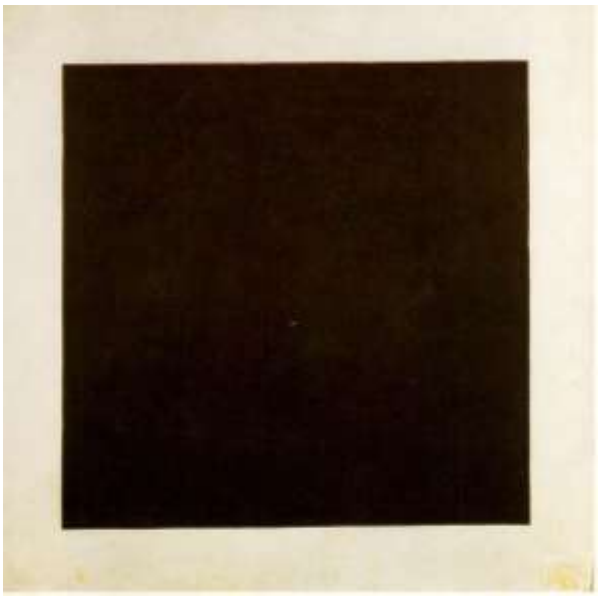
Denek 8: "Uzay boşluğu."

Denek 9: " Kargaşa görüyorum, toplumsal patlama var."

Deneklerin "Bu tablodan ne anlıyorsunuz?" sorusuna verdiği cevaplar anlamanın sübjektifliğini destekler biçimde cevaplar olmuştur.

Anlama sübjektif olmakla birlikte, ortak bilgi ve kültürle beslenmiş gruplar benzer anlamlara ulaşabilir ve benzerlik gösteren tepkiler verebilirler. Kriz yönetimi açısından değerlendirilmeye tabi tutulabilecek olgu budur. Yani belirli grupların kolektif paradigmaları, ön-anlamları ve algıları.

Resim: 2 Kazimir Severinoviç Maleviç'e Ait Yağlı Boya Tablosu "Siyah Kare"



Kaynak: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/57/Malevich.black-square.jpg/605px-Malevich.black-square.jpg (Erişim: 04.02.2014)

Tüm "anlama"lar yoruma dayalıdır. Bu nedenle kriz yönetiminin en önemli hedeflerinden biri olarak anlaşılmak olgusuna vurgu yapıldığı takdirde hermeneutik anlamayı, yorumsamanın nasıl ve neden gerçekleştiğini, arzu edilmeyen ve aşırı yorumsamadan kaçınmak için nelere dikkat edilmesi gerektiğini bilmek ve uygulamak kriz yönetimi açısından önemlidir.

Özellikle kurumların sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanmaya başlamasıyla birlikte hermeneutik probleme dayalı krizler artmaktadır. Zira sosyal medya doğası gereği yüksek düzeyde serbeste ihtiva eden bir mecradır. Sosyal medyanın bu nispeten daha rahat ortamı ve hızlı kullanım gereksinimi kurumların mesajlarını veya sundukları materyalleri geleneksel yöntemlere göre daha hazırlıksız bir şekilde sunmalarına neden olmaktadır. Hazırlıksız olma yani mesajın veya sunulan materyalin üzerinde yeterince çalışılmamış olması mesaj veya materyalin yorumsama açısından oldukça elverişli olduğu anlamına gelebilmektedir. Öyle ki çoğu zaman sosyal medya üzerinden yayınlanan mesajlar o işle görevlendirilen kişinin anlık mesajları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm krizlerin hermeneutik boyutu vardır. Krizin kaynağı iletilen bir mesaj olsun ya da olmasın her iki durumda da ön-anlama kullanılarak yapılan bir yorumsama sonucu oluşan algı söz konusudur.

Hermeneutik problemler bir kriz meydana getirebileceği gibi, başka bir nedenle meydana gelen bir kriz esnasında yaşanacak bir hermeneutik problem krizin boyutunu büyütebilir.

Proaktif bir kriz yönetimi anlayışı için hermeneutik imkanlardan yararlanmak oldukça faydalı olabilir. Sorun analizi, değerlendirme ve özellikle ortak bir nokta

yakalamak için ön-anlam, yorum, yorumsama gibi hermeneutik kavramları bilmek ve onlardan yararlanmak faydalı olacaktır. Bu olgular değerlendirilerek hazırlanacak kriz planları ve uygulamalar proaktif sürece katkı sağlayacak ayrıca ön-anlama, anlama yorumsama gibi kavramların algı ile ilgili kavramlar ile paralellik göstermesi nedeniyle, algı kontrolü ve algı yönetimi açısından da eşsiz materyaller sunacaktır.

3.2. Süreçsel Olarak Hermeneutik ve Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi açısından mesaj hazırlanırken ve iletilirken alıcıların dikkate alınması gerekir.[335] Gerek mesaj iletilirken gerekse diğer eylemler planlanırken alıcıların dikkate alınması oldukça önemlidir ve hermeneutik ile alıcıların derinlemesine dikkate alınması mümkündür.

Süreçsel olarak hermeneutik ve kriz yönetimi konusunu kriz ile paralel olarak üç evrede ele alınacaktır. Bu evreler: "Kriz Yönetiminde Kriz Öncesi Dönem ve Hermeneutik", "Kriz Yönetiminde Kriz Dönemi ve Hermeneutik" ve "Kriz Yönetiminde Kriz Sonrası Dönem ve Hermeneutik"dir.

3.2.1. Kriz Yönetiminde Kriz Öncesi Dönem ve Hermeneutik

Kriz öncesi dönemde kriz yönetimi genel itibariyle kriz sinyallerinin alınıp değerlendirilmesi, erken uyarı sistemlerinin devreye sokulması, kriz planının oluşturulması ve kriz yönetim ekibinin belirlenmesi gereken bir süreçtir.

Hermeneutik problemlerin yaşanmaması için bu dönemde alınabilecek bazı tedbirler vardır. Öncelikle kriz yönetimi ekibi de dahil olmak üzere kurumun iletişim ve imaj çalışmalarını gerçekleştiren tüm çalışanları anlama, yorum, yorumsama kavramlarını bilmeli, anlama ve yorumsama sürecinin nasıl gerçekleştiğini idrak etmeli, özel görevlendirilmiş uzman kişiler ise ilgi guruplarının (kurumun rakipleri, basın mensupları, sivil toplum örgütleri, siyasiler, hedef kitle) ön-anlam – yorum - anlam süreçlerini yani hermeneutik süreci sürekli olarak araştırmalı ve kriz yönetimi planı bu araştırmalar sonucu ortaya çıkan sonuçlar dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Zira bu araştırmaların verilecek mesajların ne şekilde olması gerektiği, hangi davranışların sergilenip sergilenmemesi gerektiği ile ipuçları vereceğini ummak yanlış olmayacaktır. Yaşanabilecek hermeneutik problemler daha önce kurum içinde veya kurum dışında benzer hermeneutik problemler ile kıyaslanarak değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Özellikle ön-anlamlandırmada meydana gelen değişimler analiz edilerek, bu değişimlerin kurumu ne şekilde etkileyebileceği araştırılmalıdır. Özgünlüğü olmayan, hedef kitlenin hermeneutiksel süreci değerlendirilmeden yapılacak basmakalıp uygulamalar krizlere neden olabilir.

[335] ÖRNEK; AYDIN, s.116

Özellikle kolektif yorumsamanın ne şekilde gerçekleşeceğini doğru analiz etmek krizi fırsata çevirmek için oldukça faydalı olacaktır. Zira "Hermeneutik aynı zamanda bir geleneğin, söylenmiş bir şeyin vb. doğru sayılmasının nedenlerinin incelenmesine de ilgi duyar" denilmektedir.[336]

> "İnandırma ve ikna etme sanatı, yeri geldiğinde, yalnızca gündelik dil ortamında enformasyon mübadelesinin değil, aynı zamanda gündelik dil içinde eylem yönelimli tutumların biçimlendirilerek değiştirilmesinin de mümkün olduğu yolunda karakteristik kavrayışlara sahip bir felsefi hermeneutik sağlar." [337]

Hermeneutik açıdan sinyallerin alınması için kriz yönetimi ekibinin şu sorulara cevap vermesi faydalı olacaktır.

