

Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi: United Airlines Overbooking Kriz Analizi¹

Muhammet Efe IŞIK²
Erdem TATLI³

ÖZ

Bu çalışmada sosyal medyada kriz yönetimi konusu, dünyanın öncü havayolu şirketlerinden United Airlines'ın 2017 yılında yaşadığı Overbooking Krizi üzerinden kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırma neticesinde firmaların sosyal medya yönetimlerine, müşteri deneyimi ve şikayetlerine, sosyal medya stratejilerine ve iletişim planlamalarına önem vermemeleri durumunda yaşayacakları krizler, ilgili örnekler üzerinden açık bir şekilde gösterilmektedir.

Çalışmada kurumların maruz kaldığı krizlerden sonra kurum itibarı ve imajında yaşanan olumsuz durumlar, krizlerin ardından yaşanan ekonomik kayıplar, sosyal medyanın kriz oluşumunda edindiği rol ve yara alan kurum imajının düzeltilmesinde yapılması gerekenlerin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Çalışmada ele alınan örnekler İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında incelenmiştir. Çalışmada doğru ve etkili sosyal medya yönetiminin, şirketlerin finansal ve itibar yönetimleri açısından kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmış; sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen itibar yönetiminde CEO ve üst düzey firma çalışanlarının tutumlarının önemi ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim, Kriz Yönetimi, Kriz İletişim Teorileri, United Airlines, Overbooking*

Social Media Management in Crisis Communication: United Airlines Overbooking Crisis Analysis

ABSTRACT

In this study, the issue of crisis management on social media is discussed comprehensively through the crises experienced by United Airlines, one of the leading airline companies in the world. As a result of the research, possible crises that companies may experience if they do not give importance to social media management, customer experience and complaints, social media strategies and communication plans are clearly shown through relevant examples. In the study, it is aimed to show not only the experienced negative situations in the reputation and image of the institution after the crises, but also the economic losses experienced because of the crises. The study also reveals role of the social media in the formation of the crisis and what needs to be done to improve the image of the damaged institution. The examples discussed in the study were examined in the context of Image Restoration Theory. In the study, it is concluded that correct and effective social media management has a critical importance in terms of both financial and reputation managements of companies. The importance of the attitudes of the CEO and senior company employees in reputation management is shown through social media.

Key words: *Public Relations, Corporate Communications, Crisis Management, Crisis Communication Theories, United Airlines, Overbooking*

¹ Bu makele İstanbul Ticaret Üniversitesi Kurumsal İletişim programında hazırlanan "Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi: United Airlines Dave Carroll ve Overbooking Krizlerinin Analizi" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Bilimleri ve İnternet Enstitüsü, efeisik1991@gmail.com ORCID: 0000-0003-1111-4057

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Fakültesi, etatli@ticaret.edu.tr, ORCID:0000-0002-7512-5532

Makale Geliş Tarihi: 02.12.2023, Makale Kabul Tarihi: 02.01.2024

ARAŞTIRMA MAKALESİ (Research Article)

*Bu makale intihal programında taranmış ve en az iki hakem incelemesinden geçmiştir. (This article has been scanned via a plagiarism software and reviewed by at least two referees).

Doi: 10..51524/uhusbad.1399312

Giriş

Günümüzde firmalar için hayati bir öneme sahip olan kriz yönetimi kavramı, ilk olarak 20.yüzyılda ortaya çıkmıştır. (Kayış, 2017: 131) Ansızın oluşan ve işletmelerin imaj ve itibarını olumsuz yönde etkileyen, hatta kurumun iflas etmesine kadar varabilen kriz durumları, “kriz yönetimi” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Vardar’a göre (2001:172) kriz yönetimi, bir kişinin ya da kurum liderinin çıkabilecek muhtemel problemler karşısında öngörülü olabilme ve sorunların yaşandığı esnada olumsuz durumlara karşı etkin çözümler geliştirme metodu olarak tanımlanmaktadır.

