

Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı

A Case Study of Crisis Communication Management: Missing Malaysia Airlines Flight MH370

İnci ÇINARLI, Doç. Dr., Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi, E-posta: incicinarli@hotmail.com

Anahtar Kelimeler:

Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi Yönetimi, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı.

Öz

Kriz iletişimi yönetiminde kriz ile ilgili olguların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu olgular kriz çeşidinin sınıflandırılmasına ve dolayısıyla da etkili 'kriz tepki stratejilerinin' uygulanmasına olanak verir. Bu makalede, Malezya Havayollarının MH370 sefer sayılı uçağının kriz yönetim süreci bir vaka analizi olarak değerlendirilmiştir. Uçak, içindeki 227 yolcu ve 12 mürettebat ile 8 Mart 2014 tarihinde kaybolmuş ve çok-uluslu arama-kurtarma çalışmalarına rağmen sonuç elde edilememiştir. Bu amaçla, Timothy W. Coombs'un 'kriz yönetiminin üç evresi' söz konusu vakanın kriz yönetimi sürecine uygulanmıştır. Bu bağlamda, söz konusu krizin yönetilmesinde kullanılan 'kriz tepki stratejileri' Coombs'un 'Durumsal Kriz İletişimi Kuramı' dâhilinde değerlendirilmiştir. Ayrıca Malezya Havayollarının ve en büyük hissedarı Malezya hükümetinin kriz iletişimi yönetimi uygulamaları ve araçları da analiz edilmiştir. Sonuç olarak, alışlagelenin çok üzerinde bir süre boyunca olgulara ulaşamamanın bir enformasyon vakumu oluşturarak spekülasyonları ve söylentileri içine çektiği ortaya konulmuştur.

Keywords:

Crisis Management, Crisis Communication Management, Situational Crisis Communication.

Abstract

Identifying the facts about the crisis has a significant importance in terms of crisis communication management. These facts enable the classification of crisis types and consequently the implementation of effective 'crisis response strategies'. In this article, the crisis management process of the Malaysia Airlines MH370 flight has been evaluated as a case study. The plane has disappeared with 227 passengers and 12 crew on board on March 8th 2014 and multi-national search and rescue operations remains inconclusive. To this end, Timothy W. Coombs' 'three phases of crisis management' has been applied to the crisis management process of this particular case. In this context, 'crisis response strategies' implemented in managing this crisis has been evaluated by Coombs 'Situational Crisis Communication Theory'. Furthermore, Malaysia Airlines' (and Malaysia government as a primary shareholder) crisis communication management practices and tools have also been analyzed. As a result, the failure in gathering the facts during an unusual period of time creates an information vacuum aspirating speculations and rumours have been revealed.

*Bugüne kadar gördüğünüz bütün kuğuların beyaz olması,
siyah kuğu olmadığı anlamına gelmez”*

Nassim Nicholas Taleb

Giriş

Doğal afetlerin yanı sıra savaşlar, küresel finansal ve ekonomik kriz, terörist faaliyetler, işletmelerin yaşadığı her tür kriz, epidemiler, siyasi krizler ve daha pek çok farklı kriz çeşidi, farklı sınıflandırmalar içinde ele alınabilse de aslında ‘yöneticiler’ tarafından benzer stratejiler ile tepki verilmesi gereken bir ‘dönüm noktası’ olarak değerlendirilmelidir. Bu ‘dönüm noktası’ ya da kriz; kuruluşlar, gruplar ve hatta bireyler açısından var olmaya devam etmek, yok olup gitmek ya da ‘dönüşmek’ anlamını taşımaktadır.

İşletmeler açısından ele alındığında krizler iyi yönetilmediklerinde bu durumun satış geliri, pazar payı, marka sadakati, hisse ve marka değeri gibi çıktılar üzerinde olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Öte yandan hedef kitleler, paydaşlar ve genel olarak da kamu; kriz yaşayan ve bunu iyi yönetemeyen işletmenin güvenilirliğini, imajını ve dolayısıyla da itibarını sorgulayacaktır.

Bu makale 8 Mart 2014 günü Kuala Lumpur-Pekin seferini yaparken 227 yolcusu ve 12 mürettebatı ile birlikte kalkıştan bir saat sonra radardan kaybolan Malezya Havayollarına ait MH370 sefer sayılı *Boeing 777* tarifeli uçağı ile ilgili ortaya çıkan krizi yönetmede, söz konusu şirketin kriz yönetimini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Havacılık tarihindeki en uzun süreli ve en kapsamlı arama-kurtarma faaliyetlerine rağmen bu çalışmanın sonlandırıldığı 25 Mayıs 2014 tarihine dek uçak ve içindekiler ile ilgili herhangi bir kanıta ulaşılamayan bu vakada kriz ile ilgili olguları tamamen saptayamamanın, kriz çeşidinin sınıflandırmasının tespit edilememesine neden olduğu ve bu durumun da etkili bir ‘kriz tepki stratejisinin’ uygulanamaması sonucunu doğurduğu ortaya konulacaktır. Bu amaçla makalede Malezya Havayollarının kriz iletişimi yönetimi dâhilinde uygulamaya koyduğu ‘kriz tepki stratejileri’ ampirik olarak ele alınmadan önce ilgili kuramsal çerçevenin çizilebilmesi için kriz kavramı ve çeşitleri tanımlanacaktır. Ardından kriz iletişimi yönetiminin, kriz yönetiminin önemli bir unsuru olduğundan hareketle Timothy Coombs’un ‘kriz yönetiminin evreleri’ olarak ele aldığı ‘kriz öncesi evre, kriz evresi ve kriz sonrası evresi’; MH370 seferi vakası özelinde analiz edilecektir. Coombs’un ‘Durumsal Kriz İletişimi Kuramı’ (SCCT: Situational Crisis Communication Theory) dâhilinde ele aldığı ‘kriz tepki stratejileri’ de yine bu vaka üzerinden değerlendirilecektir.

Kriz Kavramının Tanımlanması ve Kriz Çeşitlerinin Sınıflandırılması

Kriz kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancada ‘*krisis*’ (isim: karar) ve ‘*krinein*’ (fil: karar vermek) kelimelerinden gelmektedir ve bir hastalık ile ilgili olarak ‘dönüm noktasını’ ifade etmektedir. ‘*Krinein*’, ‘karar vermek, ayırmak, muhakeme etmek’ anlamına

gelmektedir. Bu kavrama, Ortaçağ'a kadar tıbbi bir terim olarak başta tıbbın öncüleri olarak kabul edilen Hipokrat ve Galen'in eserlerinde sıklıkla yer verilmiştir. Kavram, 1620'lerde tıbbi bir terim olmaktan çıkarak '*crisis*' olarak İngilizcede kullanılmaya başlanmıştır. Öyle ki bir hastalığın "krizi", o hastalığın seyrindeki belirleyici andır; öyle ki ya hastalık hastayı alt eder veya hasta hastalığı yener ya da hastalık tamamen farklı bir şeye dönüşür (Hulskamp, 2011: 158; Sellnow ve Seeger, 2013: 5). Sonuç olarak 'dönüm noktası', önceleri bireysel krizler için sonraları da kuruluşlar için yaşamsal ve kritik bir anı ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

Her ne kadar kriz kavramının evrensel bir tanımlaması yapılmamış olsa da ve literatürde yaklaşık yirmi tanımlama bulunsa da (Heath ve Millar, 2004: 4-6); bugüne kadar işletme ve halkla ilişkiler literatüründe yer alan pek çok tanımlama ortak bazı noktalarda bulunmaktadır. Öncelikle krizler; sürpriz, tehdit ve kısa zamanda tepki verilme gerekliliği özelliklerine sahiptir ve arzu edilmeyen diğer olayların gerçekleşmesinden de bu şekilde ayrılır (Aktaran Ulmer ve diğerleri, 2011: 5). Lukaszewski kriz tanımlamasına ani, beklenmedik bir şekilde kurbanların yaratılmasını dâhil etmektedir (2013: 10). Kurumsal krizler için bir tanımlama yapan Ulmer ve diğerleri de kurumsal krizlerin bileşenlerini beklenmedik ve rutin olmayan olaylar olmaları, belirsizlik ortaya çıkarmaları, fırsatlar yaratmaları, ayrıca imajı, itibarı ve yüksek öncelikli hedefleri tehdit etmeleri olarak sıralamaktadırlar (2011: 7-8).

Coombs ve Holladay ise krizi "paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve kuruluşun performansını ciddi şekilde etkileyebilen, olumsuz çıktılara neden olan, daha önceden tahmin edilemeyen bir olayın algılanması" olarak tanımlamaktadır (2007: 2-3). Biçimsel tanımlamalar yöneticilere krizi yönetmelerinde yardımcı olacak ortak noktaları içermektedir (Lerbinger, 2012: 9):

- Krize ani, beklenmedik ve arzu edilmeyen bir olay neden olur;
- Kararlar süratle alınmalıdır;
- Düşük olasılıklı, yüksek etkili olaylardır;
- Nedeni, etkisi ve çözüm yöntemleri açısından belirsizliğe sahiptir;
- Bir kuruluşun normal operasyonlarını kesintiye uğratar;
- Yüksek öncelikli amaçların gerçekleşmesini engeller ve işletmenin kârlılık, büyüme ve var oluşuna tehdit oluşturur;
- Eyleme geçilmediği takdirde bir durumun tamir edilemez hale gelmesine neden olabilir;
- Önemli psikolojik gerilime neden olur.