- O güne kadar yaşanan hermeneutik problemler veya krizler var mıdır? Var ise bu problemin kaynağı nedir? Problem çözülmüş ise ne şekilde çözülmüştür?
- Yapılan hermeneutik süreci değerlendirme sonuçlarına göre kurumun hali hazırdaki bir mesaj veya eyleminin arzu edilmeyen bir şekilde yorumsamaya maruz kalma ihtimali var mıdır?
- Kurumun hali hazırdaki mesajları veya eylemleri çokanlamlılığa sahip midir? Sahipse bu anlamlar nelerdir?
- Kurumun hali hazırdaki mesajları veya eylemleri özellikle yakın dönem geçmiş ile tutarlılık sergilemekte midir?

Bu ve benzeri soruların cevapları bulunmaya çalışarak olası bir hermeneutik krizin sinyalleri alınarak önlemler alınmalıdır. Kurumun kriz yönetimi kapsamında hazırlayacağı tüm materyal, yazılı veya yazılı olmayan önlemler gibi unsurların tamamı bu olgular çerçevesinde değerlendirilerek hazırlanmalıdır. Artık "Yanlış Anlaşıldık" deme dönemi kapanmıştır zira yeni medya algısı ve kamuoyu bunu kabul etmemektedir.[338]

Özellikle arzulanmayan biçimde yorumsanabilecek çokanlamlılıktan kaçınmak çok önemlidir. Kurumunuzun ilettiği bir mesajın veya meydana getirdiği bir icraatın böyle bir çokanlamlılık taşıması hermeneutik problemler oluşturabilir.

Muhtemel krizler irdelenirken mümkün olduğunca çok kişi ile görüşmek faydalı olacaktır zira risk algısı kişiden kişiye değişkenlik gösterir. [339] Bu hermeneutik açıdan da böyledir. Yorumsama ve anlamanın sübjektifliği nedeniyle mümkün olduğu kadar çok kişiyle görüşmek, mesajları ve olayları bu kişilerin nasıl yorumsadığını incelemek faydalı olacaktır.

Kriz öncesi dönemde bu veriler dikkate alınarak hazırlanacak kriz yönetim planları ve iletişim stratejileri hermeneutik bir problem ile karşılaşma ihtimalini azaltmaya yardımcı olabilir.

---

[336] ARSLAN, s.92
[337] A.g.e. s.233
[338] SİPAHİ Deniz, Yanlış anlaşıldık dönemi kapanmıştır, Hürriyet Gazetesi, 28 Mart 2013
[339] LUECKE Richard, Kriz Yönetimi felaketleri önleme becerinizi geliştirin, (Çev: Önder Sarıkaya) İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2009,s.14

3.2.2. Kriz Yönetiminde Kriz Dönemi ve Hermeneutik

Kriz anında kriz yönetiminin hermeneutik boyutundan bahsetmek için öncelikle krizi oluşturan etken incelenmelidir. Kriz yönetimi açısından krizi oluşturan etkenler kurum içi ve kurum dışı etkenler ana başlıklarında toplanmaktadır. Kriz yönetimi ve hermeneutik açısından incelendiğinde ise "hermeneutik probleme bağlı olan" ve "hermeneutik probleme bağlı olmayan" etkenler olarak adlandırmak mümkündür.

İş güvenliğinin sağlanmamış olması nedeniyle ölümlerin gerçekleştiği bir olayın doğurduğu bir krize hermeneutik etkenli bir kriz demek doğru olmaz. Hermeneutik açıdan böyle bir olayda elbette yorumsanacaktır. Zira anlama yorumsama ile olmaktadır. Ancak burada krizin temeli bir hermeneutik problem değildir.

3.2.2.1. Hermeneutik Probleme Bağlı olan Kriz Döneminde Kriz Yönetimi ve Hermeneutik

Konuyla ilgili şu iki hermeneutik temelli varsayım oldukça önemlidir: "Bir metin birinin kastettiği anlamı temsil etmek zorundadır- şayet değilse, bu durumda yorumcunun" ve "Okurun kavradığı anlamlar ya yazarla birlikte paylaşılan anlamlar ya da sadece okura ait olan anlamlardır."[340]

Bu varsayımlara göre her mesaj, simge, eylem, durum bir anlamı temsil etmek zorundadır. Bu anlam ona onu oluşturan tarafından yüklenmiş olabileceği gibi yorumcu tarafından da yüklenmiş olabilir. Ayrıca okurun/mesajın muhatabının kavradığı anlamlar mesajın kaynağının paylaştığı anlamlardan farklı olabilir. Her hermeneutik form aynı zamanda bir "kuşku bilincini aşma" formudur.[341]

Hermeneutik temelli bir kriz örneği için AK Parti genel merkez binasında yer alan simge verilebilir.

Bu simge özellikle sosyal medyada Yahudiliğin ve Museviliğin simgesi olarak görülen Davut Yıldızı'na benzetilmiş, bu şekilde yorumsanmış ve bir sosyal medya krizi doğmuştur.

Oysa Davut Yıldızı olarak bilinen sembol altı köşeli olmasına karşın bina üzerinde yer alan yıldızlar sekiz köşelidir. Sekiz köşeli yıldızın ise Davut Yıldızı ile hiçbir ilgisi

[340] HIRS E.D. Jr, Validty in Interpreration, New Haven: Yale University Press, 1967 s.3-23'den Aktaran: TATAR, s.20-21
[341] ARSLAN, s.149

bulunmayıp Selçukluda da kullanılan bir Türk sembolüdür. Türk Mimarisi'nde kümbetler, türbeler ve camiler başta olmak üzere birçok yerde kullanılmıştır. [342]

Resim: 3 AK Parti Genel Merkez Binası



Kaynak: http://img.internethaber.com/news/36618.jpg (Erişim 22.01.2014)

Resim: 4 Davut Yıldızı



Kaynak:
http://static2.wikia.nocookie.net/__cb20050914232620/judaism/images/c/cc/Wikipedia_blue_star_of_david.png (Erişim 22.01.2014)

[342] BÜYÜKÇANGA Mehmet, Türk Mimarisinde Sekiz Köşeli Yıldız Motifleri, 6. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresinde Bildiri Calalabat – KIRGIZİSTAN 25 Mayıs – 28 Mayıs 2008, s. 1230 - 1234

Sekiz köşeli yıldızın yanlış ve arzu edilmeyen şekilde yorumsanması ve buna benzer yorumsamalar krizlere yol açabilmektedir. Görüldüğü gibi bu olayda mesajın muhatabının kavradığı anlamlar mesajın kaynağının paylaştığı anlamlardan farklıdır.

Öncelikle Davut Yıldızı ve sekiz köşeli yıldız arasında benzerlik, özellikle ilk bakışta çok yüksektir. Her ne kadar bu bir Davut Yıldızı olmasa da, yorumsamaya maruz kalma ihtimali değerlendirilerek kullanılmaması böyle bir krizin oluşumunu engelleyebilirdi. Zira "Elbette bazı anlam bozuklukları olabilir. Ama bunu teşvik etmenin gereği yoktur." [343] Zira hermeneutik problem bir yanlış yorumsamadan kaynaklansa bile, bunu düzeltmek vakit ve nakdi kayba neden olacaktır. Ayrıca krize neden olan hermeneutik sorunsalının ulaştığı kesimlerin tamamına ulaşmak ve yanlış yorumsamayı gidermek oldukça zordur. Nitekim "kara haber tez duyulur" . Basın, rakip kuruluşlar vb. kurumun savunmasını ve yanlışı düzeltme çabalarına kriz oluşturabilecek kurum aleyhine haberleri yaymada gösterdiği çabayı göstermeyebilir. Bu nedenle bir eylem veya mesaj uygulamaya konmadan önce "haklı olmak" , "haklı olmamak", mesaj veya eylemin "doğru" veya "yanlış" olması yeterli değildir. Söz konusu mesaj veya eylemin hermeneutik bir probleme yol açıp açmayacağı da değerlendirilmedir.