Kriz yönetimi kavramı ile kriz iletişimi konusunda değerlendirmelerde bulunan Kadıbeşegil, bu iki kavramın birbirleriyle ilintili olmasına rağmen ayrı kavramlar olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Krizin teknik olarak yönetilmesi konusunda kriz yönetiminin ön plana çıktığını vurgulayan Kadıbeşegil, kriz iletişiminin ise krizin patlak vermesinin ardından alınacak önlemlere dönük stratejilerin tespit edilmesi ve tatbik edilmesi şeklinde açıklamaktadır (Kadıbeşegil, 2003:55).

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak ilerleyen mobil ağ sistemleri, günümüzde firmaların yaşadıkları olayların anlık olarak yayılabilmesine olanak sağlamaktadır. Virüs gibi anında milyonlarca sosyal medya kullanıcısıyla buluşan gelişmeler, çok kısa bir zaman zarfında kurumları çok zor bir duruma sokabilmektedir.

Özellikle Web 2.0 teknolojisinin gelişmesiyle takipçi sayısında patlama yaşanan sosyal medya uygulamaları, kullanıcılarına sunduğu interaktif iletişim olanağı ile kurumların yaşadıkları krizlerin oluşum aşamalarını hızlandırabilmektedir.

Dijitalleşmenin getirdiği avantajlar ve dezavantajlar günümüzde firmaların kriz yönetim anlayışlarında yenilikler getirmesini zorunlu kılmaktadır. Çağa ayak uyduran ve yeni yönetim anlayışını benimseyen kurumlar, krizleri yaşanmadan engelleyebilmekte ya da krizlerin etkilerini minimuma indirebilmektedir. Bu anlayışla oluşturulan çalışmanın amacı, işletmelerin sosyal medyada uyguladıkları kriz yönetim süreçlerinin hangi teknikler kullanılarak gerçekleştirildiğini açıklamak ve kriz yönetiminde sosyal medyanın önemini belirtmektir. Bu yöntemler, United Airlines’ın sosyal medya üzerinden yaşadığı Overbooking Krizi üzerinden incelenmektedir. Araştırmada Benoit’in (1997:179) İmaj Restorasyon Teorisi kullanılarak analiz gerçekleştirilmiş ve kriz süreçleri Lerbinger’in (Akt.Diyaroğlu, 2011: 5-6) kriz yönetimi ve iletişimi analiz kriterlerine göre incelenmiştir. Çalışmanın esas noktasını, sosyal medyanın krizlerin patlak vermesinde etkili bir rol oynadığı ve itibar yönetimi açısından sosyal medyanın doğru ve efektif kullanılması gerektiği önermesi oluşturmaktadır.

United Airlines dünyanın en büyük havayolu şirketlerinden biridir. United Airlines'ın yaşadığı krizler sosyal medya menşeli krizlerin ilk örneklerindedir. Şirketin yaşadığı krizler bu çalışmada örnek alınarak doğru bir sosyal medya iletişim stratejisi nasıl olmalı ve itibar yönetiminde sosyal medya kullanımı nasıl gerçekleştirilmeli soruları üzerinden incelenmektedir.

Bu çalışmada United Airlines'ın 9 Nisan 2017 tarihlerinde yaşadığı kriz, krizin yaşandığı tarih baz alınarak sonraki 3 aylık dönemi kapsayacak şekilde, örnek vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş, konu ile ilgili yabancı haber kanalları, sosyal medya hesapları ve web siteleri incelenmiştir. Sosyal medya platformları ise kapsam ve sınırlılıklar olarak ele alınmıştır.

