



Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Mansur Yavaş'ın Kriz İletişimi Stratejisi

The Crisis Communication Strategy of Ankara Metropolitan Municipality Mayor Mansur Yavaş

Fulya AKBUĞA¹

Öz

Kriz iletişimi, örgütlerin kamuoyundaki güvenilirliğini koruma ve olumsuz durumların etkilerini minimize etme açısından kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle kamu yönetimi ve yerel yönetimler gibi kamuya hesap verme sorumluluğu taşıyan kurumlar için kriz anlarında izlenecek iletişim stratejileri, hem örgüt içi hem de kamuoyu nezdinde büyük öneme sahiptir. Bu makale, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Mansur Yavaş'ın 29 Ekim 2024 tarihinde Cumhuriyet Bayramı dolayısıyla düzenlenen konserin bütçesi üzerine başlayan tartışmalar karşısında uyguladığı kriz iletişimi stratejilerini, düzenlediği basın toplantısında yaptığı konuşma bağlamında incelemektedir. Kriz, öngörülemez ve acil yanıt gerektiren durumları ifade ederken kriz iletişimi ise bu süreçte kamuoyuna doğru ve tutarlı bilgiler sunarak krizin etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada; bir etkinliğin, basın açıklamaları ve sosyal medya paylaşımları ile krize dönüşme süreci kronolojik olarak incelenmekte ve masaya yatırılmaktadır. Yavaş'ın, düzenlediği basın toplantısında izlediği iletişim stratejileri; Coombs'un Durumsal Kriz İletişim Kuramı, Fearn-Banks'ın Kriz İletişimi Yönetimi Modeli ve Benoit'nin İmaj Restorasyon Teorisi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yavaş'ın bu spesifik kriz sırasında uyguladığı iletişim stratejilerinin hem olumlu hem de olumsuz yanlarının ortaya konulması ile bu çalışmanın, gelecekte benzer durumlarla karşılaşabilecek örgütlere yol gösterici olması amaçlanmaktadır. Betimleyici analiz yönteminin kullanıldığı çalışmada; Yavaş'ın kriz iletişiminde kullandığı inkâr, azaltma ve güçlendirme stratejileri ile şeffaflık ve bilgi paylaşımı konularındaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Basın toplantısında yapılan konuşmada retorik unsurların oldukça etkili kullanıldığı görülürken, uygulanan kriz yönetimi stratejisinde sosyal medya paylaşımları, zaman yönetimi ve kabul dili açısından eksikler olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Kamu Yönetimi, Stratejik Söylem, Betimleyici Analiz

ABSTRACT

Crisis communication plays a critical role in maintaining the credibility of organizations in the public eye and minimizing the impact of adverse circumstances. Particularly for institutions such as public administration and local governments that bear the responsibility of public accountability, the communication strategies adopted during crises are of paramount importance both internally and externally. This article examines the crisis communication strategies employed by Ankara Metropolitan Mayor Mansur Yavaş, as reflected in his speech at the press conference he convened in response to the controversies surrounding the budget of the concert organized on October 29th, 2024, for Republic Day of Türkiye. While a crisis refers to unforeseen events that require an immediate response, crisis communication aims to mitigate its effects by providing accurate and consistent information to the public. In this study, the transformation of an event into a crisis is examined chronologically through the analysis of press releases and social media posts, and the communication strategies adopted by Yavaş during his press conference are evaluated within the frameworks of Coombs's Situational Crisis Communication Theory, Fearn-Banks's Crisis Communication Management Model and Benoit's Image Restoration Theory. The purpose of this study is to elucidate both the strengths and weaknesses of Yavaş's communication strategies during this specific crisis, thereby offering guidance to organizations that may encounter similar situations in the future. Employing a descriptive analysis methodology, the research highlights Yavaş's use of denial, diminishment, and bolstering strategies in crisis communication, along with his approach to transparency and information sharing. Although the rhetorical elements employed in his press conference speech were observed to be highly effective, the overall crisis management strategy revealed shortcomings in areas such as social media engagement, time management, and the language of accountability.

Keywords: Crisis Management, Crisis Communication, Public Administration, Strategic Discourse, Descriptive Analysis

¹ Yetkili Yazar: (Öğr. Gör. Dr.) Ankara Üniversitesi, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, akbuga@ankara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0324-8952



GİRİŞ

Kriz, beklenmedik ve şaşırtıcı bir biçimde ortaya çıkan, karmaşık yapıya sahip, güvensizlik ve stres yaratan ve hızlı yönetim müdahaleleri gerektiren bir süreçtir. Örgütler kriz dönemlerinde hızlı ve etkin kararlar almak zorunda bırakılmakta bu da örgütler üzerinde baskı yaratmaktadır. Zira krizlerin sonuçları, örgütlerde kalıcı dönüşümlere yol açabilecek şekilde değişkenlik gösterebilmekte, bu süreçte paydaşların doğru, güçlü ve güvenilir bilgiye olan gereksinimi önemli ölçüde artmaktadır (Fronz, 2011). Bu noktada kriz iletişiminin doğru yapılması ve süreç ile ilgili iletişim stratejilerinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütün itibarının korunması adına, toplumun kriz hakkında doğru bilgiyi edinmesi gerekmektedir (Örnek, 2006). Dolayısıyla, kriz dönemlerinde etkili iletişim, bir örgütün öncelik vermesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu doğrultuda, iletişim stratejileri, en doğru bilgiyi en hızlı şekilde iletmeye odaklanmalıdır. Bunu başarmak için; kriz öncesinde bir iletişim protokolü hazırlanmalı, bir şirket sözcüsü belirlenip eğitilmeli, hedef kitledeki kritik gruplar ve temel mesajlar tanımlanmalı ve en uygun iletişim yöntemi seçilmelidir (Bernstein, 2000). Sosyal medya ve yeni iletişim teknolojileri de kuruluşlar tarafından etkin bir biçimde kullanılırsa güçlü bir iletişim aracına dönüşebilirler (Çetin ve Toprak, 2016). Bir örgütün kurumsal itibar yönetiminin doğru yapılması için hem geleneksel medya hem de sosyal medya araçlarından bilgi aktarımı önem taşımaktadır (Coombs, 2007).

Bu çalışma kapsamında öncelikle farklı kriz iletişimi model ve yaklaşımları ele alınacak, ardından Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı (ABB) Mansur Yavaş'ın kriz iletişimi stratejisi ve iletişim teknikleri, kamuoyuna yansımış spesifik bir olay olan "konser krizi" bağlamında ele alınacaktır.

1. Kriz ve Kriz İletişimi Modelleri

Kriz, örgütlerin istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla, beklenmeyen bir zamanda karşılaşmaları sonucu varlık göstermektedir. Söz konusu durumun bir kriz olup olmadığını belirlemek için; örgütün itibarının sarsılması, sorunun çözümü için sürenin çok kısıtlı olması ve beklenmeyen bir anda ortaya çıkması gerekir (Biber, 2021).

Bir örgüt açısından krize yol açan unsurlar, çevresel veya örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kurumun dışında gelişen olaylar; doğal afetler, hükümet politikalarındaki değişiklikler, terör, savaş durumu gibi beklenmeyen durumsal çevresel faktörler olarak tanımlanırken, örgütün işleyişinden kaynaklanan sıkıntılar veya çalışan/yönetici tutum ve davranışlarından ortaya çıkan sorunlar da örgütsel faktörler olarak nitelendirilmektedir (Okay ve Okay, 2013; Çetin ve Toprak, 2016). Kriz iletişimi yaklaşımları, organizasyonel olarak yanlış atılan adımlardan doğal afetlere kadar çeşitli krizleri ele alacak şekilde geliştirilmiş çeşitli iletişim stratejilerini kapsamaktadır.

1.1 Durumsal Kriz İletişim Teorisi

Temel modellerden biri, olan Coombs'un geliştirdiği “Durumsal Kriz İletişim Teorisi” (Situational Crisis Communication Theory), krize müdahale stratejilerini farklı kriz türleriyle eşleştirmek için bir çerçeve sağlamakta; krizleri sorumluluk ve paydaşlar üzerindeki etki gibi faktörlere göre sınıflandırarak, örgütlerin algılanan sorumluluk düzeylerine uygun yanıtları seçmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Coombs, Durumsal Kriz İletişimi Kuramına göre, krizi yöneten kişilerin kriz durumunu analiz ederek kriz iletişim stratejilerinden hangilerinin örgüt itibarını maksimum düzeyde koruyacağını belirleyebileceklerini savunmaktadır (Coombs, 2007). Bu teori, kriz yanıt stratejilerini üç ana başlık altında sınıflandırır: “inkâr”, “azaltma” ve “yeniden inşa”. Ayrıca, “güçlendirme” stratejisini de tamamlayıcı bir strateji olarak tanımlamaktadır.

İnkâr stratejileri: Örgütün krizden sorumlu olmadığını kanıtlamayı hedeflemektedir. Ya kriz hiç yaşanmamıştır ya da olaydan başka biri sorumludur. İnkâr stratejileri; suçlayana saldırma (krizle ilgili suçlayan kişiyi veya grubu suçlama), krizin varlığını reddetme ve suçu başkasına atma gibi alt stratejileri içermektedir.

Azaltma stratejileri: Örgütün kriz sorumluluğunu en aza indirmeyi ve/veya krizin algılanan ciddiyetini azaltmayı amaçlayan stratejileri kapsamaktadır. Bu türdeki stratejiler, yapılan eylemleri gerekçelendirerek zararın küçük veya kasıtsız olduğunu göstermeyi ya da krizin bağlamını yeniden çerçeveleyerek algılanan negatif etkiyi azaltmayı içermektedir.

Yeniden yapılandırma stratejileri: Örgütün doğrudan sorumlu olduğu ve paydaşlara zarar verdiği durumlarda, özür dileme ve sorumluluğu üstlenme gibi tutum ve davranışları içeren bu strateji, mümkünse tazminat sunmayı ve zarar gören ilişkileri onarmak için çalışmayı kapsamaktadır. Buradaki amaç, paydaşların güvenini yeniden kazanmak ve algıları iyileştirmeyi sağlamaktır.

Güçlendirme stratejileri: Diğer stratejilerle birlikte kullanılabilecek destekleyici taktikleri içeren güçlendirme stratejileri, paydaşlara geçmişte yapılan iyi işleri hatırlatmayı, örgütün olumlu değerlerini vurgulamayı kapsamakta; doğrudan krizi ele almasa da kurumun paydaşlarla olan ilişkisini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Güçlendirme stratejileri, yalnızca organizasyonun geçmişte iyi işleri varsa ve/veya başkalarına teşekkür etme gerekçesi olduğunda kullanılabilecek fırsatlardır.

Coombs, organizasyonun gelecekte benzer krizleri önlemeye yönelik adımlar attığını göstermesinin önemini de vurgulamaktadır. Ona göre, örgüt, somut değişiklikler veya çözümler uygulayarak kendini geliştirme taahhüdünü gösterebilir ve uzun vadeli itibar zararını azaltabilir (Coombs, 2006; Coombs, 2010).

1.2 Fearn-Banks'ın Kriz İletişimi Modeli

“*Crisis Communications: A Casebook Approach*” kitabının yazarı, halkla ilişkiler ve kriz iletişimi uzmanı Kathleen Fearn-Banks ise kurumların kriz yönetimi ve kriz iletişimde izlemeleri gereken yolları aktarırken, etkin kriz iletişiminin temeli olarak, hazırlıklı olma ve yapılandırılmış planlamayı vurgulamaktadır. Fearn-Banks'e (2016) göre, proaktif planlama duyarlı stratejilerle birleştiğinde örgütler krize hızlı ve uyumlu bir şekilde yanıt vererek çözüm üretebilmekte, bu şekilde itibarlarına verilen zararı en aza indirmeyi başarabilmektedir. Bunu sağlamak için, kriz sırasında hızlı, organize olabilen özel bir kriz ekibine ve açık, önceden onaylanmış protokollerin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Fearn-Banks (2016), temel kriz iletişim stratejilerini aşağıdaki başlıklar altında ele almaktadır:

Proaktif kriz planlaması: Krizlerin etkisini en aza indirmek için önceden planlama yapmak hayati önem taşımaktadır. Bu süreç, potansiyel riskleri belirlemeyi, bir kriz iletişim ekibi oluşturmayı ve acil bir durumda hızlıca etkinleştirilebilecek protokol ve kontrol listeleri hazırlamayı içermektedir. Proaktif planlama; basın sözcülerinin eğitimi, müdahale protokollerinin uygulanması ve ilgili tüm çalışanların kriz planına aşina olması anlamını taşımaktadır.