Resim: 5 Sivas Gök Medrese



Kaynak: http://www.ahmetakyol.net/wp-content/uploads/2013/12/Sivas-Gök-Medresede-Sekiz-köşeli-yı1ldız.jpg (Erişim 22.01.2014)

[343] PİRA; SOHODOL, s.226

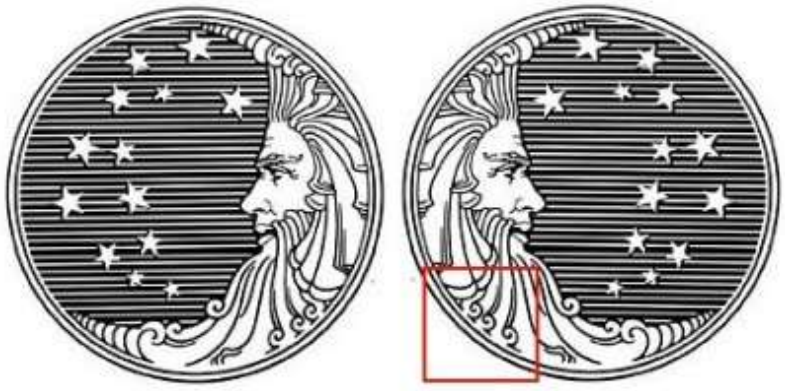
Hermeneutik temelli bir diğer kriz örneği Procter and Gamble (P&G) şirketinin yaşadığı krizdir. Şirket 1981 yılında oldukça yoğun bir şekilde şirketin "şeytanla bağlantısı" konusunda bilgi isteyen mektuplar alıyordu. Şirketin şeytan ile bir ilişkisi olduğuna dair yorumsamanın sebebi şirket logosunun ayna yansımasına bakıldığında ortaya çıktığı iddia edilen 666 rakamıydı. Zira bu rakam "anti İsa" işareti olarak bilinmekte ve logonun bir şeytana tapınma ayinini sembolize ettiği söylenmekteydi. P&G şirketi bu hermeneutik problemi gidermek için yüksek çaba ve özveri harcamıştır.[344]

P&G şirketinin karşılaştığı kriz, hermeneutikte yorumcunun üstü kapalı bir şekilde ifade edilen, açık bir şekilde görülmeyen gizli anlam veya anlamlara ulaşmak için ipuçlarını birbirine bağlama çabasından kaynaklanmaktadır.[345]

Bir kuruma veya şirkete ait olan ve subliminal bir mesaj taşıdığı iddia edilen birçok obje aslında aşırı yorumsama ürünüdür. Zira yorumlanma riski bilmece, gizem ve kehanetle bağlantılar yaratmaktadır.[346]

Hatta eğer bu mesaj şirketin imajına zarar vermiyor ve onu ilgi çekici kılıyorsa mesajın birileri tarafından fark edilmesi ve gündeme gelmesi için şirket tarafından bilinçli yerleştirildiği varsayımında bulunulabilir.

Resim: 6 Procter And Gamble Şirket Logosu ve Ayna Yansıma Şekli



Kaynak: http://theopenscroll.com/images/symbols/procterAndGambleLegacyLogo.jpg (Erişim 03.02.2014)

[344] NARBAY, s.128-129
[345] ÖZCAN, s.195-203
[346] ARSLAN, s.43

Royal Dutch/Shell firması işlevini tamamlayan Brent Spar petrol platformunu Atlantik Okyanusu'nun diplerine batırma kararı aldı. Çevreciler genel olarak bu batırma planına hoşgörülü davranmışlar ve hükümetin onayı da alınmıştı. Bu süreçte Greenpeace protestocuları bir helikopterle eylem yapmak amacıyla platforma inmeyi denemişler ve bu girişime karşı Royal Dutch/Shell firması su toplarıyla helikopteri uzaklaştırmaya çalışmıştır. Bu olay hermeneutik sapmanın önemine vurgu yapmak için oldukça önemlidir. Zira platformu batırma planı hemen hemen tüm çevrelerce makul bir plan olarak görülmekte iken bir anda yoruma bağlı anlama ortaya çıkan görüntüler nedeniyle değişmiştir. Nitekim olay Wall Street Journal'da şu şekilde yer aldı: " Shell stratejik bir hata yaptı. Yeni iletişim dünyasının izleyicilerinin belleğinde kalan görüntü şu oldu: Dev bir çokuluslu petrol şirketi kamuoyunda cesur ve kararlı olarak tanınan küçük bir grubu geri püskürtmek için tüm gücünü kullanıyordu."[347] İşte bu algı durumun gerçekliğini dikkate almaksızın ön-anlamlara dayalı bir yorumsamadan kaynaklanmaktadır. Şirketin platformu batırma planı bu hareket öncesi makul algılanırken, yapılan bu hareket hermeneutik bir sapmaya yol açarak hem batırma planı hem de şirket aleyhine bir anlam üretmiştir.

Resim: 7 Brent Spar Royal Dutch/Shell Yetkililerinin Müdahale Anı



Kaynak: http://images.zeit.de/wirtschaft/2010-06/biga-brent-spar/01-5992192.jpg (Erişim 17.02.2014)

Hermeneutik bir problem sonucu krizle karşı karşıya kalan şirketlerden biri de Starbucks'tır. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan ve şeffaf olmaya özen gösteren şirketin www.tweetter.com üzerinden paylaştığı bir açıklama hermeneutik probleme yol açarak bir kriz meydana getirmiştir. Açıklama şu şekilde idi "Elimizdeki stokların geçici olarak tükenmesine paralel olarak, bazı işletmelerimiz Arjantin'de üretilen bardakları kullanmaktadır. Özür dileriz." Bu ifadeler milliyetçiliğin giderek yükseldiği Arjantin'de Arjantin mallarının kalitesiz olduğu ve dolaylı olarak Arjantin'in küçümsendiği şeklinde yorumsandı. Devasa bir kriz ile karşı karşıya kalan şirket bir gün içerisinde 12000'i

[347] AUGUSTINE, s.25-26

aşkın olumsuz cevap aldı ve sonuç olarak şirket özür dileyerek konunun yanlış ifade edildiğini bildirdi.[348]

İfadeler üzerinde yorumsamaya giderek şirketin söylemiyle ilgili çok farklı bir yorumsama yapılabilir. Örnek: "Elimizdeki stokların geçici olarak tükenmesine paralel olarak, bazı işletmelerimiz Arjantin'de üretilen bardakları kullanmaktadır. Özür dileriz." Yorumsamayı yapan kişinin ön-anlam algısını lümpen olguların çevrelediğini varsayalım. Bunun dışındaki algılar; Şirket çok büyük ve uluslararası bir şirkettir. Dünya çapında standardizasyon yakalamış bir şirkettir. Öyle ki Arjantin'de şirketin bir şubesinde içtiğiniz kahveden aldığınız tadın aynısını şirketin Kayseri şubesinde içtiğiniz kahvede de alabilirsiniz. Bu olgular doğrultusunda yorumsama: Starbucks firması, orijinalitesi olmayan, yakaladığı standartlara uymayan bardakları kullanmak zorunda kaldığı için çok değer verdiği Arjantinli müşterilerinden özür dilemektedir. Bu özür aynı zamanda dünya çapında sağladığı standardizasyonun garantörü niteliğindedir.