Çalışmada kriz kavramı ana hatlarıyla işlenmiş; kriz aşamaları, kriz iletişim süreçleri ve sosyal medya kavramı, geçmişten bugüne tüm süreçleriyle ele alınmıştır. Çalışmanın analiz kısmında United Airlines'ın yaşadığı Overbooking Krizi örnek vaka analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizde firmanın iletişim süreçlerindeki eksi ve artı yönleri tüm ayrıntılarıyla belirtilmiş ve eksik kısımlar hakkında sonuç bölümünde yapılması gerekenler etraflıca açıklanmıştır.

1. Kriz Kavramı ve Özellikleri

“Kriz kavramı etimolojik olarak incelendiğinde, kelime kökünün Yunanca “karar vermek, ayırmak, seçmek ” anlamına gelen “krinein” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. “İsim olarak ‘krisis’ kelimesi ‘karar’ anlamındadır" (Çınarlı, 2016: 25).

Etimolojik olarak, dillere göre farklı anlamlar ifade eden kriz sözcüğü için en dikkat çeken tanımlama Çince’de bulunmaktadır. Çin dilinde kriz kelimesi, “tehlike” ve “fırsat” manasında kullanılan iki harften meydana gelmektedir. Bu yönüyle kriz kavramı, yalnızca negatif bir kavram olarak algılanmamakta, olumsuz durumlardan edinilen deneyimlerin, kişiler ve kurumlar tarafından fırsat olarak değerlendirilmesi durumunda pozitif anlamlara da gelebileceği ifade edilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2020:2).

Fransızca “crise” kelimesinden dilimize aktarılan kriz sözcüğü Türkçede, bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran, ekonomik çöküntü, bir şeye duyulan ani ve aşırı istek ve bir şeyin çok kıt bulunması durumu anlamlarına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Regester’a göre (1995: 24) kriz, "Bir örgütün eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımından örgütün lehinde olmayan bir olaydır".

Coombs’a göre (2006: 2) kriz özetle, öngörülmesi zor olan ve paydaşların çıkarlarını riske atan bir olayın, kurum çalışanlarının verimliliğini negatif yönde etkileyerek olumsuz sonuçlara yol açabileceği bir dönemdir.

Meydana gelen bir gelişmenin ya da bir olay veya olgunun kriz olarak nitelendirilebilmesi için belirli özellikleri içermesi gerekmektedir. Hermann, bir olayı kriz olarak nitelendirebilmek için, üç şartın aynı anda oluşması gerektiğini belirtmiştir. (Winner,1990: 87):

- * Markanın itibarının zedelenmesi,
- * Problemin giderilmesi için zamanın kısıtlı olması,
- * Olayın, umulmadık bir anda cereyan etmesi.

Kriz üzerine incelemede bulunurken özelliklerine de eğilmek gerekmektedir. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Kurumlar, oluşan kriz ortamı karşısında yetersiz kalır ve varlığı tehdit altına girer. Krizin üstesinden gelmek için gerekli bilgi ve zaman olmayabilir. Krizin getirdiği olumsuz sonuçların giderilmesi için acil müdahale şarttır. Bu durum üst düzey yöneticilerde ve kurum paydaşları üzerinde gerilim yaratmaktadır.

Pira ve Sohodol (2020: 27), kriz kavramının çevresel ve kurumun etmenlerinden kaynaklanan özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
- Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, Finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

2. Kriz İletişimi ve Stratejileri

Latince “communication” kelimesinin çevirisi olan iletişim sözcüğü, kişilerin meydana gelen gelişmeler ve olaylar hakkında başkalarına bilgi veren, bu konulara yönelik duygu ve düşüncelerini ifade eden, aynı olgular, karşısında benzer tecrübelerden ilham alan, benzer hissiyatlar besleyip bu duyguları birbirine anlatan insanların şekillendirdiği grup ya da içtimai hayatta yapılan tutum ve duygu bildirimleri” olarak tanımlanmaktadır (Oskay, 1992: 5).