Hızlı ve doğru bilgi yayımı: Spekülasyon ve yanlış bilginin önüne geçmek için doğru ve zamanında bilgi vermek son derece önemlidir. Bu süreçte doğruluktan asla ödün verilmemeli ve yanlış bilginin yayılmaması için hızlı hareket edilmelidir.

Şeffaflık ve dürüstlük: Kriz iletişimde şeffaflık ve dürüstlük temel bir prensiptir. Fearn-Banks, krizin tüm ayrıntıları henüz bilinmese bile, sorunun kabul edilmesini önermektedir. Bu yaklaşım, kamu üzerinde güven inşa etmeye yardımcı olmakta ve hesap verebilirlik ön planda tutulmaktadır. Şeffaf ve dürüst bir tavır, uzun vadede organizasyonun itibarını korumayı sağlamaktadır.

Empati içeren yanıtlar: Krizin etkilediği kişilerin duygularını ve endişelerini kabul etmek örgütün “insanileştirmeye” yardımcı olmaktadır. Açıklamayı yapan kişinin, muhataplarının yani krizden etkilenen kişilerin duygu ve düşüncelerini anladığını açık ve seçik, doğru kelimeler kullanılarak ifade edebilmesi, gerginliği azaltarak olumlu niyet oluşturabilmektedir.

Platformlarda tutarlılık: Bir örgütün krize yönelik yanıtının güvenilir ve inandırıcı olması, söz konusu yanıtın tutarlı olmasına bağlıdır. Tutarsız mesajlar kamunun güvenini sarsabilmektedir. Dolayısıyla, farklı platformlarda paylaşılan bilgiler doğrulanmalı ve tüm iletişim kanallarından gönderilen mesajlar, birbiriyle tutarlı olmalıdır.

Sosyal medyanın etkin kullanımı: Sosyal medya doğru ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Sosyal medya doğru kullanıldığında, geniş bir kitleye ulaşmak ve yanlış bilgilerin yayılmasını kontrol etmek açısından hayati bir araç olabilmektedir.

Kriz sonrası değerlendirme ve öğrenme: Bir kriz yönetilip aşıldıktan sonra, örgütün müdahalesinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, gelecekteki kriz planlamasına katkı sunması açısından güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yardımcı olacaktır (Fearn-Banks, 2016).

Kriz sürecine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşan Fearn-Banks'e göre kriz iletişimi, yalnızca imajı onarmaktan ibaret değildir; krizin önceden tahmin edilmesi, stratejik planlama, paydaş yönetimi ve kriz sonrası değerlendirme süreçlerini de kapsamaktadır. William L. Benoit ise bir kurumun veya bireyin itibarını zedeleyen bir krizle karşılaştığında, algıyı düzeltmek için kullanabileceği stratejileri sistematik bir biçimde açıklamaktadır.

1.3 İmaj Restorasyon Teorisi

Benoit'nın (1997) "İmaj Restorasyon Teorisi" (Image Restoration Theory), bir kişinin veya örgütün, kamuoyu gözündeki olumsuz imajını düzeltmeye yönelik bir kuramdır. Amacı, örgütün imajını korumak ve olumlu imajı yeniden inşa etmek olan bu yaklaşım, kurumun itibarını ve imajını neyin tehdit ettiğini, hangi kitlelere, ne şekilde hitap edileceğini belirleme konusunda bir yön çizmektedir (Çınarlı, 2016). Benoit, kriz iletişimi ve imaj onarım stratejilerini beş ana başlık altında incelemektedir (Benoit, 1997'den Akt. Çetin ve Toprak, 2016).

İnkâr: Hatanın varlığını tamamen reddetme stratejisidir. Basit inkâr veya suçu, sorumluluğu başkasına atma biçiminde ortaya çıkabilmektedir.

Sorumluluktan kaçma: Yaşanan durumun sebebini dış faktörlere bağlayarak sorumluluğu üstlenmeme yaklaşımıdır. Hatanın başkalarının eylemleri nedeniyle yapıldığını savunma, örgüt içindeki bilgi veya beceri eksikliğine dikkat çekilmesi, olayın bir talihsizlik sonucu meydana geldiğinin söylenmesi ve aslında iyi niyetli olunduğunun ifade edilmesi "sorumluluktan kaçma" stratejileri olarak tanımlanmaktadır.

Eylemin olumsuzluklarını azaltma: Hatanın zararını daha küçük veya daha az önemli göstermek için kullanılan bir stratejidir. Destekleme (olumlu yanlara dikkati çekme), minimize etme (zararı küçültmeye çalışma), ayırt etme (benzer olaylara göre daha az zararda olduğunu belirtme), üstünlük (sağlanan faydanın zarardan daha büyük olduğunu savunma), itham edenlere saldırma (suçlayanları itibarsızlaştırma), tazminat (zararı telafi etmeye çalışma) ve düzeltici işlem (hatanın tekrarlanmaması için düzeltici adımlar atılması) gibi tutumları kapsamaktadır.

Kabullenme: Sorumluluk alarak özür dileme ve hatayı kabul etme stratejisidir.

Halkla ilişkiler perspektifinden etkili kriz iletişimi yönetimi, enformasyonun yönetilmesi ve

dağıtılması, örgüt imajının korunması, medya içeriklerinin ve mesajlarının kontrol edilmesi ve iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerin yönetilmesini içermektedir. Kersten (2005), kriz iletişiminin stratejik planlamadan ziyade, insani bir süreç olduğunu, kriz anlarında yapılacak açıklamaların ve alınacak aksiyonların mantıklı ve tutarlı olmak dışında yapısal ve kültürel faktörleri de göz önünde bulundurarak halkın duygusal ihtiyaçlarına hitap etmesi gerektiğini savunmaktadır.

1.4 Wheeler'ın Kriz İletişimi Yönetim Modeli

“*Crisis Communications Management*” kitabının yazarı Adrian Wheeler’a (2024) göre; kriz iletişimi yönetimi ve bu iletişimi kuran kişinin yaklaşımı, bir örgütün itibarının korunması açısından oldukça önemlidir. Kriz iletişimini kuran kişi sakin, kontrollü, sempatik ve karşısındakileri dikkate alır görünen bir yapıda olursa kuruluş veya markanın krizden fazla zarar görmeden çıkması daha kolay sağlanabilmektedir. Wheeler (2024), kriz anındaki doğru bir iletişimin, krizin ayrıntılarından daha fazla önem taşıdığını belirterek, kriz iletişiminde öne çıkan noktaları şu şekilde özetlemektedir:

- Kriz anında hızlı bir açıklama yapılmalıdır;
- Bu açıklama en üst düzey yetkili tarafından gerçekleştirilmelidir;
- Açıklama sırasında bir kriz veya istenmeyen bir durum olduğu kabul edilmeli ve üzgün olduğu mutlaka belirtilmelidir;
- Sadece doğrular söylenmeli, dürüst bir yaklaşım ön planda olmalıdır;
- İyi bir kriz iletişim ekibi kurulmalı ve olası kriz durumları için her zaman bir acil durum planı olmalıdır;
- İç ve dış paydaşlar konu hakkında bilgilendirilmelidir;
- Kriz hakkında yapılan açıklamada söz konusu krizden etkilenenler mutlaka ilk sırada yer almalıdır;
- İlk ifade farkına varma, pişmanlık ve kararlılık içermelidir;
- Yanlış medya haberleri hakkında hızlı bir yalanlama yapılmalıdır;
- Kullanılan dil anlaşılır ve sıcak olmalı, kurumsal bir konuşma veya hukukî ifadelerden kaçınılmalıdır.

Wheeler (2024) ayrıca, medya açıklaması yapan yöneticinin sakin ve ilgili bir tarzda ve monotonluğa kaçmadan ama aşırı jest ve mimik de kullanmadan kontrollü bir şekilde, koyu renk bir kıyafet ile ciddi bir ses tonu ile konuşmasının etki yaratacağının altını çizmektedir. Wheeler (2024), kriz iletişimi sırasında açıklama yapan kişiyi “sözcü” olarak tanımlamaktadır. Ona göre sözcünün etkili iletişim becerilerine sahip olması, ikna edici konuşması ve hedef kitle ile bağ kurması açısından önemlidir. Bu noktada, temeli Antik Yunan’a kadar uzanan retorik sanatı devreye girmektedir. Aristoteles’e göre retorik, inanılır ve ikna edici olmanın, ikna etmenin sanatıdır (Benlioğlu, 2023: 21). Retorik disiplininde iknaya ait temel unsurlar; “ethos” (güvenilirlik), “pathos” (duygusal argümanlar) ve “logos” (mantıksal argümanlar) olarak ortaya

konulmaktadır. Bu unsurların uyumlu bir şekilde kullanılması, iknanın özünü oluşturmaktadır (Bahçecioğlu, 2021). Skerlep'e (2002) göre; ethos, konuşmacının kendisi ile ilgili olumlu algı oluşturma yeteneğini gösterirken, pathos konuşmacının duygulara hitap etme yeteneğini, logos ise konuşmacının, dinleyicilere konuşmanın içsel mantığını aktarabilme becerisini ifade etmektedir. Genel olarak etkili konuşma sanatı olarak bilinen retorik, çağdaş kullanımda ise hem yazılı hem de sözlü iletişimde etkililiği dile getirmektedir (Mutlu, 1993: 186-187). Bir retorik ustası olmak ve hitabet becerilerini doğru kullanmak kriz iletişiminde de oldukça önemlidir. Bu beceriler, iyi yönetilen bir basın toplantısında ortaya çıkabilmektedir.

2. Kriz Sırasında Basın Toplantısı

Kriz anında endişeleri gidermek ve örgütün itibarını korumak için başarılı bir basın toplantısı düzenlemek; dikkatli ve özenli bir planlama, şeffaflık ve etkili iletişim stratejilerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Soncu ve Kurt'a (2018) göre, dinleyiciler ya da halkla ilişkiler terminolojisinde "hedef kitle" olarak adlandırılan bireyler, iletilecek mesajlar karşısında tamamen etkilenmeye müsait veya kolayca ikna edilebilir kişiler olarak değil, neden-sonuç ilişkilerini göz önünde bulundurarak kendi düşünce yapılarına dayalı kararlar veren bireyler olarak nitelendirilmelidir. Bu nedenle, oluşturulacak mesaj, dinleyicilerin mantıksal çerçevelerine uygun argümanlar içermeli ve bu argümanlar somut delillerle desteklenmelidir. Coombs (2015), toplantı sırasında verilen mesajın net ve anlaşılır olması gerektiğinin altını çizmektedir. Kriz iletişimi sürecinde spekülasyonlardan kaçınmak, doğrulanmış bilgilere odaklanmak ve medya aracılığıyla tutarlı mesajların yayılmasını sağlamak önemlidir. Açıklamaları yapan kişi yani sözcü, kriz yönetiminde kilit rol oynayan ve tercihen üst yönetimden lider vasfı taşıyan biri olduğu için, bu kişinin güvenilir ve sakin görünmesi gerekmektedir. Sözcünün iletişim becerilerinde yetkin olması, mesajın doğru bir şekilde iletilmesini sağlar. Krizin kabulü ve empati kurma adımı, spekülasyonların önlenmesine ve paydaşlarla bağ kurulmasına katkıda bulunmaktadır (Fearn-Banks, 2016).