Görüldüğü gibi hermeneutik problemin temelini oluşturan çok-anlamlılık olgusu, hermeneutiğin sübjektif oluşu, ön-anlamlar vb. birbirine taban tabana zıt anlamlar oluşturabilmekte ve krizlere neden olabilecek büyük problemler meydana getirebilmektedir.

Eğer hermeneutik probleme dayalı bir krizle karşılaşılmış ise kriz öncesi dönemde hermeneutik ile ilgili tedbirlerin alınmadığı, uygulanmadığı, önemsenmediği veya bu tedbirlerden bihaber olunduğunu söylemek yanlış olmaz.

Bu dönemde krizin kaynağını oluşturan hermeneutik problem tespit edilmelidir. Hermeneutik problemin kaynağı yani hermeneutik probleme sebep olan mesaj veya eylem tespit edildikten sonra, yorumsamanın kaynağı tespit edilmelidir. Yorumsamanın kamuoyu tarafından gayri ihtiyari olarak mı gerçekleştiği yoksa kurumun rakipleri, basın mensupları, sivil toplum örgütleri, siyasiler gibi gruplar tarafından bilinçli bir şekilde mi yapıldığı tespit edilmelidir. Yorumsamanın kaynağı olan ön-anlam veya anlamların ne olduğu tespit edilmeye çalışılmalıdır.

Bu tespitler mümkün olan en kısa süre içerisinde yapıldıktan sonra hermeneutik problemi düzeltmek için eylem veya mesaj yeniden şekillendirilmeli, çokanlamlılık giderilmelidir.

Kriz dönemlerinde kurum çalışanları yüksek stres ve baskı altında çalışırlar. Bu nedenle temkinli davranarak yeni hermeneutik problemler doğuracak mesaj ve eylemlerden kaçınmak gerekir. Özellikle kriz giderilene kadar yeni bir hermeneutik probleme yol açabilecek tüm tutumlardan uzak durmak oldukça önemlidir.

Hermeneutik probleme dayalı krizlere örnek olarak Onur Air firmasının Van depreminde yaşadığı kriz önemlidir.

Onur Air Van'da yaşanan depremin ardından 25 Ekim 2011 günü www.facebook.com sitesindeki resmi sayfasında

> "Dev bir aile olmamızı sağlayan 220 bin kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 liralık bedelle toplam 110 bin lira yardımı

[348] http://www.dunya.com/ozur-kabahatten-buyuk-olursa-179748h.htm (Erişim: 05.02.2014)

> bugün yapıyoruz. Amacımız, şehit ailelerimiz ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulan acılara dikkat çekmek. Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına www.facebook.com/onurair adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız. Bugün yardım elini uzatma günü. Sizler, bu hassasiyete katılarak sadece duyarlılığını gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım"

ifadelerine yer vermiştir. [349]

Bu ifadeler kamuoyu tarafından Onur Air firmasının Van'da yaşanan acı olaylardan çıkar sağlamaya çalıştığı (burada çıkardan kasıt Onur Air firmasının www.facebook.com internet sitesi üzerindeki resmi sayfasının takipçi sayısını arttırma isteğidir) şeklinde yorumsanmıştır. "Onur Air kampanyayı şova döktü" ve "Onur Air'den "beş kuruşluk" kampanya!" şeklinde başlıklar atılmasına sebep olmuştur.[350] Özellikle sosyal medya üzerinden hızla yayılan bir kriz haline dönüşmüştür. Kurum itibarını güçlendirmek ve sosyal sorumluluk iddiası ile yapılan bir çalışma hermeneutik problem nedeniyle büyük bir krize dönüşmüştür. Zira eylemin odağını oluşturan **"**her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız" ifadesi yorumsama için oldukça elverişli bir ifadedir.

Tepkiler üzerine firmanın yayınladığı düzeltme mesajı ise krizin büyümesine neden olmuştur. Firmanın düzeltme mesajı şu şekildedir:

> "Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerimize yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızın ilki ektedir, diğeri de gün içerisinde yayınlanacaktır. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz."[351]

Hermeneutik problemi çözmesi gereken düzeltme mesajı problemi daha da büyütmüştür. Bu açıklama Koca Mehmed Ragıp Paşa'nın "Merd-i kıpti şecaatin arz ederken sirkatin söyler" sözlerini hatırlatan bir açıklama olmuştur. Zira kampanyanın sona erdirildiğini bildiren cümlede "bunu anlamayan bazı takipçilerimiz" ifadesi kullanılmıştır ki bu ifade yorumsama açısından değerlendirildiğinde, firmanın takipçilerinin bir kısmını "anlama" konusunda diğerlerinden daha yeteneksiz gördüğü ve yorumsamayı yapanların "anlama" konusunda yeterli olmadıkları şeklinde yorumsanmaya oldukça açıktır. Ancak tekrar belirtmek gerekir ki anlama - yorumsama sübjektiftir. Ayrıca "Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz" ifadesi kolektif bellekte Onur Air firmasının Van'da yaşanan acı olaylardan çıkar sağlamaya çalıştığı şeklinde yorumsayan /anlayan kişilerden özür dilemediği, özrü sadece bu şekilde yorumsamayan kesimden dilediği şeklinde anlaşılmaktadır. Firma bir süre sonra **"**Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz"

[349] http://www.businessonair.net/2011/10/onur-air-sosyal-sorumluluk-kampanyas.html (Erişim: 01.02.2014)
[350] http://www.sonsayfa.com/Haberler/Ekonomi/Onur-Air-kampanyayi-sova-doktu-208792.html (Erişim: 01.02.2014)
[351] http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=19093160&yazarid=350 (Erişim: 01.02.2014)

ifadesini "Yanlış anlamalar için özür dileriz" olarak değiştirmiş ancak "bunu anlamayan bazı takipçilerimiz" ifadesi değiştirilmemiştir.

Bu örnekte de görüldüğü gibi kampanyayı ve kampanyanın mesajlarını tasarlayan Onur Air çalışanları ve kriz oluştuğu anda telafi mesajını yayınlayan Onur Air yetkilileri kamuoyunun ve kolektif belleğin ön-anlama sürecini ve yorumsama ihtimallerini bilmeden ve değerlendirmeden hareket etmişler ve sonuç olarak hermeneutik probleme dayalı bir krizle karşı karşıya kalmışlardır.

Hermeneutik mesajın kaynağının ruh halini idrak etmeyi de kapsayan bir alandır. Hermeneutik probleme dayalı krizlerde yorumsamanın bir hermeneutik probleme dönüşmesinin başlıca sebeplerinden biride yorumsamayı yapanların mesajın kaynağının ruh haline ilişkin anlamlandırma süreçleridir.

3.2.2.2. Hermeneutik Probleme Bağlı olmayan Kriz Döneminde Kriz Yönetimi ve Hermeneutik

Hermeneutik bir problemin sebep olmadığı bir kriz durumda yine en önemli faktörlerden biri stres, gerilim, belirsizlik ve baskı altında olan kurumun mevcut krizin şiddetini arttıracak hermeneutik problemler meydana getirmemesidir. "Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbir şey yapmamaya yada uygunsuz davranmaya yöneltmektedir."[352] BP örneğinde krizin temeli hermeneutik bir probleme dayanmamakla birlikte, kriz döneminde oluşan hermeneutik problemler krizin şiddetini arttırmıştır.

BP'nin Yönetim Kurulu Başkanı Tony Hayward ,BP krizinde yaptığı açıklama olan "Meksika Körfezi çok büyük bir okyanustur. Okyanusa salınan petrol ve çözücü madde toplam su hacmine göre çok az bir miktardır"[353] açıklaması çokanlamlı bir açıklamadır ve arzulanmayan bir şekilde yorumsamaya oldukça yatkın bir açıklamadır. Nitekim bu açıklama krizin şiddetini arttırmıştır. Tony Hayward bu açıklama ile muhtemelen "okyanusa salınan petrol ve çözücü maddenin okyanusa zarar verecek bir miktarda olmadığı"nı ifade etme amacı gütmekteydi. Ancak bu açıklama BP'nin "okyanusa verdiği zararı küçümsendiği" şeklinde yorumsanmıştır. Nitekim mesajın kendisi çokanlamlıdır ve bu şekilde bir yorumsamaya açıktır. Ancak bu yorumsamamın tek sebebinin salt bu mesaj ile ilgili olduğunu düşünmek yanlış olacaktır. Zira bu yorumsamanın kolektif bellekteki ön-anlamında muhtemelen BP'nin krizde yaşanan ölümler ile ilgili daha önceki tavrı vb. gibi durumlar da vardır.