Solmaz’a göre (2007: 69), kriz iletişimi, meydana gelen kriz ve bu gelişmeye karşı alınan tedbirlere dönük programın oluşturulması ve tatbik edilmesidir. “Kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktiklerle ilgilidir. Yani, olası krizlerin yaşanmaması için önlemlerin alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin,

çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturur” (Peltekoğlu, 2012: 457).

Kriz esnasında işletmelerin sorumlu olduğu konulardan en önemlisi, kriz süreciyle ilgili düzenli bilgi vermektir. İşletme dahilindeki ve haricindeki yetkililere doğru ve sarıh bilgi vermek için kapsamlı çalışmalar yürütülmelidir. Kriz iletişimini isabetli ve sistematik bir biçimde yapabilmek adına kuramcılar tarafından birçok strateji belirlenmiştir.

2.1. Yok Sayma – Reddetme Stratejisi

Yok sayma – reddetme stratejileri köken itibariyle krizi ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Asıl gaye, organizasyon ile kriz arasında hiçbir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktır. (Coombs,1995: 447-476).

Yokluk stratejileri krizin aslında yaşanmadığını savunur. Kriz, kurum tarafından kabullenilmez. Kamuoyuna dönük açıklamalar reddetme üzerine yapılır ya da hiç açıklama yapılmaz. Bu stratejiye göre zaman zaman aydınlatma çalışmaları da yapılabilir. Kamuoyu krizin neden olmadığı ve olamayacağı konusunda bilgilendirilerek aydınlatılır.

2.2. Mesafe Stratejisi

Mesafe stratejisi temelde krizin yaşandığını kabullenir ama işletmeyle kriz arasındaki ilişkiyi olduğundan daha az göstermeye yönelik bir tavır sergiler. Mesafe stratejisi iki kısımdan oluşur: Özür dileme ve gerekçeleme. Özür dileme, kurumun krizdeki yükümlülüğünü azaltmaya dönüktür. Bu yaklaşımda kasıt olmadığı ve kurum iradesi dışında krizin yaşandığı şeklinde bir yaklaşım sergilenir. Gerekçeleme çalışmalarında ise krizin kötü yönetilmediği ya da krize yol açan sebebin aslında mantıklı bir gerekçeye dayandığı ifade edilmektedir (Allen,1994).

2.3. Göze Girme Stratejileri

Bu yaklaşımda organizasyonlar genel olarak kamuoyunun desteğini çekmeye çalışır. Destekleme, övgü ve üstünlük yöntemi gibi alt başlıkları bulunmaktadır. Destekleme yaklaşımı paralelinde yardımlar yapılırken, üstünlük yöntemiyle diğer paydaşların da onayladığı bir amaç şeklinde getirilir. Övgü ise hedef kitlenin onayını hedeflemektedir (Diyaroğlu, 2011: 49).

2.4. Utanç Stratejileri

İyileştirme, pişmanlık ve düzeltme yaklaşımların içeren utanç stratejilerinde amaç paydaşlar tarafından affedilmektir. Kriz mağdurları ve kamuoyundan özür dilenerek kurum imajı düzeltilmeye çalışılır. (Diyaroğlu, 2011: 49).

2.5. İstirap Stratejileri

İstirap stratejisinde amaç kamuoyuna sempatik gözükmezdır. Kriz ile ilgili suçlamaların haksız olduğuna dikkat çekilir. Krizden kurumun da olumsuz etkilendiğine dikkat çekilerek toplumdan anlayışlı olması istenir (Diyaroğlu, 2011: 49).

3. Kriz İletişim Kuramları

Kriz iletişimi kavramı henüz 30 senelik bir geçmişe dayanmaktadır. Buna rağmen; sosyal bilimcilerin son yıllarda giderek ilgisini çeken bir konudur. Çeyrek asrı aşan bu sene zarfında, kriz iletişimi üzerine çalışan araştırmacılar örnek olaylar üzerinden elde ettikleri sonuçlara göre bazı kuramlar geliştirmişlerdir.