Wheeler (2024), kriz anlarında "sözcü" olacak kişinin mutlaka kurumun en üst düzey yetkilisi olması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre sözcülük görevini üstlenen lider, ilk ifadesinde empati yaratmaya çalışmalı; söz konusu kriz, insanların zarar gördüğü bir olay ise sözleriyle duygularını ifade etmeli ve resmi bir dil yerine günlük konuşma dilini kullanmalıdır. Basın toplantısı sırasında bilginin tutarlı ve sade bir biçimde sunulması, teknik jargondan kaçınılması ve çelişkili açıklamalar yapılmaması, kamuoyu nezdinde güven kaybına neden olmamak açısından önem taşımaktadır. Öte yandan, sürenin uzaması ilgiyi dağıtarak gereksiz detaylara girme riskini artırabilir. Etkili toplantıların genellikle 15-30 dakika arasında sürmesi beklenmektedir (Coombs, 2015). Cutlip ve ark. (2006) göre ise, basın toplantılarının ideal süresi 20-30 dakika olarak tasarlanmalıdır. Daha uzun süreler izleyicinin dikkatini kaybetme riskini artırdığı için önerilmez. Örgütler, halkla ilişkiler birimlerinin faaliyetleri aracılığıyla kendilerini kamuya en doğru biçimde anlatmayı ve olası krizleri yönetmeyi

hedefler. Dolayısıyla, verilen mesajın net bir şekilde iletilmesi halkla ilişkiler açısından önem taşımaktadır.

Wheeler (2024), kriz iletişiminde hızlı, dürüst ve empatik bir açıklamanın önemine vurgu yapmaktadır. Sözcü/yönetici tarafından yapılan basın açıklamaları doğru bilgiye dayanmalı, basın toplantısı sırasında yapılan açıklamada krizden etkilenenlere öncelik verilmelidir. İç ve dış paydaşlarla etkin iletişim sürdürülmeli, yanlış medya haberleri hızla düzeltilmeli ve kullanılan dil sade olmalıdır. Sözcünün duygusal olarak ilgili, dürüst ve durumun düzeltilmesine yardımcı olmak için elinden geleni yaptığı izlenimini veren ciddi bir ses tonuna sahip olması, sade bir kıyafet ve kontrollü bir beden dili ile konuşması beklenmektedir.

Kriz anında basın toplantısı düzenlerken yapılan yanlışlar, örgütün itibarını zedeleyerek krizin daha da büyümesine neden olabilmektedir. Toplantıda çelişkili ve belirsiz mesajların verilmesi, yanlış ve eksik bilgi paylaşımı, sorumluluktan kaçınmak, empati eksikliği, basın toplantısındaki mesajların diğer medya ve sosyal medya araçlarında yer alan ifadelerle tutarlı olmaması, sorulara sert ve savunmacı bir tutumda yaklaşmak, karmaşık bir dil kullanmak ve yeni bilgiler edinildiğinde hızlı güncelleme yapılmaması, kriz anında düzenlenen basın toplantılarında yapılan başlıca hatalar arasındadır (Coombs, 2015; Fearn-Banks, 2016).

3. Ankara Büyükşehir Belediyesi Konser Krizi

ABB, Cumhuriyetin 101. Yılı etkinlikleri çerçevesinde, 29 Ekim 2024 günü saat 19.30'da Atatürk Orman Çiftliği Doğal Yaşam Parkında ücretsiz ve halka açık bir konser düzenlemiş, şarkıcı Ebru Gündeş'in verdiği konser sonrasında basın-yayın kuruluşları ve sosyal medya platformlarında birtakım iddialar ortaya atılmıştır. İddialar, sanatçının konser ücreti olarak 69 milyon TL aldığı yönündedir. Kamuoyunda oldukça yüksek bulunan bu rakam, birtakım tartışmalar ve eleştiriler ile karşılanmış, sosyal medya hesaplarında ve internet sitesi yorumlarında konser bütçesi ile ilgili çok sayıda olumsuz yorum yer almıştır. Gelen tepkiler sonrasında ABB Başkanı Mansur Yavaş iddiaları yalanlamak ve konuya ilişkin belgeler ve görsellerle birlikte kapsamlı bir açıklama yaparak kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla bir basın toplantısı düzenlemiştir. Bu çalışma, söz konusu basın toplantısında ve öncesinde kullanılan iletişim dili ve kriz iletişimi stratejileri üzerindedir.

Olay akışı şu şekilde gerçekleşmiştir:

- 16 Ekim 2024 tarihinde çeşitli internet sitelerinde çıkan haberlerde, ABB'nin 29 Ekim konserleri için Mert Demir ve Ebru Gündeş ile anlaştığı ve 28 Ekim ve 29 Ekim 2024 tarihlerinde Atatürk Orman Çiftliğinde düzenlenecek konserlerin ücretsiz olarak yapılacağı duyurulmuştur (Özer, 2024).

Konserin hemen öncesinde Ekşi Sözlük gibi platformlarda konserin Ebru Gündeş tarafından verilmesine yönelik eleştiriler öne çıkmış, Cumhuriyet Halk Partili Belediye Başkanı Yavaş'ın daha

önce Ak Parti'ye yakınlığı ile bilinen Gündeş konserini finanse etmesi yönünde eleştiriler paylaşılmıştır. Bazı kullanıcılardan gelen yorumlar şu şekildedir:

“adamlar muhalif acıklama yapan sanatçıların onunu tikamak için elinden geleni yapıyorlar muhalefet kesimin yaptığına bak. sarkici mi yok kardesim memlekette” (pineapples are in my head).

“chp'lilerin parasıyla chp'lilerin nefret ettiği şarkıcının konseridir” (beytiahzan)

“chp'lilere hakaret niteliğindeki konserdir” (yetkin99)

Söz konusu mesajlar, “29 ekim 2024 ankara belediyesi ebru gündeş konseri” başlığı altında 2 sayfa ve toplam 16 yorum (entry) olarak yer almaktadır (Ekşi Sözlük, 2024a).

- 29 Ekim 2024 günü saat 19.30'da Cumhuriyetin 101. Yılı etkinlikleri çerçevesinde, Atatürk Orman Çiftliği Doğal Yaşam Parkında ücretsiz ve halka açık olarak Ebru Gündeş konseri düzenlenmiş, konsere yoğun katılım sağlanmıştır (Haberler.com, 2024).
- 31 Ekim 2024 tarihinde Ekşi Sözlük platformunda “CHP'nin 69 milyonluk Ebru Gündeş konseri” şeklinde bir başlık açılmış, bu başlığın altına girilen 250'den fazla “entry”, söz konusu harcamayı sert bir biçimde eleştiren mesajlar ile birkaç gün boyunca devam etmiştir (Ekşi Sözlük, 2024b). Eş zamanlı olarak X platformundaki mesaj trafiği de artmış, Ekşi Sözlük'teki başlığın altındaki ilk gönderide paylaşılan fatura görselinin altına da pek çok olumsuz yorum yapılmıştır:

“konser için ebru gündeşi seçmelerine mi şaşırayım yoksa 69 milyon tl nin halkın hiç bir işine yaramayan konserlere verilmesine mi üzüleyim. konsere gitmeyen vatandaşın suçu ne? devlet kurumlarının konser düzenlemelerine karşıyım” (pubvertica).

“9-5 memur zihniyeti ile belediyecilik yapmaya çalışıyorsunuz sonra ne oluyor 2-3 ayda bitecek işler yıl sürüyor. bu konsere o kadar para vereceğinize gece gündüz çalışsanız da aylardır çalışma olan kapalı yolları açsaydınız ankara halkı biraz rahatlayabilirdi” (escopat)

“aradan kaç gün geçmiş olmasına rağmen belediye tarafından yalanlanmamış haber. o paraya kaç tane otobüs alınırdı” (ucantosun).

“gerçekten enteresan. mansur yavaş'ta bunu yaparsa...kime inansın, güvensin bu halk. batmışız. neresini tutsan elinde kalacak skandaldır” (se a sess).

Bu gibi konserlerin kültür-sanat faaliyetleri açısından yapılması gerektiğini savunan paylaşımlar olsa da, çoğu “entry” (yorum), bu konseri ve konser için ödendiği iddia edilen rakamın tutarını eleştirir konumdadır. Bazı mesajlar ise söz konusu haberin yalan haber olduğu, bu gibi iddialara inanılmaması gerektiği yönündedir.

“ciddi ciddi ebru gündeş konserine 69 milyon verildiğine inanıp entry girenler var. arkadaşım siz 69

milyon, 2 milyon dolar parayla kimler kimler konsere gelir farkında mısınız? yılbaşında kıbrıs'ta tarkan 1 milyon dolar almıştı. ebru gündeş tarkan'ın yanında 2 milyon dolar mı alacak belediye konserinden? büyük ihtimalle kolpa bir haberdır” (carbonblue)

“yalan olmasını umduğum olay. 2 milyona abd'nin top sanatçıları zor konser veriyor. bunu gecersek, neden bu konser gibi zevk unsuru olayları arz-talep dengesine göre yapmıyoruz. normal özel yerlerdeki konser anlaşımları nasıl oluyorsa aynisi olsun. halkın parası böyle harcanmamalı” (jose raul capablanca)

“eğer bu bilgiye inandıysanız başka inandığınız ama doğru olmayan şeyler de kesin olarak vardır. birazcık inandırıcı olabilecek şeyler yoluyla sizi kandırabilirler” (emesdos) (Ekşi Sözlük, 2024b).

- 1 Kasım 2024 tarihinde AK Parti Grup Başkan Vekili Nihat Yalçın'ın açıklamalarının yer aldığı Tolga Özlü haberi Sabah Gazetesinde yayımlanmıştır. 1 günlük konsere 69 milyon TL ödendiği belirtilen haberde, ABB'nin çalışmalarını “Konser Belediyeciliği” olarak nitelendiren Yalçın'ın şu açıklamasına yer verilmiştir:

“... Ankara'da biliyorsunuz bugüne kadar belediyecilik hizmetleri noktasında birçok hizmet aksamış durumdadır. Özellikle trafik, altyapı, toplu taşıma sorunları ciddi anlamda sorunlar teşkil ederken ve bunları biz Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi'nde gündeme getirdiğimizde ya da kamuoyunda gündeme getirdiğimizde özellikle son dönemde Belediye yönetimi tasarruf tedbirlerine sığınmaktadır. Tasarruf tedbirleri gerekçesiyle bazı yatırımların yapılamadığını ifade etmektedirler. Ancak bugüne kadar milletin menfaatine hiçbir hizmeti, 6 yıldır yapmayan, hiçbir eser üretmeyen belediye sadece yapmış olduğu konserlerle gündeme gelmektedir” (Sabah, 2024).

- 3 Kasım 2024 tarihinde ABB Başkanı Yavaş, Sözcü Gazetesine, iddialar ile ilgili şu açıklamalarda bulunmuştur. Haber metni şu şekilde Sözcü'de Çiğdem Saltık imzasıyla yayınlanmıştır (Saltık, 2024):

“Son günlerde bazı basın yayın organlarında Ebru Gündeş konserine 69 milyon TL ödendiği yönünde yer alan iddialar bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak iç denetim birimimiz inceleme başlatmıştır.”

“Konserin ödemesi gerçekleştirilmemiştir ve inceleme tamamlanıncaya kadar da gerçekleştirilmeyecektir. İncelemenin ardından gerekli açıklama yapılacaktır. Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile talep edilen rakamın tek bir konseri değil 28-29 Ekim tarihlerinde yapılan Cumhuriyet Bayramı'nın 100. Yıl etkinlik giderleri ile teknik kurulum ve konser ücretlerini kapsadığını belirtmek isteriz. Ankaralıların parasını boşa harcamayacağımızı, kaynakların yine Ankaralıları için en iyi şekilde kullanılacağını belirtmek isteriz”.

- 4 Kasım 2024 tarihinde ABB Başkanlığı tarafından bir açıklama yayınlanmış ve konser ile ilgili teftiş başlatıldığı duyurulmuştur. Açıklama şu şekilde sosyal medya hesaplarından paylaşılmıştır:

“Kamuoyunu meşgul eden asılsız iddialara ilişkin olarak, Ebru Gündeş konseriyle ilgili Başkanımız Sayın Mansur Yavaş’ın talimatıyla teftiş başlatılmıştır. Şu ana kadar organizasyon firmasının fatura kesmediği ve kendisine hiçbir ödeme yapılmadığı anlaşılmıştır. Teftiş sonucu detaylı bir şekilde kamuoyuyla paylaşılacaktır” (Cumhuriyet, 2024).