Görüldüğü gibi bu krizde krizin temeli hermeneutik bir problem değildir. Ancak hermeneutik boyutları vardır. Kuruma ciddi etkileri olan, toplumun her kesimini ilgilendirebilen krizlerde buna ilaveten hermeneutik problemler yaşamak krizin şiddetini arttırmaktadır. Bu tür hemeneutik problemlere neden olan ana etkenler genellikle kriz anında hızlı hareket etme gerekliliği nedeniyle yeterince düşünülmeden yapılan açıklamalar ve krizin sebep olduğu stres ve baskı nedeniyle yapılan bazı tutarsız

[352] HAŞİT, s.10
[353] http://www.cbsnews.com/news/bp-oil-spill-crisis-management-how-not-to-do-it/ (Erişim: 15.01.2014)

eylemler olarak sıralanabilir. Bu eylemler kurum tarafından alınan ve uygulanan kararlara dayalı eylemler olabileceği gibi, üst düzey yöneticilerin hal ve hareketleri de hermeneutik problemler doğurabilmektedir.

2008 yılında Rusya ve Gürcistan arasında yaşanan krizde Gürcistan Devlet Başkanı Mihail Saakaşvili'nin katılacağı canlı televizyon yayını öncesi cep telefonuyla konuşurken kravatını çiğnediği görüntülendi. Bu görüntüler basında "Saakaşvili, kravatını yedi!"[354] başlıkları ile yer aldı. Ayrıca Ukrayna'nın muhalif Bölgeler Partisi Saakaşvili'ye 365 adet kravat göndermiş ve yılın her günü çiğnemesi için 365 adet kravat yolladıklarını bildirmiştir[355]. Rusya Başbakanı Vladimir Putin, Mihail Saakaşvili'nin davetli olarak Ukrayna'ya gitmesi üzerine alaycı bir şekilde "Bizim meslektaşlarımızın (Ukrayna ve Gürcistan liderleri) ne yaptıklarıyla ilgili hiçbir fikrim yok. Ama Ukrayna Cumhurbaşkanı Yuşçenko'ya, Gürcü meslektaşıyla akşam yemeğine hazırlanırken kravat takmamasını tavsiye ediyorum"[356] demiştir.

Bu olay dünya kamuoyunda bir "korku" ve "aşırı stres" durumu olarak yorumsanmıştır. Daha da derin yorumsama Gürcistan Devlet Başkanı'nın dolayısıyla Gürcistan'ın Rusya'dan yüksek düzeyde korktuğu ve Rusya karşısında oldukça zayıf olduğu yorumsamasıdır. Bu yorumsama "doğru" veya "yanlış" olabilir. Ancak Gürcistan tarafından "arzu edilmeyen" bir yorumsama olduğu kesindir. Yorumsamayı yapanların tamamı şüphesiz beden dili uzmanı değildir. Ayrıca bu harekete neden olan gerçek olgunun ne olduğunu belirlemek için beden dili uzmanı olmak da yetersizdir. Zira Saakaşvili'nin bir dizi olaya ne şekilde tepki verdiği, bunların nedenleri ve kravatını çiğnediği an tam olarak aklından ne geçtiğini bilmek gerekir ki bu imkansızdır. Ancak yorumsamayı yapanlar hermeneutiğin doğası gereği bir dizi ön-anlam olgusuyla hareketin sahibi olan Saakaşvili'yi kendisinden daha iyi anlama iddiasında bulunularak yapmıştır.

Bu örnekte de görüldüğü gibi kriz hermeneutik kaynaklı olmamasına rağmen hermeneutik problem, itibar kaybına ve krizin büyümesine neden olmuştur ve telafisi imkansız denilebilecek kadar zordur. Nitekim olay ile ilgili yapılan açıklamaların ve verilen cevapların hiç biri kamuoyunun dikkatini çekememiştir. Saakaşvili'nin süreç ile ilgili canlı yayında yaptığı açıklamalar dahi basında çok az yer almasına rağmen, kravat çiğneme görüntüleri defaatle dünya basınında ve sosyal medyada yer almıştır.

Yaşanan hermeneutik sorunlar nedeniyle krizde kuruma destek veren bazı diğer unsurların da bu desteği çekmesi/çekmek zorunda kalması muhtemeldir. Nitekim destek veren unsurlar hermeneutik problemler ile oluşan olumsuz algıdan etkilenmek istemezler.

[354] http://yenisafak.com.tr/dunya/?t=18.08.2008&i=135318 (Erişim: 01.02.2014)
[355] http://haber.sol.org.tr/dunyadan/saakasvili-ye-cignemesi-icin-hediye-kravat-haberi-5046 (Erişim: 01.02.2014)
[356] http://www.habervaktim.com/haber/95018/saakasvili-ile-yemek-yerken-kravat-takma.html (Erişim: 01.02.2014)

3.2.3. Kriz Yönetiminde Kriz Sonrası Dönem ve Hermeneutik

Kriz sonrası dönemde kriz yönetimi açısından değerlendirmeler yapılmakta, krize kaynaklık eden olaylar tespit edilerek giderilmekte, alınan zarar hesaplanmakta, önceki dönemlerde uygulanan tekniklerde gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

Hermeneutik açıdan bu uygulamalara paralel olarak krize neden olan veya krizin şiddetini arttıran hermeneutik problemler incelenmelidir. Yorumsama sorunlarını gidermek için kriz sonrası dönemde yapılması gereken önemli unsurlardan biri kriz neticesinde kolektif ön-anlama olgusunda bir değişikliğin olup olmadığının incelenmesidir. Eğer kriz ön-anlama sürecinde ciddi değişiklikler meydana getirmiş ise, ilerleyen dönemlerde hermeneutik problemler ile karşılaşmamak için bu değişiklikler dikkate alınarak hareket edilmelidir. Ayrıca kriz yönetimi dairesel bir döngü olduğu için kriz sonrası dönem kriz öncesi dönem uygulamalarının tamamını kapsamalıdır. Kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde yorumsama dikkate alınarak hazırlanacak tüm materyaller muhtemel bir krizi önleyebileceği gibi algı oluşturma açısından oldukça önemli olduğu için "krizi fırsata çevirme" imkanı sunacaktır.

Asıl husus yine teolojik hermeneutikteki paradoksa dayanmaktadır. Hristiyan geleneğinde "anlaşılamayan", "anlaşılması güç" tanrısal metinleri (ki bu metinler "yanlış" anlaşılmalardan ve anlaşılamamadan ötürü kriz doğurabilen metinlerdir) hermenutik ile anlaşılabilir kılınmaya çalışılmıştır. Oysa muhtemelen metinleri anlaşılmaz hale getiren yine yorumsamadır. Zira tüm İslami kaynaklara göre Kuran-ı Kerim dışındaki semavi kitaplar insanlar tarafından tahrif edilmiştir. Yani orijinal olması gereken metinler yorumsamalar ile doludur.

Buradan yola çıkarak denilebilir ki anlaşılması gayet kolay ve doğal bir olgu hermeneutik problem nedeniyle "anlaşılmaz" yani kabul edilemez hale gelebilerek krizlere neden olabilmekte ve anlaşılması güç ve krize neden olabilecek bir olgu ise hermeneutik imkanların bilinmesiyle "anlaşılabilir" yani kabul edilebilir bir hale getirilebilmektedir. İşte bu nedenle hermeneutiğin derinlemesine irdelenmesi krizi fırsata çevirme açısından oldukça önemlidir.