Kriz iletişim kuramları, organizasyonların maruz kaldıkları krizi nasıl tanımlayacağını, krizi ne şekilde çözüme kavuşturacağını, krize yol açan gelişmelerin belirlenmesini ve işletmenin krize verdiği karşılığın hangi esaslara dayanması gerektiği gibi hususları araştırmaktadır. (Köroğlu, 2018: 27).

Araştırmanın bu bölümünde literatürde sıkça karşımıza çıkan, İmajın Restorasyonu Teorisi (Benoit, 1995), Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Coombs, 1998), Kurumsal Savunma Teorisi (Hearit, 2001) ve Retoriksel Arena Kuramı (Fransdsen ve Johansen, 2012) kuramları değerlendirmeye alınacaktır (Yazar, 2020).

Kriz araştırmalarını Coombs, retoriksel ve kantitatif olmak üzere ikiye kısımda ele almaktadır. Retorik yaklaşımlar, “Kurumsal Savunma, İmajın Restorasyonu ve “Yenilenme Retoriğini” içerisine almaktadır. Kantitatif yaklaşımlar ise, “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ve Durumsallık/Olasılık teorisi şeklinde ele alınmaktadır (Coombs, 2011:215).

3.1. Kurumsal Savunma (Apologia) Kuramı:

Antik Yunanca “apologos” sözcüğünden türeyen “apologia” terimi, “hikaye, anlatı” anlamında kullanılmıştır. Latince’de anlam değişikliğine uğrayan “apologia” terimi, kişinin duygularını, fikirlerini ve davranışlarını savunması anlamına gelmektedir. Apologia günümüzde ise özür anlamında kullanılmaktadır (Köroğlu, 2018 : 28).

Kurumsal Savunma kuramı oluşturulurken bireysel odaklı tepkiler öncelikle dikkate alınmış sonraki aşamalarda ise kurumları odağa alan bir yaklaşımla araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Kurumsal Savunma Kuramı, işletmelerin kendini savunmak için kullandığı bir retorik konsepttir. “Kurum, itibarını savunmak için konuşur. Bir kriz organizasyonun paydaş beklentilerini ihlal etmesi durumunda onun sosyal meşruiyeti sorgulanır. Kurumsal savunma, sosyal meşruiyeti restore etmek için kullanılır. Çünkü sosyal meşruiyet itibarla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal savunma bir itibar savunmasıdır” (Coombs, 2010: 30).

Kurumsal Savunma Kuramının tepki stratejilerinden olan özür dileme (Apology) yapılan hatanın sorumluluğunu üstlenme ve içten bir şekilde af dileme anlamına gelmektedir. Kurumlar kriz esnasında itibarını korumak için kriz iletişim süreçlerini devreye sokmaktadır.

Herhangi bir kriz karşısında işletmelerin özür dilemeleriyle bireylerin özür dilemesi arasında büyük farklılıklar vardır. İşletmelerdeki yetkililer özür beyanında bulunurken sadece kendi namına değil, binlerce insanı etkileyen bir durum nedeniyle özür açıklamasında bulunmaktadır. Kellerman'a göre, kurumların yetkilendirdiği kişilerin ifade ettiği özür açıklamaları, her kelimesiyle kamu nezdinde kayda alınan bir davranıştır. ” (Kellerman, 2006: 73-74). Bu yüzden işletmeler özür dilerken çok temkinli davranmak durumundadır.

Kurumlar özür dilerken belirli ölçülere riayet etmek durumundadır. Özür dilemeyi reddetmek zaman zaman akıllıca olabileceği gibi aksi bir durum kurumların “intiharı” anlamına gelebilmektedir. Kurumların özür stratejisini doğru zamanda uygulamaları, kurum ve yöneticilerin toplumun gözünde savunmasız algılanmalarına da neden olabilmektedir.