- 7 Kasım 2024’de söz konusu iddialar üzerine ABB Meclisi toplantısında tartışma yaşanmış, CHP grubu adına konuşan Belediye Meclisi Başkan Vekili Ertan Işık, AK Parti Grup Başkanı Nihat Yalçın’a, *“Bizim şeffaflığımızı sorgulamaya sizin maziniz yetmez. Bugüne kadar 60’a yakın konser yapmış ama konu 19 Mayıs ve 29 Ekim olunca ben sizin cidden rahatsızlığınızı anlıyorum”* yanıtını vermiştir (Gerçek * Gündem, 2024).
- 9 Kasım 2024 tarihinde ABB’nin Resmi X hesabından kamuoyuna yönelik yeni bir açıklama yapılmış ve konserin maliyetinin 69 milyon değil, 44 milyon 937 bin 117 lira olduğu ifade edilmiştir. ABB Basın’ın duyurusunda, Belediye Başkanı Mansur Yavaş’ın Pazartesi günü, saat 15.00’te konuyla ilgili açıklama yapacağı ve “gerçeklerin tüm detaylarıyla anlatılarak kamuoyunun bilgilendirileceği” de aktarılmıştır (Euronews, 2024).

Bu paylaşım üzerine tepkiler daha da büyümüş, X’deki resmî açıklamanın altına, çoğu eleştiri içeren 5 binden fazla yorum yazılmıştır. 9 Kasım 2024 tarihli X yorumlarından bazıları şu şekildedir:

“Milletin parasını çaldık ama biraz az mı çaldık diyorsunuz yani” (Uğur Arıkan @ugurarikan46 – 9 Kasım 2024).

“Yahu sanki 44 milyon çok değilmiş gibi açıklama yapıyorsunuz. Bir de konser için başkasını bulamadınız mı? Çıkın halktan özür dileyin. Bahane bulup durmayın” (Brsh @Brsh_math – 9 Kasım 2024).

Yorumların çoğu, 44 milyon liranın da oldukça fazla olduğu yönündedir.

“44 milyon verdik sadece demek bile rezalet.. Sabah akşam trafikte boğulduk, Ankara’da... Dün Ankara’dan bir buçuk saate çevre yoluna çıkabildim. Siz konsere 44 milyon verdik, 69 milyon değil diye bizimle dalga mı geçiyorsunuz” (Uyandırma Servisi @ UyandırmaServisi – 9 Kasım 2024).

Pek çok eleştiri, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik duruma rağmen bir konser harcaması yapılmasına yöneliktir:

“Bu para az mı ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntıda gösterişten şatafattan uzak sade bir gösteri yapılmaz mıydı?” (Uzm.Ody.Gençay Sungur @standortartz – 9 Kasım 2024).

“abuk sabuk konserlere 44 milyon vermek yerine ulaşım, altyapı çalışmaları veya trafik sorunu

“çözsünüz? Sizin yüzünüzden ömrünün yarısını trafikte geçiriyor...” (Captain Price @CaptainPrice35– 10 Kasım 2024).

“Ya yine de çok para değil mi ekonomi ülkede ortadayken? Milli bayramlar sadece CHP belediyelerinde mi armağan etmiş ATATÜRK? Para almadan sahne alacak sanatçılar konser versin. Ebru Gündeş NEDEN?” (Hülya ÜNSAL @PamukMiya – 9 Kasım 2024).

Bazı mesajlar ise eleştiri içerse de, daha esprili ve yumuşak tarzda yorumlar içermektedir:

“69 milyon değilmiş 44 milyonnuş...

Nasıl rahatladık şu an içimiz bi bilseniz!

Birkaç şarkıcı bir tv programınızda, asgari ücrete geçinen 2.500'ün üzerinde ailenin rızkını hiç edebilecek kadar hoyratsınız...” (GALATASARAY @hedeeef24– 10 Kasım 2024).

“Baya ucuzmuş aslında kadroya alsanız da her gün bir mahallede söylese olurmuş” (Fehim Paşa @PasaCoin– 10 Kasım 2024).

“Abi hata yaptık deyin, daha dikkatli olacağız deyin bitirin” (Murat Başar @basarmurat– 10 Kasım 2024).

“Vay be 69 değil, 44 muş!...” (HasanBozbey19@HasanBozbey19– 10 Kasım 2024).

- 10 Kasım 2024 tarihinde, ABB'nin yayınladığı sosyal medya açıklamasının ardından ekşi sözlük'te bu kez “abb'nin ebru gündeş'e 44 milyon ödemesi” başlıklı bir paylaşım yapılmış, bu başlığın altına da yine çoğu eleştirel 90 sayfa, 800'e yakın “entry” girilmiştir. Gönderilerden bazıları şu şekildedir:

“44 milyonla değil konser alanı, koca şehrin ilçeleri ve köyleri dahil hepsini ışıklandırırısın. üste de para artar. ses ve görüntü sistemlerine gelince, benim bildiğim kadarıyla bu sistemler firmalardan satın alınmıyor, kiralanıyor. yani konser bitince adam sistemleri söküp götürüyor. bunun nesine 44 milyon lira harcadınız acaba?” (ozulte).

“mevcut ekonomik kriz koşullarına rağmen belediyenin yaptığı büyük yanlıştır. bu tarz abartı etkinlikler yerine vatandaşın cebine faydalı olacak etkinlikler düzenlemek herkesin hayrına olacaktır” (yenibirnickname)

“tam olarak anlayamadım, 44 milyonunu harcadığınız için teşekkür mü etmeliyiz?” (tunakarahan)

(Ekşi Sözlük, 2024c).

- 11 Kasım 2024 tarihinde ise ABB Başkanı Yavaş, belediyenin konserler için ödediği ücretlerle ilgili basın toplantısı düzenlemiş ve CHP'li ilçe belediye başkanlarıyla birlikte düzenlediği toplantıda tamamen algı operasyonuna maruz kaldıklarını savunmuştur. Yavaş, basın toplantısında, iddiaların yanlış bilgiye dayalı bir algı operasyonu olduğunu belirterek harcama kalemlerini detaylı açıklamış, Ebru Gündeş

konseri dahil olmak üzere tüm etkinliklerde yapılan ödemelerin toplam belediye bütçesinin yalnızca binde 6'sına denk geldiğini vurgulamıştır. Harcamaların Sayıştay ve diğer denetim organları tarafından incelendiğini, usulsüzlük bulunmadığını söyleyen Yavaş, kültürel etkinliklerin toplumun sosyalleşmesi ve milli günlerin coşkulu kutlanması için önemli olduğunu, bu nedenle konserlerin devam edeceğini ifade etmiştir. İktidar belediyelerine ve kamu kurumlarına da aynı şeffaflıkla harcama oranlarını açıklamaları çağrısında bulunarak ve Belediye Meclisi'nde yaşanan tartışma nedeniyle kamuoyundan özür dileyerek, bundan sonraki süreçte Ankara'ya odaklı olarak çalışacaklarını belirtmiştir (Ankhaber, 2024).

4. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın odak noktasını, 29 Ekim 2024 tarihinde düzenlenen konser ve bu konserin bütçesine yönelik eleştiriler bağlamında, ABB Başkanı Yavaş'ın 11 Kasım 2024 tarihinde gerçekleştirdiği basın toplantısı ve ABB'nin kriz yönetimi sürecinde uyguladığı kriz iletişimi stratejileri oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı, krizin başlangıcından itibaren süreçte yaşanan gelişmeleri belirlemek, süreçte yaşananların araştırma deseninde kronolojik olarak sunmak ve kriz sırasında kullanılan iletişim stratejilerinin etkinliğini değerlendirmektir.

Araştırmada, olayın kronolojik süreci detaylı olarak incelenmiş; basın toplantısı, sosyal medya paylaşımları ve resmî açıklamalar sistematik olarak taranmıştır. Yavaş'ın canlı olarak yaptığı basın toplantısı Yurttaş TV YouTube kanalı aracılığıyla detaylı olarak izlenmiş, konuşmanın tamamı deşifre edilmiştir. Çalışmada, "betimsel analiz" yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin sistematik olarak tanımlanması, özetlenmesi ve yorumlanması sürecine odaklanan nitel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem, araştırılan fenomenin mevcut durumunu ve içsel örüntülerini ayrıntılı biçimde ortaya koyarak, sosyal olayların yapı ve dinamiklerini anlamada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Patton, 2002; Creswell, 2013). Bu yöntemin kullanılma amacı, mevcut durumda ve süreç boyunca uygulanan iletişim stratejilerinin ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır.

Bu metodolojik yaklaşım doğrultusunda, çalışmanın odaklandığı kriz iletişimi stratejilerinin değerlendirilmesi için aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

- **S1:** ABB ve ABB Başkanı, belediyenin bütçesinden yapılan harcamalara ilişkin eleştiriler ile ortaya çıkan kriz sırasında ve sonrasında hangi kriz iletişimi stratejilerini kullanmıştır?
- **S2:** Yavaş'ın, düzenlediği basın toplantısı sırasında kullandığı kriz iletişimi stratejileri nelerdir?
- **S3:** Kullanılan kriz iletişimi stratejilerinin olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

Söz konusu araştırma soruları doğrultusunda, deşifre edilen konuşma metninin içeriği, kullanılan stratejiler açısından; görüntüler de Yavaş'ın beden dili ve kullandığı materyal bağlamında değerlendirilmiştir. Konuşma metninin içindeki ifadeler ve genel anlamda basın toplantısının planlanma şekli, yapılan betimsel analiz kapsamında; Coombs'un Durumsal Kriz İletişim Teorisi, Fearn-Banks'in Kriz İletişimi Yönetimi Modeli ve Benoit'nın İmaj Restorasyon Teorisi çerçevesinde ele alınan, "kriz anında izlenen müdahale stratejileri" bağlamında değerlendirilmiş ve öne çıkan stratejileri içeren temalar, alt başlıkları oluşturmuştur. Betimsel analiz, elde edilen verilerin sistemli bir biçimde düzenlenip anlamlandırılarak okuyucuya sunulmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda veriler, önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bir sonraki bölümde; oluşturulan temalar ve elde edilen bulgular, "ABB Başkanı Yavaş'ın 'Konser Krizi'ne Yönelik Kriz İletişimi Stratejileri" üst başlığı ile değerlendirilmektedir.

5. ABB Başkanı Yavaş'ın "Konser Krizi"ne Yönelik Kriz İletişimi Stratejileri

Araştırma kapsamında Mansur Yavaş'ın düzenlediği basın toplantısında kullandığı iletişim stratejileri; kriz iletişimi açısından kavramsal ve pratik yönleri ile ele alınırken, uygulanan stratejilerin veya söz konusu iletişim stratejilerindeki eksik kalan unsurların akademik literatürdeki yerinin ortaya konulması da amaçlanmaktadır.

ABB tarafından, konser krizi ile ilgili spekülasyonları gidermek için düzenlenen ve canlı olarak yayınlanan toplantı yaklaşık 45 dakika sürmüş, Ankara'nın CHP'li ilçe belediye başkanlarının da katılımına karşın, sadece Yavaş'ın sözcülüğünde devam etmiştir. Yavaş, basın toplantısı boyunca iddiaları yanıtlarken arka plandaki büyük ekrana yansıtılan belgeler ve görüntülerden de destek almıştır (Yurttaş TV, 2024). Bu kısımda, uygulanan kriz iletişimi stratejileri, alt başlıklar ile değerlendirilmektedir.

5.1 Sözcü seçimi

Wheeler'a göre; kriz iletişimi sırasında yapılacak basın açıklamasının, söz konusu örgüt bir şirket ise şirketin CEO'su, bir kamu kurum veya kuruluşu ise o kurumun en üst düzey yetkilisi tarafından yapılması tercih edilmelidir. Konuşmacı, konuşmasını sakın ve ilgili bir tarzda, monoton olmadan ama beden dilini aşırı kullanmadan; koyu renk bir takım elbiseyle ciddi ve kontrollü ses tonuyla gerçekleştirmelidir (Wheeler, 2024). Bu noktada, hukukçu ve siyasetçi kimliğiyle, kriz anında sorumluluk üstlenerek "sözcü" olarak hareket edecek donanımına sahip olması açısından ABB Başkanı Yavaş, doğru bir seçimdir. Yavaş'ın açıklama sırasında ciddi, resmi ve güven veren bir duruşu vardır ve bu, kamu nezdinde ikna edici olması bakımından bir avantajdır. Basın toplantısı sırasında da paniğe kapılmadan, sakın, açık ve net bir anlatımı tercih etmiş, ses tonunu arada yükseltse de kontrolü kaybetmeden konuşmasını sürdürebilmiştir. Retorik öğeler açısından, deneyimli bir konuşmacı olduğu için ethos, pathos ve logos'u yerinde kullanmakta, zaman zaman mantıksal argümanlar ve belgeler ile konunun merak edilen noktalarına açıklık getirmekte,

zaman zaman ses tonu ve beden dili aracılığıyla coşkuyu yükselterek ve söylemini “ortak değerler” üzerinden kurarak “pathos”u öne çıkarmaktadır. Hukukçu kimliğini öne çıkartarak sade yaşantısına, dürüstlüğüne vurgu yapması ise konuşmasındaki “ethos” unsurunu tamamlamakta ve karşı tarafta güven oluşturmaya amaçlamaktadır.