Krizlerin semptomlarına bakılarak (yukarıda kriz kelimesinin etimolojik kökeninde

açıklandığı gibi ‘hastalıkla ilgili dönüm noktası’ anlamında kullanılmasına uygun olarak) acilen sınıflandırma yapılması, krizi yönetenler için en uygun ve en etkili kriz tepkisinin kullanılması için karar vermeyi kolaylaştırır. Lerbinger, yukarıdaki sınıflandırmada hastanın kendi semptomlarını ya da diğer semptomlarla kombinasyonlarını bulması ve sonuçta mantıklı bir sonuca varmasının (örn. buna yönelik ne yapmak gerekli?) önerildiği Amerikan Tıp Derneği’nin (AMA: American Medical Association) Aile Tıp Rehberine (Family Medical Guide) göndermede bulunur.

Bu rehber yaklaşımı, aynı şekilde kurumsal krizlere de uygulanabilir. Yaşanan kriz ile ilgili uygun sorular sorulabilir ve bunlara yönelik uygun tedbirler alınabilir (2012: 17). Sonuç olarak krizleri bir sınıflandırmaya tabi tutmak; hızlı, uygun ve etkili tepki stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesine yardımcı olabilecek en önemli etkidir.

Krizler sınıflandırılırken krize neden olan olayın ‘kasti’ bir eylem sonucu olup olmadığını bilmek ise sorumluluğun işaret edildiği yön ve boyutunun tespiti açısından önemlidir. Örneğin Ulmer ve diğerleri (2011: 9-11) kasti ve kasti olmayan krizler olarak ikili bir sınıflandırma yapmaktadır:

- Kasti krizler: terörizm, sabotaj, iş yerinde şiddet, çalışanlarla yetersiz ilişkiler, düşmanca devralmalar, etik olmayan liderlik.
- Kasti olmayan krizler: doğal felaketler, salgın hastalıklar, öngörülemeyen teknik etkileşimler, ürünlerdeki arızalar, ekonomik sıkıntılar.

Öte yandan kriz çeşitlerini sınıflandırılırken sorumluluk düzeyini de buna göre ilişkilendirmektedirler (Coombs ve Holladay, 2002: 170; Coombs, 2010: 112):

- Kurban krizleri: Doğal afetler, dedikodular, işyerinde şiddet, dışsal kaynaklı kötü niyetli saldırılar vb. (en düşük sorumluluk).
- Kaza krizleri: Teknik arıza, paydaşların suçlamaları vb. (düşük düzeyde sorumluluk).
- Önlenebilir krizler: İnsan kaynaklı hatalar, kurumsal suçlar vb. (yüksek oranda sorumluluk).

Yukarıda belirtilen sınıflandırmaların haricinde de sınıflandırmalar mevcuttur ancak hangi tür sınıflandırma olursa olsun, krizi doğru ve etkin yönetebilmek için atılması gereken ilk adım hiç şüphesiz ki olguların tespit edilmesi olmalıdır.

Krizlerde Epistemolojik ve Ontolojik Belirsizlik

Olguların tespit edilmeden krizin yönetilmeye çalışılması kuruluşun ve paydaşların uğradıkları zararın tespit edilememesi (ya da yanlış tespit edilmesi) ve sorumluluğun çerçevesinin çizilememesi gibi sonuçlar doğuracaktır.

Krizler genellikle epistemolojik ve ontolojik belirsizliğe neden olurlar; ‘epistemolojik belirsizlik’, bir krizi takip ederkenki bilgi eksikliğimizdir. Krize neden olaylar o kadar yeni, karmaşık ve değişebilir ki; onları nasıl yöneteceğimize dair çok az bilgiye sahibizdir. Bu nedenle de krizler uzun süre karar verme ve kavrayışı kısıtlayan

bilgi açığı meydana getirirler. ‘Ontolojik belirsizlik’ ise geleceğin geçmiş ile çok az ya da hiç ilişkisinin olmaması halindeki belirsizliğe işaret eder. Krize neden olan olay yeni bir ‘normal’ ortaya çıkarır. Bu yeni ‘normal’ oldukça belirsizdir, öyle ki insanların dünyanın nasıl eyleyeceğinin çarpıcı şekilde değişmesi hakkındaki inançları da böyle belirsizdir. Örneğin 11 Eylül saldırıları ertesinde havaalanlarında yeni güvenlik anlayışının söz konusu olmasındaki gibi; bu yeni ‘normalin’ neye benzeyeceği hakkında önemli tartışmalar ve belirsizlik söz konusu olmuştur (Aktaran Ulmer ve diğerleri, 2011: 26).

Krizler ve belirsizlik konusunda bir diğer önemli nokta da finans profesörü Nassim Nicholas Taleb, ‘Siyah Kuğu Teorisi’ni (Black Swan Theory) aktardığı eserinde Avustralya kıtasının keşfinden önce ‘eski dünyadaki’ insanların tüm kuğuların beyaz olduklarına inandıklarını ifade eder. Taleb bu durumun, ornitologların Avustralya kıtasında rastladıkları ilk siyah kuğuya kadar, ampirik kanıtlarla tamamen kanıtlanan sarsılmaz bir inanç olduğunu belirtir. Taleb’in ‘Siyah Kuğu’ metaforunda üç bileşen bulunmaktadır: aykırı değer (her zamanki beklentilerin dışında, ender rastlanan), olağanüstü etkiye sahip olmak ve insan doğasının olgunun ortaya çıkmasından sonra bunun açıklanabilir ve önceden tahmin edilebilir olduğu yönünde açıklamalar uydurması (2010: xxi-xxii).

Bu makalede ele alacağımız Malezya Havayollarına (MAS: *Malaysian Airline System* ya da Malay dilinde *System Penerbangan Malaysia*) ait MH370 sefer sayılı uçağın kaybolması vakası; benzeri olmayan ve beklenmedik bir olaydır, bu durum olgulara ulaşılamamış olmasını ve dolayısıyla da önemli bir enformasyon gediğini ortaya çıkarmıştır.

Kriz Yönetimi: Kriz Planının Uygulanması ve İletişimin Yönetimi

Kriz yönetimi “kriz ile mücadele etmek için ve maruz kalınan fiili zararı azaltmak için tasarlanmış bir dizi unsurdur” (Coombs, 2007b: 5). Hiçbir kuruluşun krize karşı bağımsızlığı yoktur ve hiçbir yönetici kendisini krize karşı dirençli görme gafletine düşmemelidir (Coombs, 2010: 241). Halkla ilişkilerin bütünleyici bir parçası olan kriz yönetimi; teknik, yönetsel, taktiksel, operasyonel ve ilişkisel boyutlara sahiptir.

Kriz iletişimi ise kriz yönetiminin yaşamsal bileşenidir (Coombs, 2012: 17). Kriz ya da kriz tehdidi enformasyona ihtiyaç gösterir. İletişim yoluyla, enformasyon elde edilir, bilgi haline getirmek için işlenir ve diğerleri ile (paydaşlar ve genel kamu) paylaşılır. İki temel kriz iletişimi türü vardır: ‘Krizde bilgi yönetimi’ ve ‘paydaş tepkisi yönetimi’. ‘Krizde bilgi yönetimi’; kaynakların tanımlanması, enformasyon toplama, enformasyonun analizi, bilginin paylaşımı ve karar verme konularını içerir. Kriz ekibinin, kamuya kriz ile ilgili tepki vermek için yaptığı çalışmaları kapsar. ‘Paydaş tepki yönetimi’ ise paydaşların yaşanan krizi, krizdeki kuruluşu ve kuruluşun kriz tepkisini algılamalarını etkilemek için kullandığı iletişimsel çabaları (kelimeler ve eylemler) içerir (Coombs, 2012: 25). Kriz gerçekleştiğinde kamunun ve paydaşların artan heyecanı, tepki vermek için sınırlı zamanın olması, olgulara sınırlı ulaşma ve de bu belirsizlik ortamında oluşan ‘vakum’(ki söylenti, dedikodu, spekülasyon, varsayım ve çıkarsamaları içine çeker) birbirine eklenir. Bütün bunların sonucunda da ortaya istikrarsız bir enformasyon ortamı çıkar. İşte ‘kriz iletişimi yönetimi’ de bu istikrarsız enformasyon ortamının yönetilmesidir.

Kriz yönetiminde reaktif anlayışların maliyetli olması karşısında proaktif anlayış; krizleri önlemede ve krizlerin etkilerini en aza indirmede etkin bir yöntemdir (Ural, 2006: 103). Hiç şüphesiz ki yaşanmakta olan bir krize ‘proaktif’ tepki verebilen yani sorunu ve riski yönetebilen örgütler, tepki vermekte ‘reaktif’ olanlara göre daha avantajlı durumda olacaklardır.