SONUÇ

Literatürde daha önce yapılmış kriz yönetimi ve hermeneutik ilişkisine vurgu yapan bir çalışma olmamakla birlikte modern hermeneutiğin iletişimin tüm alanlarını da kapsaması gerektiğini söylemek mümkündür. Zira etkin bir iletişim için hermeneutik bilgisine sahip olmak, hermeneutik imkanlardan yararlanmak ve bu doğrultuda hareket etmek; algı konusunu idrak edebilmek, yönlendirebilmek ve uyumlu davranabilmek için faydalı olacaktır.

Enformasyon bombardımanı altında başkalaşan ve baskınlaşan modernizmin vaatleriyle postmodernizmin sınırlılığı öldürdüğü ve temsil gücünü öne çıkardığı imgelem dünyasında en önemli sosyolojik durum kaos ve entropidir. Günümüz, global bir dünyanın aktörleri sessiz çağın sesi olan kurumların şirketlerin ve kampanyaların kıyasıya yarıştığı halkla ilişkiler savaşlarıyla etkinliklerini gerçekleştirmeye çalıştığı bir dönem olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal yapılanmaların halkla ilişkiler ile can bulduğu ve hedef kitle nezdinde halkla ilişkiler faaliyetleri ile kendini gerçekleştirdiği bir dönemi yaşantılarken, kurumsal yapılanmalar bünyesinde ya da organizasyon etkinlik alanı dâhilinde meydana gelen krizler, kurumların hedeflerinden sapmasına, marka değerinin düşmesine, ciddi bir imaj kaybı yaşamasına sebep olacaktır. Devletler de dahil olmak üzere, kurumların yaşadığı krizlerin temelindeki hermeneutik problem, yoruma dayalı algının yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini kaçınılmaz bir zorunluluk haline getirecektir.

Kriz yönetiminin iletişim boyutunun temelinde yatan hermeneutik tutarlılık ve strateji, krizlerin yönetimsel anlamda başarılı olması krizin proaktif olarak avantaja dönüştürülmesinin vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesajların gayet yalın ve açık seçilememesi, süslü ya da üstü kapalı anlatımların, savunucu üslupların benimsenmesi, temel iletişim stratejilerinin ve iletişim taktiklerinin dışında kendiliğinden veya reaksiyona dayalı irrasyonel ifadelerin, baskınlaşmış akılın egemenliğinde deklare edilmesi, yanlı ve gerçekliği yadsıyan açıklamaların sosyal infial yaratacak üsluplarla açıklanması, açıklanan ve anlatılmak istenen gerçekliğin hedef kitle nezdinde dönüşmesine ve algısal sorunların doğmasına neden olmaktadır. Kolektif bellekte dönüşen mesajların arzu edilmeyen bir şekilde kodlanması temel hermeneutik açıdan kriz yönetiminin stratejik bir unsuru olarak görülmektedir.

Sonuç olarak AK Parti genel merkez binasında yer alan simgenin yorumsanması, Procter and Gamble şirketinin karşılaştığı kriz, Royal Dutch/Shell firmasının yaşadığı hermeneutik problem nedeniyle bir anda değişen algı, Starbucks firmasının hermeneutik yönleri dikkate alamdan yaptığı açıklamanın sebep olduğu kriz, Onur Air firmasının yaşadıkları, BP'nin Yönetim Kurulu Başkanı'nın yaptığı açıklama sonrası ortaya çıkan durum, Mihail Saakaşvili'nin kravatını çiğnemesi sonucu yapılan yorumsama ve buna benzer birçok yaşanmış örnek kriz yönetimi ve hermeneutik bağdaştırarak ele alındığında bize hermeneutik problemlerin, yani en dar anlamıyla "yoruma dayalı anlama teorisi"[357] ile ilgili problemlerin krizlere neden olabileceğini yahut var olan krizlerin şiddetini arttırabileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra

[357] ARSLAN, s.73

yoruma dayalı anlama konusunu idrak etmenin kriz yönetimi açısından bazı olanaklar sunabileceği sonucunu elde etmek mümkündür.

Özetle hermeneutik problemler krizlere neden olabilmekte veya krizin şiddetini arttırabilmektedir. Hermeneutik bilgisine sahip olmak halkla ilişkilerde kriz yönetimi açısından faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKDAĞ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, 2005

AKGEMCİ Tahir; GÜLEŞ Hasan Kürşat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2009

ALAN Banu, **Bir Felsefi Yöntem Olarak Hermeneutik**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2008

ALEMDAR K.; ERDOĞAN İ., **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994

ALİOĞLU N**., Hermeneutik Açıdan Anlam Üretme ve Örnek Görüntüsel Gösterge Çözümlemesi**, VIII. Uluslararası Görsel Göstergebilim Kongresi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Cilt II, 1191-1203, İstanbul, 2007

ARMSTRONG Michael , **How To Be An Even Better Manager**, 3rd ed.,London, Kogan Page Ltd., 1993

ATAMAN Işın, **Bir Yorumlama Yöntemi Olarak Hermeneutik: Erol Akyavaş Üzerine İnceleme, Yüksek** Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanat Bilimi Anabilim Dalı, 2007

ATAMAN, G., İşletme Yönetimi- **Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

AUGUSTINE Norman R., **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Çev. Salim ATAY, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Kriz Yönetimi, İstanbul, 2000

AYDIN Uğur, **Hermeneutik: Eski Bir Yorum Yönteminin Yeniden Gündeme Gelişi ve Hukuk Alanına Uygulanması**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, sayı:1, 1983

BAKIR Kemal**, Eğitim Ortamlarında Doğrudan Doğruya Edinilen Maksatlı Yaşantılar ve Epistemolojik Temeli**, Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 11, 2005

BALTAŞ Zuhal, **Krizde Fırsatları Görmek**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002

BARTON Laurence, **Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters**, The Cornell and Restaurant Administration Querterly, Vol.35, No.2, Nisan 1994

BERNSTEIN Richard J., **Beyond objectivism and relativism: Science, hermeneutics, and praxis**, University of Pennsylvania Press, 2011

BERNSTEIN Richard J., **From Hermeneutics to Praxis, Hermeneutics and Modern Philosophy** , Editor: Brice R. Wachterhauser, State University of New York Press, Albany, 1986

BERNSTEIN Richard J., **Making a Crisis Worse: The Eleven Biggest Mistakes in Crisis Communications,** Journal of Promotion Management, C.12, No.3/4, 2006

BİLEN Osman, **Çağdaş Yorumbilim Kuramları**, Ankara, Kitabiyat Yayınları, 2001

BOOTH Simon A., **Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises,** Vol. 313., London: Routledge, 1993

BRENNEMAN Greg, **Right Away And All At Once: How We Saved Continental,** Harvard Business Review, September-October,1998

BUDAK Gönül; BUDAK Gülay, **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1995

BUHARİ Muhammed B. İsma'il, **Sahihu'l-Buhari**, İstanbul, Enbiya, 1981

BURKE W. Warner, Dale G. Lake, and Jill Waymire Paine, eds. **Organization change: A comprehensive reader**. Vol. 155. John Wiley & Sons, 2008

BURNETT, John J., **A Strategic Approach to Managing Crises**, Public Relations Review, Vol.24, Iss. 4, 1998

BÜYÜKÇANGA Mehmet, **Türk Mimarisinde Sekiz Köşeli Yıldız Motifleri**, 6. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresinde Bildiri Calalabat – KIRGIZİSTAN 25 Mayıs – 28 Mayıs 2008

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005

CEVİZCİ A. , **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999

COHN Robin J., **Pre-Crisis Management**, Executive Exellence, Vol. 8 Iss. 10, October. 1991

COOMBS W. T.; Holladay S. J., **Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management**, Journal of Communication Management , C. 10, No. 2, 2006