Seçtiği koyu renk takım bağlama uygundur. Yavaş’a toplantı boyunca CHP’li diğer ilçe başkanları da eşlik etmiştir. Hem arka planda hem de tüm başkanların yakalarında Türk bayrağı rozeti vardır. Toplantı geniş bir salonda, hazırlıklı bir ortamda, geniş ekran ve görsellerin desteklediği etkili bir formatta gerçekleştirilmektedir. Diğer ilçe başkanlarının da Yavaş’a eşlik etmesi “birlik” mesajı vermesi açısından önemlidir. Ancak toplantı boyunca sadece Yavaş konuşmuş, ilçe belediye başkanları beden dilleri ile zaman zaman sıkıldıkları ya da konuya çok vakıf olmadıkları izlenimi yaratmışlardır. Basın toplantılarının prensip olarak çok uzun olmaması gerekir. Kriz iletişimi bağlamında basın toplantılarının 15 ila 30 dakika civarında tamamlanması önerilmektedir. Bu süre, basın mensuplarının önemli bilgileri alması ve sorulara zaman ayrılması için yeterlidir. Özellikle kriz anlarında, daha uzun süren toplantılar mesajın dağılmasına ve kontrol kaybına neden olabilmektedir (Cutlip vd., 2006; Coombs, 2015; Wheeler, 2024).

15-20 dakikada anlatılabilecek bir durum uzadıkça hem etkisi azalmakta hem de katılımcılar ve izleyiciler açısından sıkıcı bir hale gelebilmektedir. Söz konusu basın toplantısı 45 dakika civarında sürmüş ve sadece ABB Başkanı Yavaş konuştuğu ve rakamsal pek çok ayrıntıya değindiği için, toplantının zaman zaman temposu düşmüş, öne çıkarılması gereken önemli detaylar ilgi çekici biçimde aktarılamamıştır. Buna rağmen, deneyimli bir siyasetçi ve hukukçu olan Yavaş, kriz iletişimi stratejilerinin pek çoğunu kullanmış, özellikle şeffaflık, dürüstlük, açıklık ve sorumluluk alma noktalarında doğru yöntemleri uygulamıştır.

Yavaş’ın basın toplantısı, 31 Ekim 2024 tarihinde ortaya çıkan krizden yaklaşık 10 gün sonra yapılmıştır. Yapılan en temel hata, kamuya yönelik olarak birebir yapılan açıklamanın gecikmiş olmasıdır. Wheeler, kriz durumlarında gerekli açıklamanın en geç 1 saat içinde yapılmasını önermektedir. Yavaş, bu süreçte sunuma hazırlık yapmış olsa bile, bu gecikme kamuoyu tarafından yanlış anlaşılmaya meyilli bir durum yaratmıştır. Bu 10 gün, kamuoyuna açık ve net bir yanıt vermek için oldukça uzun bir zamandır. Wheeler’a (2024) göre; iletişim, krizin ayrıntılarından çok daha önemlidir. Dolayısıyla uzun bir hazırlık sürecinin ardından belgeler ile kamuoyunun karşısına çıkmak daha güven verici bir strateji olabilir. Ancak, kısa süre içinde yetkili bir merci tarafından yapılan dürüst ve net bir açıklama daha iyi bir etki bırakacaktır. Bu gibi durumlarda hızlı açıklamayı genel hatlarıyla yapmak, sonrasında güncellemeler için daha geniş kapsamlı bir toplantı düzenlemek daha doğru bir adım olarak görülmektedir.

5.2 Şeffaflık ve hesap verebilirlik stratejisi

Başkan Yavaş'ın düzenlediği basın toplantısında, iletişimde “şeffaflığa” önem verdiği ve krizin varlığını kabul ederek doğru bilginin yayılması için çaba gösterdiği anlaşılmaktadır.

“10 gündür tüm dosyaları didikliyoruz. Benim dönemimde, teftiş dairesinde 346 tane dosya açılmış, yine kendi dönemimde yapılan işlerle ilgili olarak 20 tane raporu, savcılığa 53 kişinin cezalandırılması için ben göndermişim. Yani, bizim tarzımızda bizim yönetimimizde hiç kimse, bizim hiçbir bürokratımız, çalışanımız suç ortağımız değil. Hata yapan, hatasının sonucuna katlanacaktır. Ama hiç kimseye de, hiçbir bürokratıma da elbet bu yapmıştır, bu etmiştir diyemem çünkü incelemeyen bir sonuca varmak mümkün değil, bugün internette yargısız infazlar yapılıyor ama ben bir hukukçu olarak kendi personelime asla yargısız infaz yapamam.”

Yavaş, Fearn-Banks'in şeffaflık ve dürüstlük stratejisini kullanarak, söz konusu konserde yapılan masrafları kalem kalem, gerekçeleriyle birlikte ve görsel materyal desteğiyle açıklamaktadır:

“Hak ediş ve genel kabul evraklarına göre 44.937.353 TL olarak faturalandırılmıştır. Kurulumda çalışan scaff ve sahne personeli tam 90 kişi. Tek tek bunların sigorta girişlerini istedim. Bordrolarını istedim. Ayrıca, teknik ses, ışık ve LED ekran çalışan sayısı 56 kişi... Bunların, arzu eden olursa tamamının sigorta fişleri KVK'ya engel olmayacak şekilde kendilerine gösterilebilir. Bunların yemesi, içmesi, konaklaması dahildir. 12 TIR şehir dışından, 8 TIR Ankara'dan olmak üzere TOPLAM 20 TIR MALZEME ile kurulum yapılmıştır. Bunların da sevk irsaliyelerini bizzat kendim inceledim. Toplam kurulum ve sökümde günlük çalışan sayısı 146 kişi (Arada su içiyor, bu arada konu ile ilgili belgeler ekrana yansıtılıyor).

İletişimde krizin kabulü ve dürüstlük, uygulanması gereken en temel stratejilerden biridir. Fearn-Banks'e (2016) göre, kriz dönemlerinde örgüt adına konuşacak sözcünün sakin, güçlü iletişim becerilerine sahip ve krizle ilgili detaylara hakim biri olması gerekir. Ayrıca, sözcünün zorlu soruları yanıtlayabilmesi, konuşmaları ana mesajı yönlendirebilmesi ve güvenilir bulunması da önemlidir. Çünkü bu kişi, kamuoyunda örgütün imajını temsil etmektedir. Bu anlamda Yavaş, doğru bir isimdir. Bu strateji, hedef kitlenin güvenini kazanma ve iddiaların ciddiye alındığını gösterme açısından etkilidir. Yavaş, konuşmasının başında konser maliyetlerini ve görevli sayılarını tek tek açıklayarak ve anlattıklarını belgeler ile destekleyerek tutarlı ve açık yaklaşımını güçlendirmiş ve kendisinin bizzat araştırmanın içinde olduğunu ve süreci takip ettiğini vurgulamak adına “*Bordrolarını istedim*”, “*... sevk irsaliyelerini bizzat kendim inceledim*” gibi ifadeler ile, kamuoyuna güven vermeyi hedeflemiştir.

5.3 İnkâr ve azaltma stratejileri

ABB Başkanı Yavaş, düzenlediği basın toplantısında ve yaptığı açıklamalarda, zaman zaman kendisi açısından hata payı bıraksa ve sorumluluk alsa da, çoğunlukla inkâr ve azaltma stratejilerini kullanmaktadır. Ancak ağırlıklı olarak uyguladığı strateji azaltma stratejileridir. Yavaş, yaptığı açıklamalarda sınırlı olarak sorumluluk kabul etmekte, Coombs'un (2015) belirttiği gibi konuyu

çerçeveleyerek durumu netleştirmekte ve kendi açısından haksız gördüğü iddiaları açık bir şekilde reddetmektedir:

“Evet, sevgili Ankaralıları, ben 2019 yılında, 2 Ankaralıdan birinin oyunu alarak seçildim.. 5 yıl boyunca hizmet ettik.. 3 belediye başkanımız vardı. Ve, bu Mart ayının sonunda da, yaptığımız hizmetlerle neredeyse 3 Ankaralının 2’sinin oyunu alarak seçildim. Dolayısıyla, bu seçim sonucunun sebebi, israf yapmadan hiçbir harcamaya para yatırmamak. Şatafatlı hayat sürmemek.. Ve, oldukça sade bir yaşantıyla, o makamda otururken Ankara halkından aldığımız maaşı hak edecek şekilde 5 yıl boyunca çalıştık. Hiçbir yerde benim bir fotoğrafımı göremediniz.. Hiçbir yerde böyle eskiden olduğu gibi açılışlarda konserler görmediniz.. Reklam olacak hiçbir şeyin içine girmedik.. 1 kuruş harcırah almadım sevgili Ankaralıları.. bilmenizi isterim.. Uçak biletlerimi resmi göreve de gitsem tamamen kendim karşılarım. Bunu niye böyle yapıyorum? Ben böyle yapayım ki, benim personelim de burada Ankara halkından gelen vergileri kullandığını bilsin, bu şuurla bu hassasiyetle hareket etsin diye..

Yavaş, retorik olarak “ethos” yani güven unsurunu pekiştirmek için konuşmasının başlarında kendini anlatmakta; şatafatlı bir hayat sürmediğini, sade bir yaşantısı olduğunu, maaşını hak edecek şekilde çalıştığını, harcırah almadığını, vb. anlatırken dürüstlüğe ve hesap verebilirliğe dikkati çekmektedir. Burada kullandığı cümleler kısa, net, kolay anlaşılır ve samimi tondadır. Wheeler, toplantı sırasında kullanılan dilin sade, anlaşılır ve sıcak olması gerektiğinin altını çizer. Yavaş’ın verdiği mesaj, nettir: “Bana güvenin!” Öte yandan konuşmanın başında, yanlış anlaşılmalardan duyduğu üzüntü veya kendisine ve kurumuna güvenenlerin duyduğu hayal kırıklığına karşı empati içeren ifadeler eksik kalmaktadır. Konuşmanın büyük bir bölümünde azaltma stratejileri ve doğru bilgiyi detaylı bir şekilde paylaşma çabası yer tutmaktadır.

Yavaş’ın inkâr ve azaltma stratejisinde kısmen yaptığı tekrarlar ile suçlamayı kişisel olmaktan çıkarma, algıyı başka tarafa yönlendirme çabası da dikkati çekmektedir:

“Performans raporu yapılıyor arkadaşlar, her yıl performans raporu kabul ediliyor. Performans raporunda zaten kültür dairemizin yapacağı konserler, etkinlikler, harcayacağı para Ankara Büyükşehir’de oybirliğiyle kabul edildi.. Bu para çok, bu işlere bu kadar para ayırmayın diyen de olmadı.. Oy birliğiyle geçti! (tekrar ediyor)”

Burada, performans raporu ve harcamaların meclis tarafından onaylandığını tekrarlayarak, kolektif bir karar mekanizmasına işaret etmektedir.

Konuşmanın başında kullanılan, “... **bizim tarzımızda bizim yönetimimizde hiç kimse, bizim hiçbir bürokratımız, çalışanımız suç ortağımız değil. hata yapan hatasının sonucuna katlanacaktır**” ifadesi de yine azaltma stratejilerine bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadesinde kişisel olarak kendi dürüstlüğünün ve şeffaf yaklaşımının arkasında durmakla birlikte, kurumun diğer çalışanlarına kefil olmadığı algısı yaratmaktadır. Bu da aslında kurumsal itibar açısından doğru imaj değildir.

Yavaş, açıklamasının bir bölümünde ise, sorumluluğu farklı bir tarafa yönlendirerek inkâr stratejilerini kullanmaya devam etmektedir.