Kriz iyi yönetemeyen kurumlar pek çok olumsuz çıktı ile karşı karşıya kalacaklar ve en önemlisi de itibar kaybı yaşayacaklardır. İtibar bir kuruluşun finansal değerini, ürünlerinin ve hizmetinin fiyatını arttıran maddi olmayan varlığıdır. İtibar; insanların bir kuruluş ya da bir kişi hakkındaki farkındalığını, ona karşı tutumunu ve onunla ilişkilendirdiği olumlu özellikleri temsil eder (Lerbinger, 2012: 9). Öte yandan krizlerin itibara verdiği zarar ve meydana gelen değişiklikler, paydaşların kurum ile nasıl etkileşimde bulunduğu üzerinde de etkili olmaktadır (Aktaran Coombs, 2007: 163).

Bu aşamada MH370 vakasında MAS’in içinde bulunduğu kriz süreci; Coombs’un ‘kriz yönetiminin evreleri’ temel alınarak analiz edilecektir.

‘Kriz Öncesi Evre’ ve Malezya Havayollarına Genel Bakış

‘Kriz öncesi evre’ (pre-crisis phase) kriz meydana gelmeden kuruluşların aldıkları önlemleri içermelidir. ‘Önlem’ ve ‘hazırlık’, bu evrenin bileşenleridir. ‘Önlemler’; krize yol açabilecek riskleri belirlemeyi ve azaltmayı hedefler. Krizi yönetmenin en etkili yolu onu önlemektir. Kriz ekibi bu evrede bir iletişim ağı oluşturarak risk ile ilgili mümkün olduğunca fazla enformasyon toplamaya çalışmalıdır; bu sayede ‘bilgi ağı’ ya da ‘bilginin yönetilmesi’ gerçekleştirilmiş olacaktır. Kriz ekibi yine bu evrede medyayı ve interneti gözlemleyerek, risk sinyallerini elde etmeye çalışmalıdır (Coombs, 2010: 100-101). Yine bu evrede potansiyel kriz ile ilgili olarak paydaşlara iletilen mesajlar ile kriz ile ilgili olumsuz tepki ve olumsuz medya içeriğine karşı çıkabilmeleri için paydaşlara yardımcı olacak bazı enformasyonlar iletilir (Coombs, 2012: 25-26). Kriz yönetiminde en önemli sorun, algılamının gerçeklik haline gelmesidir (Regester ve Larkin, 2008: 173).

‘Hazırlık’ ise kuruluşun bir ‘kriz yönetimi planı’ (CMP: Crisis Management Plan) ile krize nasıl tepki vereceğini gösteren bir rehberdir. Bu plan; kriz meydana geldiğinde sorumlulukların ve görevlerin kime ait olduğunun dağıtımını yaparken, kriz ekibinin eğitilmiş olmasını ve zaman kaybedilmemesini sağlamayı amaçlar. ‘Kriz yönetimi planı’; kriz ile ilgili anahtar kişilerin ve kuruluşların irtibat enformasyonlarının yanı sıra kriz gerçekleştiğinde kullanılacak formları (temel eylem ve mesajların yazıldığı belgeler) da içerir. Kriz simülasyonları da yine bu planda yer almaktadır (Coombs, 2010: 101). Malezya Havayollarının bir ‘kriz yönetimi planı’ olduğu ama bunu uygulamaya koymakta kriz tırmandıkça zorlandığı ilerdeki bölümlerde aktarılacaktır.

‘Kriz yönetim planının’ bir diğer önemli ögesi de ‘krizden hasar görebilirliğin’ değerlendirilmesidir: CV (Crisis Vulnerability/Krizden Zarar Görebilirlik) = L (Likelihood/Olasılık) X I (Impact/Etki) olarak formüle edilebilen bu değerlendirme; her olası risk gerçekleştiğinde etkisinin ne kadar ciddi olabileceğinin hesap edilmesidir (Coombs, 2010: 103).

MAS'ın kurumsal yapısı, finansal durumu ve daha önce yaşamış olduğu krizler, 'kriz öncesi evreyi' analiz edebilmek açısından önem taşımaktadır. Şirket ile ilgili olarak elde edilen veriler şöyledir:¹ MAS'ın Malezya'nın ulusal havayolu taşımacısı olduğunu görmekteyiz. Ana şirket, *Penerbangan Malaysia Berhad*'dir ve Malezya hükümetine aittir. Şirket, dört kıtada iç ve dış hat varış noktalarına bir ağ üzerinden jet uçağı taşımacılığı hizmeti vermektedir. 150 ülkeye günde 37.000 yolcu taşıyan şirketin filosunda 151 uçak bulunmaktadır. Şirketin çalışan sayısı ise 20 bindir. Dünyanın en önemli havacılık ittifaklarından biri olan *Oneworld*'ün üyesidir. Pek çok ödülün sahibi olan Malezya Havayolları, 2013 yılında *Dünya Seyahat Ödülleri* (WTA: *World Travel Awards*) tarafından Asya'nın Lider Havayolu ve yine aynı yıl *Skytrax Dünya Havayolu Ödülleri* (*Skytrax World Airline Awards*) tarafından *Dünyanın 5 Yıldızlı Havayolu* (*The World's 5-Star Airline*) ödülleri hak kazanmıştır.

2012 yılında MAS yöneticileri 'krizde' olduklarını açıklayarak (336 milyon USD zarar) maliyet düşürücü tedbirler almışlardır. 2013 yılındaki yolcu trafiğinde %28'lik bir büyümeye sahip olan şirket için Centre for Aviation "Asya'daki en hızlı büyümeye sahip havayolu" nitelemesine yapmıştır. Ancak şirket, Şubat 2014'de açıkladığı raporda 2013'ün üçüncü çeyreğinde 104 milyon dolarlık net zarar göstermiştir. Bu veriler; MAS'ın Güneydoğu Asya'da düşük maliyetle yolcu taşımacılığı rekabetinde zorlanmakta olduğunu göstermektedir.

'Kriz Tepki Evresi' ve MH370 Vakasında Uygulanan Kriz Tepki Stratejilerinin Analizi

Kriz meydana geldiğinde kuruluş 'krize tepki evresine' (crisis response phase) girmiş olur. Bu evrede 'kriz tepkisi iletişimi' esastır. Bir kuruluşun kriz esnasında nasıl ve ne tepki verdiğinin krizin çıktıkları (örn. itibar kaybı gibi) üzerinde önemli bir etkisi vardır (Coombs, 2012: 28). Bu evrede üç işlev söz konusudur: eğitici enformasyon, düzeltici enformasyon ve itibarın onarılması. Bu işlevler sırayla paydaşlara kendilerini krizin olumsuz etkilerinden nasıl koruyabileceklerini, olgusal anlamda ne olduğu ve kuruluşun bu konuda ne yaptığı, son olarak da kuruluşun imajının, itibarının korunması için tasarlanan 'kriz iletişimi yönetimini' içermektedir. İtibarın korunması işlevi, söylem ve eylemler ile itibarın yeniden inşa edilmesi ya da onarılmasından oluşan kriz tepki stratejileri ile yerine getirilir (Coombs, 2010: 103-107).

Kurumsal krizlere tepki verebilmek için kuramsal yaklaşımlar mevcuttur.² Kriz iletişimine rehberlik eden bu kuramlardan 'Durumsal Kriz İletişimi Kuramı'(SCCT: Situational Crisis Communication Theory); krizlerde sorumluluk kavramından hareket eder. Kuram; paydaşların yaşanan kriz ile ilgili sorumluluk konusunda yaptıkları isnada ve bu durumun kriz süresince kuruluş ile paydaşların nasıl etkileşimde bulunacağı üzerine yoğunlaşır. Krizle ilgili sorumluluk yüklenmesinin; kriz esnasında kuruluşun algılanan

1 Şirkete ait veriler Malezya Havayollarının kurumsal internet sitesinin yanı sıra Bloomberg, The Wall Street Journal ve Centre for Aviation'ın internet sitelerinden elde edilmiştir.

2 Bu kuramlar; 'Kurumsal Savunca' (Apologia), 'İmajın Onarılması Kuramı' (Image Repair Theory), 'Durumsal Kriz İletişimi Kuramı' (SCCT: Situational Crisis Communication Theory), 'Kurumsal Yenilenme Kuramı' (Organizational Renewal Theory) (Ulmer vd. 2011: 15-16), 'Karar Verme Kuramı', 'Yeniliklerin Yayılması Kuramı' ve 'Mükemmeliyet Kuramı'dır (Fearn-Banks, 2011: 19-26).

itibarının yanı sıra duygulara ve davranışa dayalı kurumsal tepkiler üzerinde etkisi vardır.

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, kriz tehdidini değerlendirebilmek için aşamalı bir süreç önermektedir: Birinci adım, süreci sınıflandırmak için paydaşların kullandıkları ‘çerçevenin’ tespit edilmesidir (yukarıda ‘Kriz Çeşitlerinin Sınıflandırılması’ bölümünde ele alınmıştır). İkinci aşama da krizi yaşayan kuruluşun ‘daha önceden yaşadığı krizler’ ve ‘önceki itibarıdır’. Aşağıda, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı’nın iki aşamalı süreci; MH370 vakası özelinde analiz edilmektedir.