ÇELİK Adnan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2010

ÇELİK Cemile; ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, **Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt.9, Sayı.9, 2002

ÇELİK H. ; EKŞİ H., **Söylem Analizi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 27. Cilt I 2008

DARTMA B,; DEMİRCİ M.,ÜNVER M. ve diğer, **Tefsir Tarihi ve Usulü**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2056, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1090

DEAL T.E. , KENNEDY A.A., **Corporate Cultures The Rite s and Rituals of Corporate Life**, Reading Mass., Addison Westtes and Co., 1982

DELLALOĞLU Besim, **Toplumsalın Yeniden Yapılanması: Habermas Üzerine bir İnceleme**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 1998 s.43, Erhat A., Mitoloji Sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitabevi,1989

DEMİR Şamil, **Ölüme Bağlı Tasarrufların Yorumu**, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, sayı 14, 2013

DILTHEY W., **Hermeneutik ve tin bilimleri**, Çev. Doğan Özlem İstanbul: Paradigma Yayınları, 1999

DILTHEY, Wilhelm; **The Rise of Hermeneutics**, Translated by Fredric R. Jameson and Rudolf A. Makkreel, Selected Works-Volume IV: Hermeneutics and the Study of History (iç.), Edited by Rudolf A. Makkreel and Frithjof Rodi, Princeton University Press, New Jersey, 1996

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım, 2003

DOĞAN Özlem, **Anlamdan Geleneğe, Kimlikten Özgürlüğe (Kavramlar ve Tarihleri II)**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2006

EDWARD E. Lawler III; Jay R. Galbraith, **Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome**, Organizational Dynamics, Auturnn, 1994

ELMALI'LI Muhammed Hamdi Yazır, **Kur'an-I Kerim ve Yüce Meali Renkli Kelime Meali, Günümüz Tükçesiyle**, Hazırlayan: Mustafa Özel, İstanbul, Ayfa Basım, 2007

Erdoğan İsmail, **İSLÂM DÜŞÜNCESİ'NDE KÂMİL TABİAT/TIBÂU'T-TÂMM FİKRİ**, Tasavvuf: İlmi ve Akademik Araştırma Dergisi sayı:17,2006

ERNEST Zander, **Geleceğin İşletme ve Personel Politikası,** çev: Mustafa Yaşar Tınar, DEÜ, İ.İ.B.F., Dergisi, cilt 5, no. 1-2, 1990

EROL Mehmet Seyfettin, **Krizler ve Kriz Yönetimi,** ed. EFEGİL Ertan, Ankara, Barış Kitabevi, 2012

EZZAMEL Mahmoud; BOURN Micheal, The Role Of Accounting Information Systems In a Organization Experiencing Financial Crisis Accounting Organization and Society 1990

GADAMER Hans Georg**, Hakikat ve Yöntem (I.Cilt)**, Çeviren: Hüsamettin Arslan ve İsmail Yavuzcan, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2008

GADAMER Hans Georg, **Hakikat ve Yöntem (II. Cilt)**, Çeviren: Hüsamettin Arslan ve İsmail Yavuzcan, Paradigma Yayıncılık, İstanbul, 2009

GADAMER Hans Georg, **Classical and Philosophical Hermeneutics**, The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings (iç.), Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Pres, Evanston, 2007

GADAMER Hans Georg, **From Word to Concept: The Task of Hermeneutics as Philosophy**, The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings (iç.), Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Press, Evanston, 2007

GADAMER Hans Georg, **Hermeneutics and the Ontological Difference**, The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings , Edited and Translated by Richard E. Palmer, Northwestern University Press, Evanston, 2007

GADAMER Hans Georg, **Hermeneutik Üzerine Yazılar**. Der. ve çev.: Doğan Özlem İstanbul: İnkilâp Kitabevi, 2003

GADAMER Hans Georg, **Kuşkucu Hermeneutik, Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler**, Derleyen ve Çeviren: Hüsamettin Arslan, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002

GELTSETZER Lutz, **Hermeneutik**, Çev.: Zekeriya Uludağ, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1997

GOFFEE R.; JONES G., **Kurum Kültürü**, çev. Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara, 2002

GÖKA Erol, **Hermenötik Üzerine**, Türkiye Günlüğü Dergisi, Sayı:22,1993

GÖKSEL Ahmet; BÜLENT Yurdakul, NİLAY Başok, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 2002

GROVE Andrew Stephen, **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**, Çev. Özlem Dinçkal; Ferma Lekesizalın, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997

GRUNIG E. James, **Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function**, Journal of Public Relations Research, Volume 18, Issue 2, 2006

GÜNCELLER Bülent, **Problem Çözümünde Erken Uyarı Sistemi**, Hürriyet Gazetesi İsan Kaynakları Eki, 28 Aralık, 1998

HAMARAT Şeref, **Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği**, Önce Kalite, Ekim, Sayı: 9, 1994

HANS Georg, Gadamer, **Metin ve Yorum, Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler** Çev. ve der. H. Arslan, Paradigma, 2002

HAŞİT Gürkan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1177, 2000

HEKMAN Susan, **Bilgi Sosyolojisi ve Hermeneutik**, Çev. Hüsamettin Arslan-Bekir Balkız, İstanbul: Paradigma Yayınları, 2012

HICKS, Herbert G.; **Örgütlerin Yönetimi. Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev., Osman Tekok ve Diğ., Ankara, Turhan Kitabevi, 1974

HOWARD Roy J., T**hree faces of hermeneutics: An introduction to current theories of understanding**, Vol. 280. University of California Pr, 1982

http://www.bosch-home.com/tr/

http://www.businessonair.net/

http://www.cbsnews.com/

http://www.dunya.com/

http://www.haber.sol.org.tr/

http://www.habervaktim.com/

http://www.hermetics.org/

http://www.hurriyet.com.tr/

http://www.oxforddictionaries.com/

http://www.sonsayfa.com/

http://www.tdk.gov.tr/

http://www.yenisafak.com.tr/

HYNES T.; PRASAD P., **Patterns of Mock Bureaucracry in Mining Disasters: An Analysis of the Westreay Coal Mine Explosion**, Journal of Management Studies, C.34, Temmuz 1997

İBN HACER el-Askalani, Ahmed b. Ali, **Fethu'l Bari bi Şerhi Sahihi'l Buhari**, Beyrut Daru'l Marife, VI,1990

İNALCIK Halil. **Hermenötik, Oryantalizm, Türkoloji**, Doğu Batı Dergisi 20, 2002

İNAN Melis, çev. Managing Crises, Harvard Business School Corporation, 2007

KADIBEŞEGİL Salim, **Kriz Geliyorum Der**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2008

KASAPOĞLU M. Aytül, **Sosyolojide Hermeneutik Uygulamaları,** Felsefe Dünyası 5, 1992, s.63

KAZANCI Metin, **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, 2. baskı Ankara, Turhan Kitapevi, 1997

KENNETH Labich, **Why Companies Fail?,** Fortune, 1994

KILIÇ Muharrem, **Hukuksal ve Teolojik Metinleri Anlama Sorunu: Felsefi Hermenötik Bağlamında Bir Analiz**, HFSA 12. Kitap, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları, 2005

KING Granville, **Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination**, Journal of Business Ethics Vol. 41, Iss, 3, Part 2, 2002

KOÇ Erdoğan, **Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012

KURT Mueller Vollmer, **Introduction: Language, Mind, and Artifact: An Outline of Hermeneutic Theory Since The Enlightenment**, The Hermeneutic Reader. Ed.: Kurt-Mueller-Vollmer New York: The Continuum Company, 1994

LESSEM, Runnie; **Managing Corporate Culture**, USA, Gowe Publishing Company, Itd., 1990

LINDA S. Ashcroft, **Crisis Management - Public Relations**, Journal of Managerial Psychology, 1997

LOW Sui Pheng, David K.H., **Crisis Management: Survey of Property Development Firms**, Property Management, cilt 17-3, 1999