“Ayrıca, mülkiye müfettişi gelmiş denetlemiş kültür dairesinin bütün işlerini, tarihli denetim raporunda da hiçbir kalemde hiçbir bulguya yer verilmemiştir. Daha sonra, haberimiz yok diyorlar.. Belediye meclisi üyelerince 4 kez verilen soru önergelerinde konserlerin maliyetleri, bu etkinliklerin hangi firmalar tarafından yapıldığı, hangi bedellerle yapıldığı, hangi satın alma süreçleri izlendiği sorulmuş ve kendilerine de cevapları verilmiş. Yani, bu bilgilerin hepsi var. Bugün çıkmadı.. Yani, sadece en son yapılan konserle ortaya çıkmış bir şey değil. 2023’de daha önce soru önergesiyle verdiğiniz sorulara verilen cevaplara hiç sesiniz çıkmadı! (Sesini yükseltiyor). Ne oldu birdenbire böyle son 1 hafta 10 gündür sanki Ankara Büyükşehir Belediyesinde büyük israf varmış gibi ortalığı yaygaraya veriyorsunuz! Geçen yıl niye sesiniz çıkmadı?”

“.. Şimdi, bazen şöyle söylüyorlar, belediye bütçesiyle ilgili bunlara ne gerek vardı diye. En sonunda onlara geleceğim ama.. Türkiye'nin şu anda en yüksek kredi değerlendirmesine sahip belediyesi Ankara Büyükşehir Belediyesi.. Eskiden böyle bir şey yoktu. Belediyemizin 1 kuruş vergi borcu yok, belediyemizin 1 kuruş sigorta borcu yok. Şirketlerin borcu var... (Basına dağıttığı “Seçim Öncesi Mali Rapor” ve “Belediye Şirketlerinin Faaliyet Sonuçları” kitapçıklarını gösteriyor.)

Bu bölümde Yavaş, sesini yükseltmekte, kontrollü ve sakin halinin yerini daha sert bir görünüm almaktadır. Fearn-Banks’e (2016) göre, basın toplantısı sırasında sorumluluğu kabul etmemek ve sert tepki vermek, daha fazla eleştiriye yol açabilmektedir.

Yavaş, Benoit’nın (1997) “eylemin olumsuzluklarını azaltma” stratejilerini de kullanmakta, “destekleme”, “minimize etme” ve “itham edenlere saldırma/toplumdaki güvenilirliklerini azaltmaya çalışma saldırma” tekniklerinden de yer yer faydalanmaktadır. Kendisini itham edenlere yönelik tepkisini **“Ne oldu birdenbire böyle son 1 hafta 10 gündür sanki Ankara Büyükşehir Belediyesinde büyük israf varmış gibi ortalığı yaygaraya veriyorsunuz! Geçen yıl niye sesiniz çıkmadı?” veya .. “Şimdi, bazen şöyle söylüyorlar, belediye bütçesiyle ilgili bunlara ne gerek vardı diye..”** gibi cümlelerle “itham edenlere saldırma”, **“Belediyemizin 1 kuruş vergi borcu yok, belediyemizin 1 kuruş sigorta borcu yok. Şirketlerin borcu var...”** ve **“Bir de şöyle bakmak lazım. Şu ekonomik sıkıntı ve stresin içerisinde o sevdikleri sanatçıları görüp yakından izlemek isteyen gençler, kadınlar, aileler hep birlikte oraya geliyorlar”** ifadeleriyle de “destekleme” yoluyla eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerini kullanmaktadır. Bu noktada ayrıca retorik unsurlardan “logos” a ağırlık vererek hem tutarlı açıklamalarla hem de görselde kullandığı belgeler ile izleyicilere kanıt göstermekte ve mantıksal argümanlar sunmaktadır.

5.4 Güçlendirme stratejileri

Coombs'a (2015) göre; güçlendirme stratejileri, geçmişteki olumlu eylemleri hatırlatma, örgütün değerlerini vurgulama ve etkilenenlere karşı endişeyi ifade etme stratejilerini kapsamaktadır. Mansur Yavaş konuşması sırasında güçlendirme stratejilerine de sıkça yer vermektedir.

“Sevgili Ankaralılar, 2 tane görüş var. Bir konsere bu kadar para harcanır mı? diye. Ama konserler, insanların sosyalleştiği yerler.. Bir de şöyle bakmak lazım.. Bugün Ankara'daki bazı sahnelerde, kapalı salonlarda sanatçılar yer alıyor. Buradaki bilet ücretleri 2000 tl, 4000 tl, 5000 tl.. Şu ekonomik sıkıntı ve stresin içerisinde o sevdikleri sanatçıları görüp yakından izlemek isteyen gençler, kadınlar, aileler hep birlikte oraya geliyorlar. Artık Atatürk Orman Çiftliğinde bir milli maçı 80 bin kişi izliyoruz.. Konserlerimize 80 bin 100 bin kişi geliyor. Yani, bilet fiyatı üzerinden alsanız 1000 liradan hesap etseniz, 80 milyon lira gibi bir bedeli biz bu sosyal hizmet için harcıyoruz. Ve bu insanlar 1 kuruş para harcamadan geliyorlar orada bu konserlerden yararlanıyorlar.. Ben bunun aynı zamanda bir kamu hizmeti, hem de bir sosyal hizmet olduğunu düşünüyorum. Şunu söyleyebilirsiniz, evet bu rakamlar pahalı diyebilirsiniz.. Bir görüş, böyle önemli günler -bakın hep millî günleri gösterdik.. Millî ve dini günler bu milletin birliğini ve beraberliğini gösterdiği en önemli günler.. Ne kadar çok yan yana gelir birlikte kutlarsa, memleketimizin birliğine, bütünlüğüne, ortak duygudaşlığına neden olacak konserlerdir. Özellikle, hep o günleri seçmiş bulunuyoruz.. Ve dolayısıyla, kimi diyor ki, en müthiş bir şekilde Cumhuriyetin yüzüncü, yüz birinci yılı kutlansın, böyle de bir görüş var, bu kadar para harcamaya gerek yok diyen görüş de var. İkisi de Ankara halkının bazı kesiminin görüşü, ikisinin itirazının da başımızın üstünde yeri var (başını gösteriyor). Elbette ki bu eleştirileri dikkate alacağız. Sanatçı seçimlerinde de daha da dikkatli olacağız. Onu da mutlaka Ankara halkına duyurmak istiyorum.”

Yavaş, konuşmasının bu bölümündeki ifadelerde yapılan etkinliğin öneminden bahsetmekte, millî ve dinî günlerin birlik ve beraberlik açısından özel günler olduğunu vurgularken, yapılan konserin Cumhuriyetin kuruluş yıldönümünde ortak bir değer olarak duygudaşlığa katkı sağlayacağını belirterek de bir güçlendirme stratejisi uygulamaktadır. Aynı zamanda vatandaşlarla empati kurması, ekonomik sıkıntı içinde konsere gelen farklı kesimlerden izleyicilere yönelik bir sosyal hizmet yapıldığını ve bu konudaki farklı görüşleri de anladığını ifade etmesi de güçlendirme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

ABB Başkanı Yavaş'ın kendi yaşam tarzına ilişkin şatafattan, reklamdan uzak kalması ve sade bir yaşantıyı tercih ettiğini belirtmesi de azaltma stratejileri yanında güçlendirme stratejileri olarak okunabilmektedir. Yavaş, bu şekilde, daha önce tartışmaya yol açacak herhangi bir eylemin veya spekülasyonun içinde olmadığını altını çizerek “güvenilir yönetici” imajını güçlendirmektedir.

5.5 Duygusal bağ ve empati kurma stratejileri

Fearn-Banks'e (2016) göre, krizden etkilenen kişilerin duygularına ve endişelerine yönelik duyarlılık gösterme ve empati duygusunu harekete geçirme, kriz iletişiminde kullanılan etkin stratejilerden biridir. Mansur Yavaş, basın toplantısının sonlarına doğru yaklaştıkça empati ve duygusal bağ kurma, coşku yaratma gibi teknikleri daha çok kullanmakta, hedef kitlesinin duygu ve değerlerine yönelik ifadeler ile heyecan unsurundan yararlanmaya çalışmaktadır:

“..Ekranı görüyorsunuz arkadaşlar, böyle bir ekran yok.. (Konser için kurulan dev ekran, arka planda video olarak yansıtılıyor). Böyle bir sahne ilk defa kuruldu. Türkiye'nin en büyük bayramına Türkiye'nin en büyük sahnesi olsun istedi. Kalabalığı da görüyorsunuz.. (Buralarda duraklayarak ve es vererek konuşuyor). ...

Değerli Ankaralılar, Cumhuriyetin 101. Yılı için Türkiye'nin en büyük sahnesini kurduk. Türkiye'de böyle bir sahne yok. Bunu, milli bayramların en yüksek yoğunlukta kutlanması adına yaptık. Yani, sıradan konser, sıradan kutlamalar yerine, bunun çok büyük bir kalabalıkla, mümkünse tüm Ankaralının katıldığı, duygu ortaklığı yaşadığı, birlikte 29 Ekim günü burada kutlanmasını istedik. Bir önemli yeri daha var, Gençlik Parkı, Atatürk Orman Çiftliği olmasının... Bunların ikisi de, Mustafa Kemal Atatürk'ün bizzat içinde gezdiği, yürüdüğü ve Atatürk Orman Çiftliğini de bizlere emanet ettiği bir yer olması nedeniyle. Sıradan yerler değildi ve her konserde de kendilerine burasının Mustafa Kemal Atatürk'ten bizlere emanet olarak kaldığını, buraların tarihi değerlerini bilmemizi, bizim bu ülkeyi, bize emanet edenlere karşı duyduğumuz şükranı, bu duygu ortaklığını orada yaşamak için büyük ekran kuruldu.”

Bu ifadelerinde, ortak değerler üzerinden bir söylem geliştirmekte, retorik olarak ise “pathos” unsurunu kullanarak duygulara hitap etmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda, coşkulu bir anlatımla hem Benoit'nın “eylemin olumsuzluklarını azaltma” stratejilerinden “destekleme” (faaliyetin olumlu yönlerine vurgu yapma), hem de Coombs'un (2015) “güçlendirme” stratejilerinden “organizasyonun değerini vurgulama” stratejilerini kullanmakta, düzenlenen etkinliğin ve kullanılan mekânın öneminin altını bir kez daha çizmektedir.

5.6 Yeniden yapılandırma stratejileri

Yavaş, açıklaması sırasında inkâr ve azaltma stratejilerini kullansa da, örgütünün sorumluluğunu kabul ederek yeniden yapılandırma stratejilerine de yer vermekte, hatası olanların yaptırımı olacağını da ifade ederek, güveni yeniden inşa etmeye çalışmaktadır.

“Elbette, herkese hesap vermeye hazırız. Varsa bir kusuru olan, hatası olan cezasını çekecektir. Ama, yoksa da bu iddiaları açıklayanlardan da asla özür falan da beklemiyoruz. Hodri meydan! diyorum” (Alkışlar.. Ve, alkışların dinmesini bekliyor)

Yavaş, “*Bir hata varsa kabullenmesini biliriz*” ifadesini kullanırken eleştirileri dikkate aldığını, sanatçı seçiminde ve diğer konularda daha dikkatli olacaklarını belirtmekte ancak açık bir biçimde özür dilemekten kaçınmaktadır.

“Değerli hemşehrilerim, biraz önce bahsettiğim gibi hakkımızda 109 tane şikayet yapıldı. 101 tanesi takipsizlikle sonuçlandı, 8'i de mutlaka o şekilde sonuçlanacak. Biz, sorumluluğumuzun farkındayız.. 3 kişiden 2'sinin bana verdiği oy, sorumluluğumuzu artırmıştır. Bizim yanlış yapma lüksümüz yoktur. Elbette eleştirilebiliriz. Hatamız olabilir. Ama hatamız varsa da, hatamızı biz kabullenmesini biliriz.. Biz daha büyük bir sorumlulukla ortaya çıkacağız”.