MH370 Vakası: Durumsal Kriz İletişimi Kuramı Tehdit Değerlendirmesi

MAS’ın MH370 sefer sayılı uçağının kaybolması sürecinde ortaya konulan kriz tepki stratejilerini analiz edebilmek için öncelikle yaşanan bu kriz ile ilgili sürecin kronolojik olarak aktarılması yerinde olacaktır.³

“Malezya Havayolları ve Malezya hükümeti açısından bir kriz yaşanmasına neden olan olay 8 Mart 2014 günü Kuala Lumpur-Pekin seferini yapan Malezya Havayollarına ait MH370 sefer sayılı Boeing 777-200 tarifeli uçağının, 227 yolcusu (üçte ikisi Çin uyruklu, toplam 14 ülke vatandaşı) ve 12 mürettebatı ile birlikte kalkıştan yaklaşık 40 dakika sonra yerel saat ile 01.20’de radardan kaybolmasıdır. Kuala Lumpur’daki hava kontrol kulesi bu durumun 17 dakika sonra farkına varmıştır (uzmanlar bunun uzun bir süre olduğunu ifade etmektedirler). Saat 08.11’de ise Malezya askeri radarının uçaktan gelen ‘ping’ sinyalinikaydettiği açıklanmıştır. Dört saat sonra ise şirket arama-kurtarma operasyonu başlatılmıştır. Uçağın açıklanamayan kayboluşu ile ilgili olarak; teknik arıza, insan hatası, sabotaj, terörist eylem, pilotun intihar için dalışa geçmesi gibi olasılıklar üzerinde durulmuş, ancak bunlardan hiç birini doğrulayacak bir kanıt ulaşılamamıştır. 26 ülkenin katıldığı arama-kurtarma faaliyetleri sonucunda bugüne değin (bu makalenin yazımının sona erdiği 25 Mayıs 2014 tarihine kadar) uçak ve içindekiler ile ilgili herhangi bir ipucunahenüz ulaşılamamıştır. 15 Mart 2014’de yapılan resmi açıklama ile uçağın yer ile iletişimini sağlayan ve manuel olarak kapatılması mümkün olan uydu alıcı-vericisinin(transponder) ve ACARS’ın (Aircraft Communications Addressing and Reporting System:Uçak İletişim Adresleme ve Raporlama Sistemi) sistemlerinin kasti olarak kapatıldığı ve yönünün de yine kasti olarak değiştirildiği açıklamışlardır. FBI ve Interpol’ün de Malezya Emniyeti ile işbirliği yaparak mürettebat ve yolcular hakkında soruşturma yürütmesi terör tehdidini gündeme getirirse de bu yönde kanıt sağlanamamıştır.

Uydu radar veri hizmeti sağlayıcılarından alınan enformasyonlar sonucu Malakka Boğazı’nda başlayan aramalar önce Andaman Denizi’ne, oradan da Hint Okyanusu’na ve son olarak da Avustralya’da Perth açıklarına kaydırılmıştır. Çin gemileri uçağın kara kutusundan geldiği sanılan üç ‘ping’ sinyali de kara kutunun pil ömrü tükendiği için artık tespit edilememektedir. Enkazın okyanusun dibine çöktüğünün tahmin edildiğini açıklayan yetkililer; arama faaliyetlerinin artık sadece okyanusun tabanının taranmasına yönelik batimetrik araştırmaları kapsayacağını belirtmişlerdir. Bu faaliyetler Malezya, Çin ve Avustralya’dan oluşan üç uluslu bir ortaklık tarafından organize edilmektedir. Ayrıca uzmanlar enkaza ulaşmanın yıllar alabileceğini de ifade etmektedirler.”

³ Krizin başından beri bu vakayı haberlerin yanı sıra yorumlar ve bloglarla ele alan ve okuyucularını bilgilendiren İngiliz *The Guardian* gazetesi seçilerek (Malezya Havayolları ve Malezya hükümetinin iletildiği enformasyonlara göre daha tarafsız olduğu varsayılarak) internet arşivinde yer alan 264 haber incelenmiş 8 Mart-20 Mayıs 2014 tarihleri arasında söz konusu vaka ile ilgili bilinen olgular derlenmiştir.

Durumsal Krizi İletişimi Kuramı'nın birinci aşaması, yani krizin sınıflandırılması ele alındığında söz konusu krizin nedeni ile ilgili şu ana dek (25 Mayıs 2014) elde edilen bulguların son derece yetersiz olması nedeniyle krizin hangi sınıflandırmaya dâhil edilebileceği açık bir şekilde saptanamamaktadır. Uzmanlar kaybolan MH370 için mekanik arıza, terörizm ve olumsuz hava koşulları gibi nedenler ileri sürmektedirler, ancak asıl neden henüz saptanamamıştır. İkinci aşamada ise MAS'ın 1977'de kaçırılan uçağı ve akabinde 93 yolcu ve 7 mürettebatın hayatını kaybettiği olaydan bu yana yaşadığı başka kazanın ve önemli bir krizin bulunmadığı görülmektedir (<http://www.themalaymailonline.com>). Öte yandan Boeing 777'lerin 1995'de hizmete girmelerinden bu yana 2013 yılındaki Asiana Airlines uçağının kazasına kadar büyük bir kaza yaşanmamıştır. Bu da uçağı imal eden şirket ve MAS'ın güvenlik sicilinin MH370 uçağının kaybolmasına dek oldukça iyi olarak yorumlanabileceğini göstermektedir.

MH370 Krizinde Paydaşların Tespiti

Krizlerin ani ve öngörülemez olaylar olmaları nedeniyle, bu durum ile ilgili ne söyleneceği ve nasıl anlaşılabilir kılınabileceği kriz iletişiminin asıl sorunudur. Ayrıca krizlerin sorumluluk, sebep ve paydaşlar üzerindeki etkisi kamusal tartışma yaratır. Paydaşlar “kuruluşun eylemlerinde çıkar sahibi olan; çalışanlar, müşteriler, kredi sağlayanlar, devletin düzenleyici kurumları, medya, rakipler ya da yerel örgütlenmeler gibi kuruluşun içinde ya da dışındaki insanlardan oluşan gruplardır”. İşte bu gruplar, kriz ile ilgili enformasyon talep ederler. Paydaşlar kimin krizden sorumlu olduğunu, krizin neden gerçekleştiğini, kendilerini olumsuz etkilerden nasıl koruyabileceklerini bilmek isterler (Ulmer ve diğerleri, 2011: 30-31). Kriz esnasında öncelikli olarak hangi paydaşın söz konusu kriz nedeniyle en fazla olumsuz etkilendiği tespit edilerek, bu etkinin giderilmesi ya da en aza indirilmesi için harekete geçilmelidir.

MAS MH370 vakası ile ilgili paydaşları saptamak, krize tepki verilirken hangi stratejilerin seçilmesi gerektiği ile ilgili önemli veri sağlar. Söz konusu kriz ile ilgili olarak paydaşları şöyle sıralamak mümkündür: MAS Çalışanları, MAS hissedarları, Malezya hükümeti (Başbakanlık, Ulaştırma Bakanlığı ve Sivil Havacılık Dairesi), müşterileri, yatırımcıları, iş ortakları (Oneworld İttifakı, bağlantılı uçuş yaptığı ülkelerin havayolu şirketleri, seyahat acenteleri oteller, araç kiralama şirketleri vb.), tedarikçileri, Boeing ve uçağın motorunu üreten Rolls-Royce firmaları, Honeywell Aerospace (kara kutuyu üreten ABD şirketi), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA: International Air Transport Association), National Union of Flight Attendants Malaysia (NUFAM: Malezya Uçuş Mürettebatı Ulusal Sendikası), ilgili sigorta şirketleri (Allianz, AIA Bhd gibi), İngiliz Uluslararası Denizcilik Uydu Kuruluşu (INMARSAT: International Maritime Satellite Organization) ile ulusal ve uluslararası medyadır. Ayrıca kriz ile birlikte Malezya hükümetinin ve dolayısı ile de şirketin, arama-kurtarma faaliyetlerine katılan diğer ülkelerle kurduğu işbirlikleri de paydaş halkasının büyümesi anlamına gelmektedir.

Kriz Tepki Stratejileri

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı kriz tepki stratejileri önermektedir. Bu stratejiler üç ana (inkâr, hafifletme, yeniden inşa) ve bir ek stratejiden (güçlendirme) oluşmaktadır. İnkâr stratejileri kuruluşun kriz ile ilgili sorumluluğu olmadığını kanıtlamaya çalışır. Ya kriz gerçekleşmemiştir ya da olay ile ilgili sorumluluk başkasına aittir. Hafifletme stratejileri ise kuruluşun kriz ile ilgili sorumluluğunu ve/veya krizin algılanan ciddiyetini hafifletmeye çalışır. ‘Yeniden inşa stratejileri’ tazminat ve/veya özür dileme yoluyla kuruluş ile ilgili algılamaları iyileştirmeyi hedefler (‘yeniden inşa stratejisinde’, bir daha böyle krizlerin yaşanmaması için alınacak önlemler de aktarılmalıdır ki Coombs’un 2012’den önce yazdığı eserlerinde ‘tövbe etme’ olarak bu strateji yer almaktadır). Güçlendirme stratejileri ise tek başına değil, ana stratejileri desteklemek için kullanılır. Başkalarını överek (örn. paydaşları) ve/veya geçmişte gerçekleştirilen olumlu çalışmaları aktararak kuruluş hakkında olumlu enformasyon ortaya koymaya çalışmaktır (Coombs, 2012: 40-41).