Kurumların açıklama esnasında seçeceği mesajları dikkatle belirlemesi krizin köpürmemesi adına elzemdir. Krize neden olan durumun kurum tarafından kabul edilip, hatalarının itiraf edildiği, içten bir şekilde özür dileyerek pişmanlık duyulduğunun, krizden etkilenen paydaşların hasarların onarılacağı güvencesinin verildiği, kurumun sebep olduğu hasarların neden ve sonuçlarının açıklandığı, böyle bir durumun yeniden tekrarlanmaması gerektiğini ve çözüm odaklı çalışmaların işleme alındığını belirten bir mesaj içeriği iletilmelidir (Lwin vd.2017: 50- 51).

Kurumsal savunma teorisi, “kuruluşların kamusal personaları olduğundan hareket eder ve karaktere yapılan saldırı karşısında verilen bir kriz tepki stratejisidir. Bir kuruluşun imajı, personası hedef kitlelerin belirlenmesini sağlar ve bunlara verilecek tepkilere rehberlik eder. Kişi ve kurumlar kendilerine gelebilecek saldırılara karşı kendilerini savunmak adına ‘inkâr’, ‘destekleme’, ‘farklılaştırma/ayırt etme’ ve ‘üstünlük’ şeklinde 4 çeşit sözsözsel iletişim stratejisi geliştirmiştir (Çınarlı, 2016: 45 - 46).

İnkâr : İnkâr uygulaması kurumun karakterine yönelik bir saldırı karşısında gelişmeleri kabullenmemektir. Herhangi bir gerekçe olmaksızın, işletmeye veya kişilere yönelik suçlamalarda işletmeler ve kişiler korunma altına alınmaktadır (Coombs vd.,2010 : 340).

Destekleme: İnkâr stratejisi ile tamamen zıt özellikler taşıyan bu uygulamada, dinleyicinin kendisine uygun gördüğü konularla bağlantı kurularak algı yaratılmaya çalışılır.

Ayırt Etme/Farklılaştırma: Dinleyicinin atıfta bulunduğu konular ayırt edilerek olumlu bağlama yapılır. Böylece dinleyicinin algısında değişim yaşanır.

Üstünlük: Bu yaklaşımda, “Farklılaştırma” stratejisinin aksine, dinleyici üzerinde psikolojik baskı kurulur ve ilk aşamada ikna edici savunma yöntemleri uygulanır.

3.2.İmaj Restorasyon Teorisi:

Halkla ilişkilerin temel kavramlarından biri olan imaj, organizasyonların varlığı için hayati bir önem taşımaktadır. İmaj Restorasyon Teorisi'nin amacı kurumların dışardaki algısını olumlu manada etkilemektir. William Beneoit tarafından geliştirilen teori, 2005 yılında İmaj Onarım Teorisi (Image Restoration Theory) olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1. İmaj Restorasyon Stratejileri ve Temel Özellikleri

STRATEJİ	TEMEL ÖZELLİK
1. İnkâr	
1.1. Basit İnkâr	Kurumun, herhangi bir hata olmadığını ileri sürmesi
1.2. Suçu Başkasına Atma	Kurumun hatanın başkası tarafından yapıldığını ileri sürmesi
2. Sorumluluktan Kaçma	
2.1. Provokasyon	Kurum hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışır
2.2. Eksiklik	Hatanın bilgi eksikliğinden kaynaklandığı ileri sürülür
2.3. Kaza	Hatanın bir talihsizlik sonucu olduğu ifade edilir
2.4. İyi Niyet	Hata olmasına rağmen iyi niyet ile yapıldığı belirtilir
3. Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1. Destekleme	Hata olmasına rağmen etkinliğin iyi niteliklerine veya geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapılır
3.2. Minimize Etme	Hata sonucunda zararın çok ufak olduğu ileri sürülür
3.3. Ayırt Etme	Hatanın başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğu ileri sürülür.
3.4. Üstünlük	Etkinlik sonucunda elde edilen faydanın, hatadan kaynaklanan zararlarından daha önemli olduğu ileri sürülür
3.5. İtham Edenlere Saldırma	Hata ile ilgili suçlamalarda bulunanlar hakkında toplumdaki güvenilirliği azaltılmaya çalışılır
3.6. Tazminat	Mağdurlara tazminat ödeme veya zararların karşılanmasıdır
4. Düzeltici Eylem	Problemi çözülür ve problemin tekrar etmemesi için çalışılır
5. Kabullenme	Hata için özür dilenmesidir

Kaynak: (Benoit, 1997:178-182).