Bundan sonraki süreçte benzer bir kriz ile karşılaşılması durumunda ne gibi değişikliklerin yapılacağı, krizin telafisine yönelik atılacak adımlar ve mevcut sorunların kökenine yönelik bir çözüm açısından ise tatmin edici bir açıklama yapılmamış, sadece dürüstlük ve şeffaflık vurgusu yinelenmiştir:

“Ankara halkına karşı sorumluluğumuz bir kat daha artmıştır. İnşallah, bir daha aday olmayacağım dedim ama yüzde 90 olacakmış gibi şimdiden çalışıp bizden sonra gelenlere de Ankara halkını tertemiz emanet edeceğiz. Hayırlı günler diliyorum..”

Açıklamanın sonunda Yavaş, toplantı boyunca kendisine eşlik eden ancak söz almayan CHP'li ilçe belediye başkanlarıyla birlikte ayağa kalkarak el ele tutuşarak birlik mesajı vermiş ve toplantı alkışlar ile sona ermiştir.

Basın toplantılarında izleyicinin dikkatini canlı tutmak ve akıcılığı sağlamak oldukça önemlidir. Zaman yönetimi açısından bakıldığında, basın açıklamasının biraz uzun sürdüğü görülmektedir. Bu gibi toplantılarda daha kısa sürede daha etkili ve dinamik bir anlatım her zaman daha tercih edilir olmalıdır. Yine de, Yavaş'ın zaman zaman ses tonunu yükselterek ve arada es verip sonra, “*Devam edelim!*” gibi ifadeler ile konuyu bölerek dinlemeyin kolaylaştırması açısından başarılı olduğu söylenebilir.

Sonuç ve Tartışma

Kriz iletişimi örgütsel anlamda bir krizin doğru yönetilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu makalede ABB Başkanı Mansur Yavaş'ın, 29 Ekim 2024 tarihinde Cumhuriyet Bayramı dolayısıyla düzenlenen konserin bütçesi üzerine ortaya çıkan tartışmalar ve sosyal medya paylaşımları üzerine yürüttüğü kriz iletişim stratejisi ve düzenlediği basın toplantısı sırasında kullandığı iletişim

stratejileri değerlendirilmektedir.

Coombs (2007), kriz yönetiminde tutarlılığın önemli olduğunu ve çelişkili mesajların güveni sarsabileceğini ifade etmektedir. Öte yandan mesajlarda teknik terimlerden kaçınılması ve herkesin anlayabileceği ifadelerin kullanılmasının, örgütün hangi adımları attığı ve atacağı hakkında net ve öz bilgiler sağlanmasının öneminden söz etmektedir. Yavaş'ın açıklaması, kriz iletişimi açısından "şeffaflık" ve "bilgi paylaşımı" yönünden güçlü unsurlar içermektedir. Yavaş'ın sunduğu bilgiler de tutarlıdır. Ancak paylaşılan rakamlar, grafikler ve görsel detaylar çok fazla unsur barındırmakta, izleyici açısından bir süre sonra takibi zorlaştırmaktadır. Yavaş'ın, vermek istediği mesajları destekleyen sayısal ve yapısal veriler sunması olumlu bir tutum olmakla birlikte, fazla ve ayrıntılı bilginin uzun bir sürede aktarılması hedef kitleye ulaşabilmek açısından dezavantajlı bir durumdur. Tüm verilerin tutarlı ve doğrulanabilir olduğunun genel hatlarıyla ifade edilmesi, detayları içeren dosyaların web sitesine veya sosyal medya kanallarına yükleneceğinin belirtilmesi izleyici açısından yeterli ve tatmin edici bir bilgi olacaktır. Öte yandan, Yavaş'ın en güçlü yönü, "güven verici" ifadeler olarak ortaya çıkmaktadır. Söylemi ve hukukî yaklaşımıyla herhangi bir yolsuzluk veya usulsüzlük karşısında net tavır aldığını, alacağını, her zaman şeffaf bir yönetim sergilediğini açık ve net ifadeler ile belirtmektedir.

ABB Başkanı Yavaş, gerçekleşen konser krizi sonrasında düzenlediği basın toplantısında, kriz iletişimi stratejilerinden çoğunlukla "azaltma" ve "güçlendirme" stratejilerini kullanmış, şeffaf ve dürüst yaklaşımını ön planda tutmaya gayret etmiştir. Kurumsal anlamda sorumluluğu üstlenmekle birlikte, bir hata veya yanlışlık olduğu konusunda doğrudan kabule gitmemiş, açıkça ve direkt olarak özür dilemek yerine *"vatandaş böyle anlamışsa özür dilemesini de biliriz"* gibi ifadeler kullanmayı tercih etmiştir. Bu noktada kriz iletişimi, "düzeltici adımlar atma" açısından eksik kalmaktadır.

Yavaş, "güçlendirme stratejisi" olarak geçmişte izlediği yolu, prensiplerini, gösterişten, israftan kaçtığını, kamu kaynaklarını gereksiz harcamalar için kullanmadığını örneklerle ifade etmiştir ancak bu örnekler, söz konusu kriz ile ilgili açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yapılan konser için harcanan meblağ ve detaylar ile ilgili önceden ayrıntılı bilgiye sahip olunmadığı ve kamuoyunda ortaya çıkabilecek olası eleştirilere karşı proaktif bir kriz iletişimi stratejisinin olmadığı izlenimi edinilmektedir. Nitekim, eleştirilerin sosyal medyada ilk ortaya çıktığı tarihin 31 Ekim 2024 olmasına rağmen, Yavaş resmî basın açıklamasını 11 Kasım 2024 tarihinde gerçekleştirmiş, aradaki süre, spekülasyonların artmasına neden olmuştur. ABB'nin sosyal medya hesabından 9 Kasım 2024'de yaptığı sosyal medya kamuoyu açıklamasında konserin 69 milyon değil, 44 milyona mal olduğunun belirtilmesi ise tamamen yanlış bir kriz iletişimi stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu iddialara hiç inanmayan ve telaffuz edilen rakamların fazlasıyla abartıldığını düşünen

kesim, resmî bir kanaldan yapılan böylesi bir açıklama sonrasında yaşadığı hayal kırıklığını sosyal medya mesajlarında dile getirmiştir. Bu noktada, sosyal medya paylaşımlarında bir özensizlik ve acelecilik olduğu algısı doğmaktadır. Bununla birlikte; Yavaş, retorik unsurları oldukça etkili bir biçimde kullanmaktadır. Retorik açıdan ethos, logos ve pathos dengesi başarıyla sağlanmıştır. Konuşmasında, kamuoyunda güven yaratacak bir üsluba, açıklamalarını destekleyecek belgelere ve halkta duygusal karşılığı olacak cümlelere sahip görünmektedir.

Özetle; Yavaş'ın kriz iletişim stratejisi, bir yandan eleştirileri ciddiye alma ve kamuoyuna güven verme çabası içerirken, diğer yandan kendi yönetim tarzını ve prensiplerini savunma üzerine temellendirilmiştir. Bu yaklaşım, kriz iletişimi literatüründe sıklıkla vurgulanan şeffaflık, güven inşası ve etik sorumluluk boyutlarını yansıtmaktadır. Ancak, sürecin gecikmeli yürütülmesi ve bazı mesajların yanlış bir zamanlamayla paylaşılması, krizin büyümesine zemin hazırlamış, proaktif iletişimin önemini ortaya koymuştur. Gelecekte benzer durumlarda daha güçlü bir kriz iletişimi için, eleştirilere doğrudan ve yalın bir dille yanıt verilmesi, sorumluluğun net biçimde kabul edilmesi, gerektiğinde açık bir özür dileme ve bundan sonrası için telafi adımlarının kamuoyu ile paylaşılması etkili olacaktır. Böylece hem kurumsal itibar korunacak, hem de vatandaşlarla kurulan güven ilişkisi pekiştirilecektir.

Etik Standartlara Uyum

Çıkar Çatışması: Yazar / yazarlar, kendileri ve / veya diğer üçüncü kişi ve kurumlarla çıkar çatışmasının olmadığını veya varsa bu çıkar çatışmasının nasıl oluştuğuna ve çözüleceğine ilişkin beyanlar ile yazar katkısı beyan formları makale süreç dosyalarına ıslak imzalı olarak eklenmiştir.

Etik Kurul İzni: Bu çalışma için etik kurul iznine gerek yoktur. Buna ilişkin ıslak imzalı onam formu, makale süreç dosyasına eklenmiştir.

Finansal Destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Teşekkür: Teşekkür edilecek kişi veya kurum bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA:

- Anka Haber Ajansı (11 Kasım, 2024). ABB Başkanı *Mansur Yavaş'tan "konser harcamaları" açıklaması*. *Ankhaber Ajansı İnternet Sitesi*. https://ankahaber.net/haber/detay/abb_baskani_mansur_yavastan_konser_harcamalari_aci_klamasi_iktidar_belediyeleri_de_harcamalarini_cikarsin_kamu_da_cikarsin_hodri_meydan_2_04854 (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Aydın, G. (2020). Sosyal Medya ve Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 13(3), 1202-1230.
- Bahçecioğlu, H.E. (2021). Retoriğin Temel Unsurları olan Ethos-Pathos-Logos Perspektifinden İkna Sanatının Kullanılışı: Müge Anlı Örneği. *Aksaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 1.
- Benlioğlu, O. (2023). *Retorik: Konuş, Etkile, İkna Et*. Kronik Kitap. İstanbul.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Bernstein, J. L. (2000). *The Ten Steps of Crisis Communications*. *Crisisnavigator*, Issue 9. <https://www.crisisnavigator.com/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.490.0.html> (Erişim tarihi: 23.03.2025).
- Biber, A. (2021). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12, 241-260.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163– 176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication, (Ed.), W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* Malden, MA: Wiley-Blackwell, 17-53.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Cumhuriyet (4 Kasım, 2024). *Mansur Yavaş'ın talimatıyla Ebru Gündeş konseri ile ilgili teftiş*. Cumhuriyet Gazetesi İnternet Sitesi. <https://www.cumhuriyet.com.tr/turkiye/mansur->

- yavasin- talimatiyla-ebru-gundes-konseri-ile-ilgili-teftis-2265144 (Erişim tarihi 30 Kasım 2024).
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Çetin, M. & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı. *Selçuk İletişim*, 9 (3): 54-68
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*. Beta.
- Ekşi Sözlük (31 Ekim, 2024b). *CHP'nin 69 milyon TL'lik Ebru Gündeş konseri*. Ekşi Sözlük. <https://eksisozluk.com/chpnin-69-milyon-tlik-ebru-gundes-konseri--7896182> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024)
- Ekşi Sözlük (10 Kasım, 2024c). *ABB'nin Ebru Gündeş'e 44 milyon ödemesi*. <https://eksisozluk.com/abbnin-ebru-gundese-44-milyon-odemesi--7900034?p=71> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Euronews (10 Kasım, 2024). *Ankara Büyükşehir Belediyesi'nden Ebru Gündeş açıklaması: 69 milyon değil, KDV dahil 44 milyon*. <https://tr.euronews.com/2024/11/10/ankara-buyuksehir-belediyesinden-ebru-gundes-aciklamasi-69-milyon-degil-kdv-dahil-44-milyo> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Routledge
- Fronz, C. (2011). *Strategic management in crisis communication: A multinational approach*. Diplomica Verlag.
- Gerçek Gündem. (7 Kasım, 2024). *Ankara'da tekme tokat konser kavgası: Meclis üyeleri birbirine girdi*. Gerçek Gündem İnternet Sitesi. <https://www.gercekgundem.com/guncel/ankarada-tekme-tokat-konser-kavgasi-meclis-uyeleri-birbirine-girdi-498719> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Haberler.com (30 Ekim, 2024). *Ebru Gündeş, Cumhuriyet Bayramı'nda Ankaralı hayranlarıyla buluştu*. Haberler İnternet Sitesi. <https://www.haberler.com/kultur-sanat/ebru-gundes-cumhuriyet-bayrami-nda-ankarali-hayranlariyla-bulustu-17988121-haberi/> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Kersten, A. (2005). Crisis as Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations. *Public Relations Review*. 31(4), 544-549.
- Medyatava. (11 Kasım, 2024). *AK Parti AB Grup Başkan Vekili Nihat Yalçından Mansur Yavaşın açıkladığı rakamlara ilişkin flaş iddia*. Medyatava. <https://www.medyatava.com/gundem/ak-parti-abb-grup-baskan-vekili-nihat-yalcından-mansur-yavasin-acikladigi-rakamlara-iliskin-flas-iddia-404288> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Mutlu, E. (1993). *İletişim Sözlüğü*. Ark Yayınevi. Ankara.
- Okay, A & Okay A. (2013). *Halkla ilişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. Der Yayınları. İstanbul.
- Örnek, A.Ş. (2006). *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetim Stratejileri*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Özer, G. (2024, Ekim 16). *Mert Demir, Ebru Gündeş: Ankara'da ücretsiz 29 Ekim konserleri*. Haber Ankara. <https://www.haberankara.com/kultur-sanat/mert-demir-ebru-gundes-ankarada-uccretsiz-29-ekim-konserleri-277349> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).
- Patton. M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sabah. (1 Kasım, 2024). *Mansur Yavaş'tan bir günlük konsere 69 milyon TL: Tepkiler çiğ gibi, en büyük çöp projesi*. Sabah. <https://www.sabah.com.tr/galeri/gundem/mansur-yavastan-bir-gunluk-konsere-69-milyon-tl-tepkiler-cig-gibi-en-buyuk-cop-projesi> (Erişim tarihi 30 Kasım 2024).
- Saltık, Ç. (3 Kasım, 2024). *Mansur Yavaş'tan Ebru Gündeş konseri açıklaması*. Sözcü. <https://www.sozcu.com.tr/mansur-yavas-tan-ebru-gundes-konseri-aciklamasi-p101111>

(Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).