MH370 vakası ile ilgili ‘kriz tepki stratejileri’ analiz edildiğinde MAS’ın ‘yeniden inşa stratejilerini’ kullandığı görülmektedir.

- MAS yetkilileri “en az sevdiklerine ne olduğu konusunda endişeli olanlar kadar endişeli olduklarını” ifade etmişlerdir. Üzüntü duyduklarını ve empati kurduklarını (daha sonra gönderilen SMS mesajı bunun aksini göstermiştir: bkz.2.9), ailelerin bu yükünü hafifletmek için ne gerekiyorsa yapacaklarını ifade etmişlerdir. Ancak MAS’ın gerçek anlamda özür dilememesi (kendilerinden kaynaklanan bir hata olduğuna dair henüz bir kanıt olmasa da olgular saptanana kadar birincil sorumluluk MAS’e aittir) aileler tarafından tepki görmüş ve özür dilemesi için baskı kurulmuştur.
- MAS, kazazedelerin yakınlarına daha sonra talep edecekleri tazminatın haricinde de tazminat ödeyeceğini duyurmuştur.

MH370 Kriz İletişimi Yönetiminde Uygulamalar ve Araçlar

Bu bölümde MH370 vakası ile ilgili olarak kriz yönetimi kapsamında kriz iletişimi uygulamaları; kullanılan araçlar ve içerikleri analiz edilerek ele alınacaktır. Bu eylemlerin amaçla 25 Mayıs 2014 tarihine kadar MAS tarafından düzenlenen basın konferansları, 33 adet basın açıklaması, kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesapları incelenmiş olup, kriz yönetiminde kullanılan iletişimsel uygulamalara ait önemli noktalar şöyle tespit edilmiştir (<http://www.malaysiaairlines.com>):

Basın Açıklamaları ve Basın Toplantılarının İçeriği

- İlk basın açıklaması 07.24’de, yani uçağın radardan kaybolmasından yaklaşık beş saat sonra MAS’ın kurumsal internet sitesinde yayınlanmıştır.
- CEO’nun 11.00’de medyanın karşısına süratle çıkarak bir basın toplantısı gerçekleştirmesi ve uçağın manifestosunun (yolcu ve mürettebat listesi) açıklanması, şirketin bir kriz yönetim planı olduğunu ve ilk aşamalarda ‘kitabına uygun’ hareket edildiğini göstermektedir.

- MAS'ın merkezi kumanda ve kontrol amaçlı 'Acil Durum Operasyon Merkezi'nin (EOC: Emergency Operations Centre) stratejik düzeyde acil yönetim işlevini yerine getirmek üzere süratle harekete geçtiği duyurulmuştur. Ayrıca Malezya hükümetinin "İletişim, Koordinasyon ve Medya Komitesi" kurduğu belirtilmiştir.
- Kuala Lumpur ve Pekin'e krizin ikinci günü 150 kişilik 'Go Team'ler (gönüllü çalışma grupları, çoğunluğu psikolojik destek eğitimi görmüş kişilerden oluşan) gönderilmiştir. Pekin'deki bir otelde 'Tepki Kontrol Merkezi' oluşturulmuştur.
- Basın açıklamalarının tamamı *Facebook* ve *Twitter*'da link verilerek yayınlanmıştır.
- İki dilde (İngilizce ve Çince) yayınlanan basın açıklamalarında ilk olarak Kuala Lumpur ve Pekin için ücretsiz aranabilecek acil irtibat numaraları verilmiştir. Bu numaralar daha sonra uçakta bulunanların ait oldukları ülkeler için ve medya için ayrı numaralar olmak üzere düzenlenmiştir.
- Ailelere finansal ve psikolojik destek sağlamak için 'Aile Destek Merkezi' kurulduğu duyurulmuş ve öncelikli olanın ailelerin güvenliği olduğu belirtilmiştir.
- Seyahat, gıda, konaklama, tıbbi ihtiyaç, finansal yardım, tercüman ihtiyacı konularında ailelere destek olunduğu ifade edilmiştir.
- Çok uluslu arama-kurtarma faaliyetlerine katılan 26 ülkeye ait gemi ve uçakların listesi yayınlanmış ve ilerleyen günlerde bu ülkelere teşekkür edilmiştir.
- Basın açıklamalarında mezen formasyonlar düzeltilmiş ve spekülasyonlara cevap verilmiştir (örn. uçağın taşıdığı lityum pillerin tehlikeli olmadığı; IATA ve Uluslararası Sivil Havacılık Kuruluşu (ICAO: International Civil Aviation Organization) kurallarına uygun olduğu, söz konusu Boeing 777'nin 2012 yılında kanatlarından birinde kopma olduğu ama Boeing tarafından tamamen tamir edildiği açıklanmıştır).
- Kokpitin Kuala Lumpur Havaalanı kontrol kulesi ile yaptığı konuşmanın tam metninin ve uydu verilerinin yayınlanacağı, ayrıca komiteler kurulacağı duyurulmuştur. Bu eylemler zamanlama açısından geç gelen kararlar olarak yorumlanmalıdır.

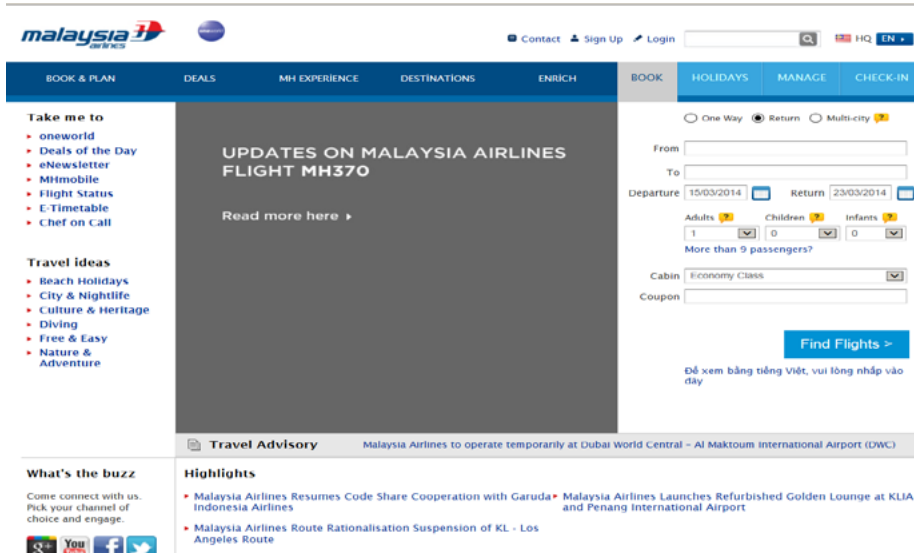
Kurumsal İnternet Sitesi ve 'Gölge Site'

Bir kriz yönetimi stratejisi olan 'gölge siteler', kriz dönemlerinde kendilerini kriz ile ilgili enformasyonların kaynağı olarak konumlandırmak isteyen büyük kuruluşlar tarafından tasarlanan mikro-sitelerdir. Önceden teknik alt-yapısı hazırlanmış, uykuda bekleyen bu mikro-siteler; kuruluşların yüksek öneme sahip bir kriz yaşadıkları zaman harekete geçirilen, her tür promosyon malzemesinden arındırılmış internet siteleridir (ya da internet sayfası). 'Gölge siteler', hedef kitlelere/paydaşlara yönelik enformasyon ve

kriz ile ilgili güncellemeler sağlarlar (Agnes, <http://agnes.com>). Kamu hizmeti sağlayan kurumlar büyük enerji kesintilerinde ya da doğal felaketlerde bu ‘gölge sitelerden’ yararlanabilirler (Van den Hurk, 2013: 97).