LUECKE Richard, **Kriz Yönetimi felaketleri önleme becerinizi geliştirin**, (Çev: Önder Sarıkaya) İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,2009

MAKRIDAKIS Spyros, **What Can We Leam from Corporate Failure**?, Long Range Planning, Vol.24, No.4, Ağustos 1991

MEYERS C. Gerald; **Holusha John, Managing Crisis: A Positive Approach**, London, Unvvin Hyman Ltd., 1988

MEYERS G.C; HALUSHA J**., Managing Crisis: A Positive Approach**, Unwin Hyman Limited, 1988

MİTROFF I. I., Pearson; CHRİSTİNE M., **Crisis management,** San Francisco: Jossey-Bass, 1993

NARBAY Mine Şimşek, **Kriz İletişimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006

OKAY Ayla, OKAY Aydemir, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der yayınları, 2012

ORMITSON G. L.,Schrift, A. D. **Hermeneutiğe Giriş, Hermeneutik ve Hümaniter Disiplinler** (Der. ve Ter. Hüsamettin Arslan). İstanbul: Paradigma Yayınları, 2002

ÖRNEK Ali Şahin; AYDIN Şule, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2007

ÖZCAN Zeki, **Teolojik Hermenötik**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000

ÖZDEMİR Aylin, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Ege Yayıncılık, 1994

ÖZTÜRK Emre, **HERMENEUTİĞİN TARİHSEL DÖNÜŞÜMÜ**, Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken, Vol. 1, No. 2, 2009

PALMER R. E. **Hermenötik,** Çev. İbrahim Görenler, Ankara: Anka Yayınları, 2008

PARASKEVAS A., **Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises**, Management Decision, C. 44, No. 7, 2006

PARSONS Will, **Crisis Management**, Career Development International, MCB UP Ltd., 1996

PELTEKOĞLU Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?,** İstanbul, Beta Yayınları, 2009

PENROSE, John M., **The Role of Perception in Crisis Planning**, Public Relations Review. XXVI, 2000

PETROT H J. Bouveresse(ed), **Meaning and Understanding**, Walter de Gruyter Berlin New York,1981

PİRA Aylin; SOHODOL Çisil, **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2012

POTTER D.V, **Success Under Fire: Policies To Prosper In Hostile Times,** California Management Review, Kış, 1991

REGESTER Michael, Crisis **Management, Handbook of Financial Public Relations**, Pat Bowman (Ed.), Oxford: Heinemann Publishing, 1989

REGESTER Michael, LARKIN Judy, **Risk Issues and Crisis Management**, London,Kogan Page Publishers, 2002

REN Chiang H., **Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events**, Disaster Prevention and Management,2000

RICHARD E. Palmer, **Hermeneutics: Interpretation Theory in Schleiermacher**, Dilthey, Heidegger, and Gadamer , Evanston, Northwestern University Press, 1969

RICOEUR Paul, Yorumların Çatışması / Hermenoytik Üzerine Denemeler I, Çev: Hüsamettin Arslan, İstanbul, Paradigma Yayıncılık, 2009

SADUN Emrealp, **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, İstanbul, IULA-EMME yayınları, 1993

SAYGIN T. ,**Aşırı Yorum Sorunu ve Grünberg´de Anlam´ın Sınırları**, ODTÜ Felsefe Bölümü 25. Yıl Etkinlikleri Anlam Kongresi ,Sözlü Bildiri ,19/12/2008

SAYGIN Tuncay, **SOSYAL BİLİMLERİN DOĞASI VE HERMENEUTİK**, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi, ,Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Ekim 2009

SHERMAN Rob, **How to Communicate During Times of Crisis**, New York, Vol. 103, Num. 10,. Nowember/December 2001

SILVER A. David, **Taban Çöktüğü Zaman: Zor Zamanlarda Şirket Yönetimi**, çev. Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul, 1990

STANTON, Peter V., **Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis**, Public Relations Quarterly, Vol.47, No.2, 2002

SUMER Haluk; HELMUT Pernsteiner, (ed.) **Kriz Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009

ŞAHİN Mehmet, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu. **Yönetim Organizasyon**. Vol. 774. Anadolu Universitesi, 2011
ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2002

TAŞDELEN Vefa, **Hermeneutiğin Evrimi** –Kesitler-. Ankara, Hece Yayınları, 2008

TATAR Burhanettin, **Felsefî Hermenötik ve Yazarın Niyeti**, Vadi Yayınları, 1999

TATAR, Burhanettin; **Hermenötik**, İnsan Yayınları, İstanbul, 2004

THOMAS W. Milbum; Randall S. Schuler; Kenneth H. Watman , **Organizational Crisis. Part I: Defınition and Conceptualization,Human Relations**, Vol.36, No, 12, , 1983

TOPAKKAYA Arslan, **GADAMER'İN ARDINDAN**, ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, Temmuz 2008

TOPRAK Zefer, **Hemeneutik (Yorumbilgisi) ve Edibiyat**, İstanbul, Bulut Yayınları, 2003

TRUCKER Laura; Melewar T. C., **Corporate Reputation and Crisis Magagement: The Threat and Manageability of Anti-corporatism**, Corporate Reputation Review, C.7, No.4, 2005

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2011

Türkçe Sözlük; Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara, 1998

TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2001

USHAKOV D. N., **Большой толковый словарь современного русского языка**, Москва, Букинистическое издание, 2007 (Bolshoy tolkoviy slovar sovremennogo russkogo yazika, Moskva, Bukinisticheskoe izdanie, 2007)

VARLIK Selami, **Felsefi Hermenötik ve Metafiziğin Sonu Meselesi**, İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi 27. Sayı ,2012

VAROL M., **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü Yayınlan, Ankara, No: 2, 1993., s. 185

VESEK Sait, **Doğan Özlem'de Hermeneutik**, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004

WAYNE L. **Pines, Myths of Crisis Management**, Public Relations Quarterly, Vol:45, Num:3, Fall 2000

WEBER, Max; **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Çeviren: Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, Ankara, 1995

WEINER D., **Crisis Communication: Managing Corporate Reputation in The Court of Public Opinion**, Ivey Business Journal, Mart/Nisan 2006

WEITZEL William; **Jonsson Ellen, Decline in Organizations: A Literatüre Integration and Extention**, Administrative Science Quarlerly, cilt 34, 1989

WEST D., **Kıta Avrupası felsefesine giriş**. (Çev. Ahmet Cevizci) İstanbul: Paradigma Yayınları, 2005

WILLIAMS E. D.; Treadaway G., **Exxon and The Valdez Accident: A Failure in Crisis Communication**, Communication Studies, C. 43, No.1, 1992

WOODWARD Harry; BUCHHOLZ Steve, **İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları: Aftershock**, Çev. Bünyamin Erdoğan, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002

YENİÇERİ Özcan, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Ankara,Tutibay Basım A.Ş, 1993

ИВАНОВА. М, **Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению**. / 1995

КОРОТКОВА Э. М., **Антикризисное управление : учебник** / под ред. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006

ФЕДОТОВА М.Г., **Связи с общественностью как антикризисный менеджмент**, Омск, Омский государственный технический университет, 2009

ЧУМИКОВ А.Н. **Связи с общественностью. Паблик рилейшнз**. М., 2001

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Erkam TEMİR
Uyruğu: TÜRKİYE (TC)
Doğum Tarihi ve Yeri: 18.06.1987, Kayseri
Medeni Durumu: Bekar
Tel: 0.532 1602238
Email: erkamtemir@hotmail.com
Web: www.erkamtemir.com
Yazışma Adresi: Erciyes Üniversitesi, İletişim Fakültesi 38039 Melikgazi / KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	EÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü	2014
Lisans	İÜ İletişim Fakültesi	2008
Lise	Republikansky Bashkirsky Litsey Internat	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2009-2013	Minisan Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Halkla İlişkiler Sorumlusu

YABANCI DİL

Rusça, İngilizce