- Skerlep, A. (2002). Re-evaluating the role of rhetoric in public relations theory and in strategies of corporate discours. *Journal of Communication Management*. 6(2), 176-187
- Soncu, A. G. & Kurt, M. C. (2018). Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Kullanılan Dil: T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(4), 713-732.
- Wheeler, A. (2024). *Kriz İletişimi Yönetimi*. The Kitap Yayınları. İstanbul.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yurttaş TV (11 Kasım, 2024). *Mansur Yavaş'tan Ebru Gündeş konser maliyetine ilişkin basın toplantısı*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=BcgPStRjgKY> (Erişim tarihi: 30 Kasım 2024).

EXTENDED SUMMARY

Research Problem:

The focus of the research is on the press conference held by the Mayor of Ankara Metropolitan Municipality, Mansur Yavaş, on November 11, 2024, and the crisis communication strategies applied by ABB during the crisis management process, in the context of the concert held on October 29, 2024, and criticisms regarding the budget of the concert. The primary aim of the research is to identify the developments in the process since the beginning of the crisis, present the events in chronological order within the research design, and evaluate the effectiveness of the communication strategies used during the crisis.

Research Questions:

- What crisis communication strategies were used by the Ankara Metropolitan Municipality and the Mayor of ABB before and during the crisis that emerged due to criticisms of the municipality's spending from its budget?
- Were the crisis communication strategies used by Mansur Yavaş during the press conference effective enough?
- What are the positive and negative aspects of the crisis communication strategies used?

Literature Review:

Crisis communication is a critical aspect of public relations and organizational management, focusing on how entities respond to unexpected, potentially damaging events. A crisis is generally defined as an unpredictable event that threatens the safety, reputation, or operations of an organization and requires immediate response (Coombs, 2015). Effective crisis communication strategies aim to protect an organization's reputation, restore stakeholder trust, and minimize negative consequences.

Several theoretical frameworks have shaped crisis communication research, offering different perspectives on how organizations can effectively manage crises:

Situational Crisis Communication Theory developed by Timothy Coombs (2007), suggests that organizations should choose response strategies based on the level of responsibility attributed to them in a crisis. Coombs identifies three main categories of crises:

1- Victim Crises (e.g., natural disasters, rumors, product tampering) where the organization is seen as a victim and has minimal responsibility.

2- Accidental Crises (e.g., equipment failures, unintentional errors) where the organization has some responsibility, but the act was not intentional.

3- Preventable Crises (e.g., fraud, misconduct, negligence) where the organization is fully responsible, requiring strong corrective actions and apologies.

Response strategies range from denial (e.g., attacking the accuser, shifting blame) to diminishment (e.g., offering excuses, justifications) and rebuilding (e.g., apologizing, compensating victims).

Image Restoration Theory, proposed by William Benoit (1995), outlines how organizations can restore their public image after a crisis. Benoit categorizes five main strategies:

- Denial (e.g., denying involvement, shifting blame)
- Evasion of responsibility (e.g., claiming lack of control, stating the act was accidental)
- Reducing offensiveness (e.g., bolstering positive attributes, minimizing perceived harm)
- Corrective action (e.g., fixing the problem, ensuring it won't happen again)
- Mortification (e.g., apologizing and accepting full responsibility) This model is widely used in analyzing corporate apologies and political scandals.

Kathleen Fearn-Banks, author of *Crisis Communications: A Casebook Approach* and an expert in public relations and crisis communication, emphasizes the importance of preparedness and structured planning as the foundation of effective crisis communication. According to Fearn-Banks, when proactive planning combines with sensitive strategies, organizations can respond quickly and cohesively to a crisis, minimizing damage to their reputation. To achieve this, a well-organized crisis team and clear, pre-approved protocols are essential during a crisis (Fearn-Banks, 2016). Fearn-Banks outlines key crisis communication strategies under the following headings:

- Proactive Crisis Planning: Planning is critical to minimizing the impact of crises. This includes identifying potential risks, establishing a crisis communication team, and creating protocols and checklists that can be quickly activated in an emergency. Proactive planning also involves training spokespersons, implementing intervention protocols, and ensuring all staff are familiar with the crisis plan.
- Rapid and Accurate Information Dissemination: Providing accurate and timely information is crucial to prevent speculation and misinformation. Maintaining accuracy is non-negotiable during this process.
- Transparency and Honesty: Transparency and honesty are fundamental principles in crisis communication. Fearn-Banks suggest that even when all details of a crisis are not known, acknowledging the issue is essential. This approach helps build public trust and prioritizes accountability, ensuring the organization's long-term reputation is preserved.
- Empathy-Driven Responses: Acknowledging the emotions and concerns of those affected by the crisis helps "humanize" the organization. Expressing empathy can reduce tension and foster positive intentions.
- Consistency Across Platforms: The credibility of an organization's crisis response depends on consistency. Inconsistent messages can undermine public trust. Therefore, information shared across different platforms should be verified, and messages from all communication channels must be consistent.
- Effective Use of social media: Fearn-Banks advises the correct and efficient use of social media. When used effectively, social networking sites can be a vital tool for reaching a broad audience and controlling the spread of misinformation.
- Post-Crisis Evaluation and Learning: After a crisis has been managed, a thorough evaluation of the organization's response is necessary. This assessment helps identify strengths and weaknesses, contributing to future crisis planning (Fearn-Banks, 2016).

During a crisis, organizing a successful press conference to address concerns and maintain the organization's reputation requires careful planning, transparency, and the implementation of effective communication strategies. According to Soncu and Kurt (2018), the audience, referred to as the "target audience" in public relations terminology, should not be viewed as individuals easily influenced or persuaded by messages.

Instead, they should be seen as individuals who make decisions based on their own thought processes, considering cause-and-effect relationships. Therefore, the message should contain arguments that align with the audience's logical frameworks and be supported by concrete evidence (Soncu & Kurt, 2018). Coombs emphasizes that the message delivered during the meeting must be clear and understandable. In crisis communication, avoiding speculation, focusing on verified information, and ensuring consistent messaging through the media are essential (Coombs, 2015). The spokesperson, being a key figure in crisis management, must appear trustworthy and calm. The spokesperson's communication skills are crucial to ensure that the message is effectively conveyed. Acknowledging the crisis and establishing empathy help prevent speculation and foster connections with stakeholders (Fearn-Banks, 2016).

Wheeler argues that the spokesperson in crisis communication should always be the highest-ranking official within the organization. According to him, the spokesperson should attempt to create empathy in their initial statement, especially if the crisis involves harm to individuals, expressing emotions and using everyday language rather than formal speech (Wheeler, 2024). During a press conference, it is important that the information is presented consistently and clearly, avoiding technical jargon and contradictory statements to prevent a loss of public trust. Additionally, the duration of the press conference should be kept between 15 to 30 minutes to avoid losing the audience's attention and delving into unnecessary details (Coombs, 2015). Cutlip and colleagues suggest that the ideal length of a press conference should be 20 to 30 minutes, as longer sessions increase the risk of losing the audience's attention (Cutlip et al., 2006).

Wheeler also highlights the importance of providing a quick, honest, and empathetic statement in crisis communication. Press releases by the spokesperson or manager should be based on accurate information, with priority given to those affected by the crisis. Effective communication with internal and external stakeholders should be maintained, and incorrect media reports should be swiftly corrected. The language used should be simple, and the spokesperson should convey a serious tone, appearing emotionally involved, honest, and committed to resolving the situation. The spokesperson should also have controlled body language and wear simple attire (Wheeler, 2024).

Mistakes made during a press conference in a crisis can damage the organization's reputation and escalate the crisis. Common mistakes include delivering contradictory and unclear messages, sharing inaccurate or incomplete information, avoiding responsibility, lacking empathy, inconsistency between messages at the press conference and those on other media and social media platforms, responding defensively to questions, using complex language, and failing to quickly update information when new facts emerge (Coombs, 2015; Fearn-Banks, 2016).

Methodology:

This study examines the crisis communication strategies employed by Mansur Yavaş, the Mayor of Ankara Metropolitan Municipality, in response to public controversy surrounding the budget for the Republic Day concert held on October 29th, 2024. The research employs a descriptive analysis of Yavaş's press conference speech, using Coombs' Situational Crisis Communication Theory, Fearn-Banks' Crisis Communication Management Model and Benoit's Image Restoration Theory as analytical frameworks.

In the study, the chronological process of the event was examined in detail; the press conference, social media posts, official statements, and other publicly available data were systematically reviewed. Mansur Yavaş's live press conference was closely watched via the Yurttaş TV YouTube channel, and the entire speech was transcribed.

The analysis of the study employed a descriptive analysis method. Descriptive analysis is a qualitative research method focused on systematic description, summarization, and interpretation of collected data. This method is used as an important tool for understanding the structure and dynamics of social events by revealing the current state and internal patterns of the phenomenon being studied in detail (Patton, 2002; Creswell, 2013). The aim of using this method is to ensure a detailed presentation of the current situation and the communication strategies applied throughout the process.

Findings:

The analysis of Mansur Yavaş's crisis communication strategy reveals that his response to the controversy surrounding the Republic Day concert budget was built upon denial, diminishment, and bolstering strategies. He emphasized transparency and shared detailed financial data to counter accusations. While his approach demonstrated consistency in messaging, it also presented challenges in audience comprehension due to the complexity of the information provided. His strongest communicative asset was his ability to convey trust through clear and assertive rhetoric, reinforcing his image as a leader committed to ethical governance. However, his reluctance to fully acknowledge responsibility and his delayed response allowed speculation to spread, highlighting weaknesses in proactive crisis communication. Moreover, the initial social media clarification issued by the municipality did not effectively address public concerns, further complicating the situation.

Discussion & Conclusion:

Yavaş's crisis communication strategy aligns with theoretical frameworks emphasizing the importance of credibility, consistency, and audience-oriented messaging. Coombs (2007) highlights the need for clear and comprehensible messages in crisis situations, yet Yavaş's reliance on extensive numerical and graphical explanations may have hindered public understanding. While the provision of detailed financial figures showcased transparency, the volume and complexity of the data presented posed difficulties in audience engagement. Additionally, his rhetoric effectively balanced ethos, logos, and pathos, strengthening his overall persuasive impact. However, the delay in issuing an official statement and the municipality's ineffective early response on social media illustrate shortcomings in preemptive crisis management.

In summary, Yavaş's crisis communication strategy was based, on the one hand, on taking criticisms seriously and striving to build public trust, and on the other, on defending his management style and principles. This approach reflects the dimensions of transparency, trust-building, and ethical responsibility frequently emphasized in the crisis communication literature. However, the delayed execution of the process and the mistimed dissemination of certain messages paved the way for the escalation of the crisis, once again underscoring the importance of proactive communication. In similar situations in the future, responding to criticisms more directly and in plain language, clearly acknowledging responsibility, offering a sincere apology when necessary, and sharing remedial steps with the public would prove more effective. In doing so, both the institution's reputation and the established relationship of trust with the citizens would be reinforced.