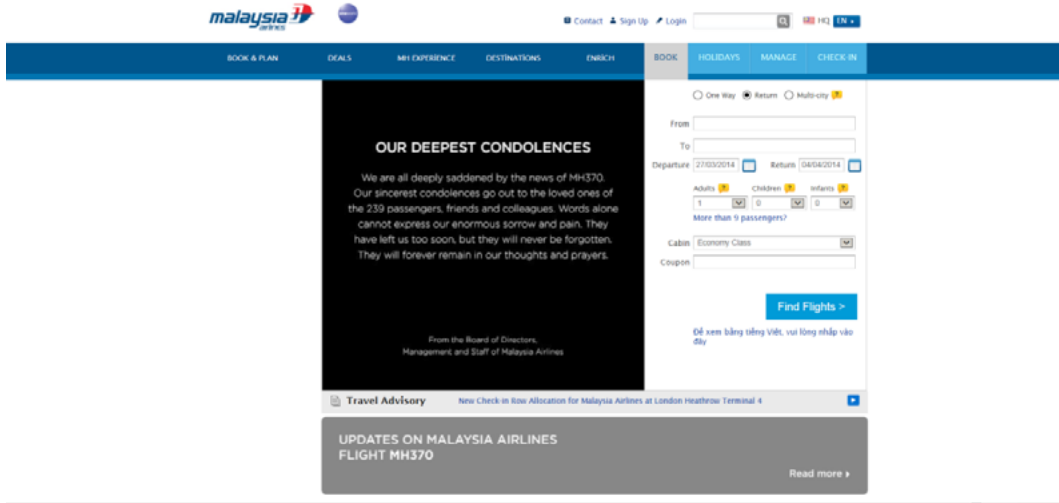
‘Gölge Site’den (ya da ‘hayalet site’ de denilebilir) link verilerek, kriz ile ilgili basın bildirimleri, şirket ile ilgili kurumsal enformasyonlar, yapılması gereken düzeltmeler, güncel enformasyonlar, gerçek zamanlı veriler, ana iletişim, sorular ve cevaplar, fotoğraflar, eleştiri ve yorumlar, özet akışları (RSS), gerekli olabilecek linkler, video/ audio beslemeleri, sosyal medya hesapları gibi sayfalara yönlendirmeler yapılabilir (Lukaszewski 2013: 136-138). Ayrıca internet arama motorları için de optimize edilmiş olmaları (SEO: Search Engine Optimization) da kriz ile ilgili enformasyon arayan paydaşlar ve kamuoyunun arzu edilen enformasyonlar ile karşılaşmalarını sağlamaktadır (Agnes, <http://agnes.com>).

MAS’ın ‘gölge sitesi’ de her tür promosyon/reklam malzemesinden arındırılarak, kurumsal internet sitesinin ana sayfasında ‘Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı ile İlgili Güncellemeler’ başlığı ile gri tonlamalı bir arka plan ve alt kısmında ‘Daha fazlasını okumak için’ ibaresi ile bir link verilerek kullanılmıştır (Şekil 1).



Şekil 1. Malezya Havayolları MH370 Vakasına Ait İlk ‘Gölge Site’
Kaynak: <http://www.malaysiaairlines.com>

Yine aynı URL üzerinden uçağın düştüğü resmi olarak açıklandıktan sonra, bu kez siyah bir arka plan ile başsağlığı mesajı iletilmiştir (Şekil 2). Bu ‘gölge site’, Mayıs ayı başında arama çalışmalarının neticesiz kalması sonucunda yayından kaldırılmıştır.



Şekil 2. Malezya Havayolları MH370 Vakasına Ait İkinci ‘Gölge Site’
Kaynak: <http://www.malaysiaairlines.com>

Sosyal Medya

Sosyal medya, kurumların kendi haberlerini çerçevelemeleri ve yaymaları; yani bir anlamda ‘haber yönetimi’ yapmaları için güçlü bir ortam sunmaktadır.

MAS’ın *Facebook* hesabındaki tüm reklam ve promosyon faaliyetleri yine internet sitesinde olduğu gibi süratle kaldırılmıştır (Şekil 3). Uçağın radardan kaybolduğu ilk gün ‘kapak fotoğrafı’ olarak mavi-beyaz bir gökyüzü fotoğrafı koyan şirket, ilerleyen günlerde ise ‘kapak fotoğrafı’ olarak da sadece gri bir arka plan kullanmıştır.

1 milyon 300 binin üzerinde ‘beğeni’ alan şirketin *Facebook* duvarında, şirketin internet sitesinden duyurulan basın açıklamalarına yer verilmektedir. *Facebook* sayfasının duvarında, başsağlığı mesajlarının yanı sıra, en çok nasıl olup da uçağın halen bulunmadığı ile ilgili yorumlar yer almaktadır. Öte yandan kriz ile ilgili resmi olmayan bazı *Facebook* hesapları da farklı ülkelerin kullanıcıları tarafından açılmıştır.



Şekil 3. Malezya Havayollarının MH370 Vakası Sürecinde Resmi Facebook Hesabı
Kaynak: <https://www.facebook.com/malaysiaairlines>

içinde yaklaşık 12 bin 300'ün üzerinde *tweet* atmıştır. Paylaşımına ilk günlerde kapalı olan *Twitter* hesabındaki *tweet*'ler daha sonra paylaşımına (*retweet*) açılmıştır. 8 Mart 2014'de yani uçağın kaybolduğu ilk gün, *Twitter*'da kullanıcılar tarafından bu kriz ile ilgili yaklaşık 50.000 *tweet* atılmıştır. Uçağın radardan kaybolduğu 8 Mart 2014 gününden 2 Mayıs 2014'e kadar toplam 69 adet *tweet* (Cision Social Media UK) atan MAS, kriz süresince *YouTube*'a yüklediği videoları *Twitter* ve *Facebook* hesaplarında da paylaşmıştır. Kriz ertesinde şirketin *Twitter* hesabını takip edenlerin sayısının 7100 kişi arttığı gözlemlenmiştir.

MAS'ın *Facebook* ve *Twitter* hesaplarına yüklenen *Youtube* videolarında şirket CEO'sunun ailelerin yanında olacağını belirttiği konuşması, 'gölge site'sine yüklediği başsağlığı mesajı, ailelere psikolojik destek veren bir görevlinin konuşması, şirketin Ticari Direktörü'nün çeşitli medya organlarında şirketin tüm enformasyonları iletmediği yönündeki eleştirilere verdiği cevap (ki bu açıklamayı yapması gereken CEO'dur, bu durum krizlerde tek bir ağızdan cevap verilmesi ilkesine uygun değildir) yer almaktadır. Ayrıca baş hostesin kaybolan meslektaşlarının ardından hislerini, bir pilotun uçuş ekibinin bir aile gibi zor zamanlarda nasıl birbirlerine destek olduklarını, Mühendislik ve Bakım Müdürü'nün uçağın ve içindekilerin güvenliğinin kendileri için her şeyin üzerinde olduğunu, Uçuş Operasyonları Müdürü'nün bir pilotun günlük hazırlığını ve CEO'nun bu krizden güçlenerek çıkacaklarına olan inancını anlattığı videolar da *Twitter* ve *Facebook* hesaplarına yüklenmiştir.



Şekil 4. Malezya Havayollarının MH370 Vakası Sürecinde Resmi Twitter Hesabı

Kaynak: <https://twitter.com/MAS>

Twitter hesabından iki, dört ve beş saat gibi aralıklarla *tweet* gönderilmiştir ki sosyal medyanın hızlılık özelliğinden yararlanılmamış anlamına gelmektedir. Güncellik kriz durumlarında hele ki sosyal medyayı kullanıyorsa saatten daha kısa sürelerle gerçekleşmelidir. Henüz yeterli enformasyona sahip olunmasa bile şirketin arama-kurtarma faaliyetleri ile ilgili daha ayrıntılı enformasyon iletmesi gereklidir. *Facebook* ve *Twitter* hesaplarında #MASalert hashtag'ine bir kaç kez yer veren şirket, kriz ile ilgili

başka bir hashtag açmamıştır. #MalaysiaAirlines, #MH370 etkili bir iletişim stratejisi olarak şirket tarafından da kullanılabilir. Hashtag'ler izlenerek söz konusu kriz hakkındaki mezenformasyonları takip etmek doğru enformasyonlar ile cevap verilmesi sağlanabilir. Geleneksel medya da bu hashtag'leri kolayca takip ederek haberlerinde buradan aldıkları enformasyonları kullanabilirler. Ayrıca sosyal platformların 'yurttaş gazeteciler' tarafından da kullanıldığı unutulmamalıdır.

Krizler sırasında kullanılan araçların merkezi bir veri bankasını işaret etmesi kuralı, bu vakada şeklen yerine getirilmiş olsa da, kriz ile ilgili olguların tespit edilememesi verilerin doğruluğunu tartışılır kılmış ve spekülasyonlara neden olmuştur.

'Kriz Sonrası Evre': MH370 Bir 'Siyah Kuğu' Vakası mı?

'Kriz sonrası evre' (post-crisis phase), krizin sonuçlandırılmış olduğunun kabul edildiği evredir ve artık krizi yönetmek üzerine değil, krizin etkileri üzerine yoğunlaşmak esastır. Krizin ne zaman sona erdiğini belirlemek güçtür; bu aşama krize tepki aşamasının bir uzantısıdır ve krizden ders çıkarmanın söz konusu olduğu bir aşamadır. Paydaşlar ne zaman 'normale' döneceğini bilmek isterler ve durumla ilgili düzenli güncellemelere ihtiyaç duyarlar. Ayrıca bu aşamada itibarın tamir edilmesi süreci de devam etmektedir (Coombs, 2012: 45). İşletme bu aşamada krizin çeşidine ve şiddetine göre farklı kaynaklarca (örn. gazeteciler, soruşturma söz konusu ise bunu yürüten taraflar, tüketici grupları gibi) mercek altına alınacaktır (Ray, 1999: 159). Belirsizlik, sürpriz, stres, tehdit ve kısıtlı tepki zamanı 'kriz sonrası aşamanın' özelliklerini yansıtır. Kuruluşlar; sebep, suçlama, tepki, kamunun algılaması, çözüm ve diğer sonuçlar nedeniyle belirsizlik yaşarlar. Olayların ve enformasyonların beklenmedik ve öngörülemeyen doğası sürprize neden olur. Kriz sonrası iletişimde kuruluş çalışanlarına ve prosedürlerine ait ortaya çıkan enformasyonlar sürpriz itiraflar içerebilir. Bu tür ifşaatlar bir işletmenin krizi yönetmesinde karmaşıklığa neden olabilir. Stres, krizi çözümlmek için çalışanları etkiler ve performanslarını olumsuz etkiler (Aktaran Ray, 1999: 160).

Her ne kadar MAS, kurumsal internet sitesi ve sosyal medya hesaplarında Mayıs 2014 başlarından itibaren 'normale' döndüyse de, paydaşlar açısından bu normalleşmenin gerçekleştiğini söylemek henüz oldukça zordur.

Bu evrede, MAS'ın hatalarından ders çıkardığına dair bazı saptamalar yapmak mümkündür. Örneğin MAS, krizi ilk günlerde kurumsal ekibi ile 'in-house' olarak yürütmüş ancak krizden bir hafta sonra *Ketchum Icon* adlı halkla ilişkiler ajansı ile danışmanlık ve medya desteği konusunda anlaşmıştır (The Holmes Report, 28 Mart 2014). Bu da şirketin kriz yönetimi konusundaki deneyimsizliğini ve hazırlıksız olduğunu kabul ettiğini göstermektedir. Öte yandan 14 Mayıs 2014 itibarı ile Malezya Savunma Bakanı ve Ulaştırma Bakan Vekilinin ortak açıklamasında 'geçiş dönemine' girildiği ifade edilmiştir. Şirket ise yine aynı tarihte, yeni iş planının yakın zamanda paydaşlara iletileceğini duyurmuştur.

İlerleyen tarihlerde şayet kanıtlara ulaşılabilir, olgular saptanabilirse; krizin etkileri de daha açık bir şekilde ölçümlenebilir hale gelecektir. Bugüne değin ailelerin ve yakınların

tepkileri, MAS'ın hisselerinin yaklaşık %18 değer kaybetmesi (bkz. Bloomberg), kriz uzmanlarının verdikleri olumsuz beyanatlar, Çin'in önemli çevrimiçi seyahat acentelerinin Malezya Havayollarını boykot ederek, MAS biletlerinin satışını durdurması (South China Morning Post, 28 Mart 2014), gibi çıktılarını tespit etmek mümkünse de MAS'ın 2014 ilk üç çeyreğine ait gelirinin ve dünya medyasının kriz ile ilgili içeriğinin kısa dönemde ve marka değerinin, müşteri sadakatinin ve en önemlisi de itibarının ölçülmesi ise uzun dönemde mümkün olacaktır. Bütün bu çıktılar, sonuçlar ve etkiler ölçümlendiğinde MAS'ın krizi başarılı yönetip yönetemediğinin bilimsel kanıtı da ortaya konulabilecektir.

MH370 Vakası Kriz Yönetiminde Yapılan Hatalar

MAS'ın bir kriz yönetim planı (CMP) olduğu anlaşılmaktadır ancak burada yazılanların uygulamaya geçirilmesinde sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda kriz yönetimi evrelerinde yapılan hatalar ve bunlara birincil paydaşlar olan aileler tarafından gösterilen tepkiler özetlenmiştir:⁴

- Pekin Başkent Uluslararası Havaalanı'nda uçuş bilgilerinin olduğu ekranın 'geliş' kısmında saatler boyunca uçağın 'rötarlı' olduğu ifadesinin yer alması, ayrıca buradaki ailelerin uçağın kaybolduğunun açıklanmasının ardından özel bir bölüme alınamadan gazeteciler ve fotoğrafçıların yoğun ilgisine maruz bırakılmışlardır.
- İlk basın toplantılarında MAS CEO'su (MAS Yönetim Kurulu temsilcisi de bu toplantılarda yer almıştır) krizin ilk günlerinde sözcü konumundayken, ilerleyen zamanlarda Ulaştırma Bakanı Vekili kriz sözcüsü rolünde basın ve ailelerin karşısına çıkmıştır. Malezya Sivil Havacılık Dairesi Başkanı ve Malezya Başbakanı da bu toplantılarda çeşitli kereler açıklama yapmışlardır. Bu durum Malezya hükümetinin MAS'ın en büyük hissedarı olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak krizlerde en yetkili ve tek bir ağızdan konuşulması ilkesi açısından doğru bir strateji değildir; bir koordinasyonsuzluk olarak nitelendirilebilir.
- MAS tarafından yapılan ilk açıklamalarda iki Avrupalıya ait çalıntı pasaportla seyahat eden iki yolcunun olduğu açıklanmış, ancak Malezya Ulaştırma Bakanı uçuş manifestosunda en az dört kişinin bilgilerinin araştırıldığını açıklamış, daha sonra da BBC'ye yaptığı açıklamada bu sayının iki olduğunu belirtmiştir. İran uyruklu oldukları açıklanan bu kişiler, Malezya Sivil Havacılık Dairesi Başkanı tarafından Ganalı siyahî futbolcu Mario Balotelli'ye benzetilmiştir ki bu da yaşanan krizin ciddiyeti ile uyumsuzdur ve olgusal olarak da doğru değildir, zira kapalı devre televizyon kayıtları bu kişilerin beyaz ırktan olduğunu göstermektedir.
- Basın açıklamalarında ailelere yapılan yardımların miktarının parasal olarak belirtilmesi yaşanan acı karşısında 'duyarsızlık' olarak algılanabilir.
- Uçağa ait olduğu öne sürülen parçaların bulunmuş olabileceğine ya da enkazdan

⁴ Malezya Havayollarının kurumsal internet sitesinde yayınlanan basın açıklamaları ve 3 no'lu notta belirtilen nedenden ötürü The Guardian gazetesinde yayınlanan 264 haber analizi kaynak olarak alınmıştır.

sızan uçak yakıtı tespit edilmiş olabileceğine dair açıklanan enformasyonlar daha sonra otoritelerce doğrulanmamıştır. Ayrıca kokpitin hava kontrol kulesi ile yaptığı son görüşme de “*Her şey yolunda, iyi geceler*” (*All right, good night*) diye açıklanmış, ancak daha sonra “*İyi geceler, Malezya 370*” (*Goodnight Malaysian three seven zero*) olarak düzeltilmiştir. Bu tür çelişkili, eksik, hatalı enformasyonların (mezenformasyonların) teyit edilmemesi ve yenilerinin süratle gündeme gelmesi, bu durumun birçok kez tekrar etmesi; ailelerin endişesinin hayal kırıklığına ve öfkeye dönüşmesine neden olmuştur. Aileler krizin meydana gelmesinden birkaç gün sonra umutsuzluğun yanı sıra gittikçe artan bir kızgınlık da yaşamaya başlamışlardır. Bir basın toplantısı sırasında “bize doğruyu söyleyin!” diye bağırarak bir aile bireyi konuşma yapanlara doğru elindeki pet su şişesini fırlatmış, MAS’ın enformasyonu tahrif ettiğini (dezenformasyon) ifade eden yolcu aileleri ve yakınları Pekin’deki Malezya Büyükelçiliği’nin önünde de protestolar yapmış ve gerçekte ne olduğunun bulunması talebi ile bir dilekçeyi imzaya açmışlardır. Kanıt ve kendilerine doğruların söylenmesini isteyen Çinli ailelerden 50 kişi, Kuala Lumpur’a gelerek MAS’ın yürüttüğü araştırmanın ve kendileri ile kurulan iletişimin kötü olmasından dolayı şirketin kendilerinden özür dilemesini istemişlerdir. Öte yandan Xinhua Haber Ajansı da Malezya hükümetini dezenformasyon ile suçlamıştır. Son olarak da Çinli yolcuların yakınları şirketi, açlık grevi yapmakla tehdit etmişlerdir.

- Kuala Lumpur’daki basın konferansından sonra bir MAS yetkilisini iten bir yolcu yakını Malezya polisi tarafından fiziksel güç kullanılarak salon dışına çıkarılmıştır. Bu olaya ait görüntüler dünya basınında yer almıştır. Ayrıca ailelerin yabancı gazeteciler ile görüşmeleri de engellenmeye çalışılmıştır.
- 24 Mart 2014’de MAS, Malezya Başbakanı’nın düzenleyeceği basın toplantısından önce ailelere aşağıdaki SMS mesajını göndermiştir:

“Malezya Havayolları, MH370’in kaybolduğuna ve uçaktaki bulunanlardan hiçbirinin kurtulmadığına artık şüphe kalmadığını açıklamaktan derin üzüntü duymaktadır. Malezya Başbakanından önümüzdeki birkaç saat içinde duyacağımız gibi, artık bütün kanıtların uçağın Güney Hint Okyanusu’nda düştüğünü gösterdiğini kabul etmek durumundayız”.

Her ne kadar CEO, SMS’lerin ilave bir iletişim aracı olarak kullanıldığını, ailelerin çoğuna telefon ile ulaşıldığını, 1000 kişiden fazla olan bu kişilere medya aracılığıyla tüm dünya duymadan önce istediklerini ifade ettiyse de öfke ve üzüntü ile karşılanan bu mesaj, ‘insan unsurunun’ hesaba katılmamış olması yani duyarsız olması, empati yoksunluğu nedeni ile olumsuz bir stratejidir. Teknoloji; enformasyonun birincil paydaşlara iletmenin en hızlı yolu olsa da, denge unsurunun göz ardı edilmiş olması, kriz iletişimi açısından tepki doğuracak bir stratejidir.

- Malezya Başbakanı, uçağın İngiliz INMERSAT ve yine İngiliz Ulaştırma Bakanlığı Hava Kazalarını Soruşturma Şubesi’nin (AAIB: Air Accidents Investigation Branch) verilerine dayanılarak Güney Hint Okyanusu’nda

kaybolduğu sonucuna vardıklarını açıklamıştır. Özel olması gereken bu yas anı, televizyon kameraları ile görüntülenerek canlı olarak yayınlanmış ve fotoğraflar çekilmiştir. Öte yandan aileler; Boeing ve Rolls-Royce yetkilileri ile görüşmek istemişler, ancak bu istekleri yerine getirilmemiştir. Ayrıca İngiliz INMARSAT ve AAIB yaptıkları uydu analizini ailelere açıklamak istemedilerse de daha sonra ailelerden gelen baskı üzerine bu verilerin açıklanacağı duyurulmuştur.

- MAS tarafından 7 Mayıs 2014 itibarı ile ailelere yardım merkezlerinin kapatıldığı duyurulmuş, aileler bu durumu öfke ile karşılamışlardır. Henüz kesin bir sonuca ulaşıldığına ikna olmayan aileler; aramaların sona erdirilmesini ve evlerine dönmeyi kabul etmek istememektedirler.

Sonuç

Kriz iletişimi yönetimi açısından krize neden olan olayın meydana gelmesi ile birlikte olgulara ulaşamama durumu olduğunda krizin çeşidinin sınıflandırılmasının tespit edilememesine neden olur ve bu durum da etkili bir 'kriz tepki stratejisinin' uygulanamaması sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca olgulara ulaşma zamanının MAS'ın MH370 vakasındaki gibi alışılabilenin çok üzerinde uzaması; bir enformasyon vakumu oluşturmakta ve istikrarsız enformasyon ortamının içine spekülasyonları, söylentileri çekmektedir. Bu durum ise "kurbanların" ailelerinin ve yakınlarının endişelerinin (tabii genel olarak da kamuoyunun) artmasına neden olacaktır. İşte tam da bu noktada MAS'ın 'doğru, kullanılabilir, şeffaf ve anında' enformasyon akışını sağlamasını beklemek ve sonuç olarak da başarılı bir kriz iletişimi yönetimi beklemek gerçekçi olmayacaktır. Kriz iletişimi yönetimindeki hatalar, eksikler bu bakış açısı ile değerlendirilmelidir.

Öte yandan şirketin yapısından kaynaklanan iki başlı durum (MAS'ın en büyük hissedarının Malezya hükümeti olması) bir enformasyon vakumu oluşmasına, bunun da spekülasyonları ve söylentileri içine çekmesine neden olmuştur. Tabii ki MAS'ın bu krizdeki sorumluluğunun ne oranda olduğu, henüz olgular saptanamadığı için belirgin değilse de uçak ile ilgili doğrular ortaya çıkana kadar ya da 'Siyah Kuğu' görülene dek en büyük sorumluluk kendisine ait olmaya devam edecektir.

Bu krizin sadece MAS'ın itibarına yönelik bir kriz olmakla da kalmadığı, Malezya'nın bir ülke olarak imajına ve dolayısıyla da itibarına yönelik bir tehdit doğurduğu da söylenebilir. Malezya'nın tarihsel açıdan otoriter bir siyasi kültüre sahip olması ve MAS'ın hükümet ile olan ilişkisi de kriz tepkisini şüphesiz ki daha karmaşık hale getirmiştir.

Kaynaklar

Agnes, Melissa, (2012). “*Dark Websites as a Social Media Crisis Management Strategy: A White Paper on Dark Websites and Their Alternatives*”, <http://agnesday.com>, Erişim Tarihi: 01.05.2014.

Bloomberg, “*Malaysia Airlines Company Profile*”, <http://www.bloomberg.com/quote/MAS:MK/profile>, Erişim Tarihi: 11.05.2014.

Centre for Aviation, “*Malaysia Airlines Profile*”, <http://centreforaviation.com/profiles/airlines/malaysia-airlines-mh>, Erişim Tarihi: 11.05.2014.

Cision Social Media UK., “*Crisis Communications: Malaysia Airlines and the Missing MH370*”, <http://www.cision.com>, Erişim Tarihi: 28.04.2014.

Coombs, T. W., (2007a). “*Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*”, *Corporate Reputation Review*, 10(3), s.163-176.

Coombs, T. W., (2007b). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 2.Baskı, Los Angeles: Sage.

Coombs, T. W., (2011). “*Conceptualizing Crisis Communication*”, Heath, Robert L. ve O’Hair, D. H. (ed.), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, NY: Routledge, s.99-118.

Coombs, T. W. ve Holladay S. J., (2007). “*The Negative Communication Dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions*”, *Journal of Communication Management*, (11), s. 300-312.

Coombs, T. W. ve Holladay S. J., (2002). “*Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*”, *Journal of Management Communication Quarterly*, 16 (2), s.165-186.

Coombs, T. W. ve Holladay S. J., (2010). *PR Strategy and Application: Managing Influence*, UK: Wiley&Blackwell.

Fearn-Banks, K., (2011). *Crisis Communication: A Casebook Approach*, 4.Baskı, NY: Routledge.

Heath R. L. ve Millar D. P., (2004). “*A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses*”, Heath, Robert L. ve Millar, D. P. (ed.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s.1-17.

Hulskamp, Maithe A.A., (2011). “*Space and the Body: Uses of Astronomy in Hippocratic Medicine*”, Patricia A. B., Han N. ve Karine van’t L. (ed.), *Medicine and Space: Body, Surroundings and Borders in Antiquity and the Middle Ages*, Leiden: Brill Academic Publishing, s.149-169.

Lerbinger, Otto, (2012). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts and Failures*, 2.Baskı, NY: Routledge.

Lukaszewski, J., E., (2013). *On Crisis Communication: What Your CEO Needs to*

Know About Reputation, Risk and Crisis Management, Connecticut: Rothstein Ass. Inc.

Malaysia Airlines, <http://www.malaysiaairlines.com>, Erişim Tarihi: 08.03.2014-25.05.2014.

Malaysia Airlines Facebook Hesabı. <https://www.facebook.com/malaysiaairlines>, Erişim Tarihi: 12.03.2014.

Malaysia Airlines Twitter Hesabı. <https://twitter.com/MAS>. Erişim Tarihi: 12.03.2014.

Ray, S. J., (1999). *Strategic Communication in Crisis Management; Lessons from the Airline Industry*, CT: Quorum Books.

Regester, M. ve Larkin, J., (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*, 4.Baskı, London: Kogan Page.

Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W., (2013). *Theorizing Crisis Communication*, UK: Wiley&Sons.

South China Morning Post, (2014). “Chinese online travel agencies ban Malaysia Airlines ticket sales”, 28.03.2014, <http://www.scmp.com/news/china-insider/article/1459124/chinese-online-travel-agencies-ban-malaysia-airlines-ticket-sale>,. Erişim Tarihi: 11.05.2014.

Taleb, N. N., (2010). *The Black Swan: The Impact of Highly Improbable*, 2.Baskı, USA: Random House.

The Guardian, (2014). “Malaysia Airlines Flight MH370”, <http://www.theguardian.com/world/malaysia-airlines-flight-mh370>, Erişim Tarihi: 09.03.2014-25.05.2014.

The Holmes Report, (2014). “Malaysia Airlines Calls In Ketchum For MH370 Crisis PR Counsel”, <http://www.holmesreport.com/news-info/14756/Malaysia-Airlines-Calls-In-Ketchum-For-MH370-Crisis-PR-Counsel.aspx>, Erişim Tarihi: 30.03.2014.

The Malay Online, (2014). “Malaysia Airlines Crash History”, <http://www.themalaymailonline.com/malaysia/article/malaysia-airlines-crash-history>, Erişim Tarihi: 07.05.2014.

The Wall Street Journal, (2014). “Malaysia Airlines Flight MH370”, <http://stream.wsj.com/story/malaysia-airlines-flight-370/SS-2-47555>,. Erişim Tarihi: 15.05.2014.

Ulmer, R. R. ve diğerleri, (2011). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, 2.Baskı, California: Sage Publications.

Ural, G, E, (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Birsen Yayınevi.

Van D. H. ve Ann M., (2013). *Social Media Crisis Communications: Surviving a Public Relations Fail*, UK: Pearson Education.