İmaj Restorasyon Teorisi'nin temelinde, çeşitli suçlamalarla itham edilen organizasyonların paydaşlar nezdindeki olumsuz algısını onarma anlayışı yatmaktadır. Güvenilirlik kurum imajının en önemli bileşenidir. Kurumlar "güvenilir şirket" algısını yitirmemek için çalışmalar yürütmektedir (Low vd., 2011: 218-242). Bu noktaya ek olarak teori, kurum yetkililerinin yüzleşmek zorunda oldukları problemleri önem derecesine göre sıralayabilmeleri ve sorunları çözmeye dönük uygulayacakları iletişim dili ve iletişim araçlarını belirleyebilme imkânı sağlamaktadır (Çetin ve Toprak, 2016: 58).

Teori beş ana stratejiden oluşmaktadır. Bunlar; inkâr, sorumluluktan kaçınma, olayın saldırganlığının azalması, düzeltici eylem ve kabullenmedir (Benoit, 1997: 178).

İmaj restorasyon teorisindeki bütün mesaj stratejileri sözel tepkiler üzerine inşa edilmiştir. Kurum yöneticileri kriz anında bu mesaj stratejilerinden bir ya da birkaçını kullanarak kurumun imajını korumaya çalışmaktadır. Konuşmacı merkezli bir yaklaşım olduğundan dolayı kurum açıklamaları odak noktada yer alır (Çakır, 2014: 86).

İnkâr

İnkâr yaklaşımı iki bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonların söz konusu olayın gerçekleşmediği yönünde açıklamalar yapması ve kurumun zarara uğradığını inkâr etmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bir diğer inkâr yöntemi ise eylemin başkaları tarafından gerçekleştirildiği ifade edilerek sorumluluğu başkasına yüklemek şeklinde yapılmaktadır. İnkâr, delillerin yeterli olmadığı durumlarda kullanılabilir. İnkâr yöntemi kullanıldığı zaman eylemin asıl faili mutlaka sorgulanacaktır. Suçu başkasına atma stratejisi basit bir inkârdan daha etkili olabilmektedir (Benoit, 2015: 23). Kurum, kriz ile ilişkisinin kanıtlanması durumunda müşkül duruma düşecektir. Bundan dolayı, sorumluluğu üçüncü şahıslara yüklerken dikkatli olunmalıdır (Suher, 2013: 120).

Sorumluluktan Kaçınma

Sorumluluktan kaçınma stratejisi, provokasyon, savunulabilirlik, kaza ve iyi niyet olmak üzere 4 farklı şekilde ele alınmaktadır. Provokasyon stratejisinde, işletmeler başka bir kurum tarafından yapılan provakatif eylemlere karşı yanıt olarak tepki gösterdiğini ifade etmektedir. Savunabilirlik yönteminde ise firmalar eylemlerin savunulabilir taraflı olduğunu vurgulayarak aksiyon almaktadır. Üçüncü yöntem olan kaza yaklaşımı ise, söz konusu eylemin kazara meydana geldiğinin belirtilmesi şeklindedir. İyi niyet yaklaşımında eylemin tamamen iyi bir amaç doğrultusunda gerçekleştirildiğine dikkat çekerek kamuoyunda sempati yaratılmaya çalışılır. Kurum, krize yol açan durumu kasıtlı olarak yapmadıklarını ve iyi niyet eksenli bir uygulama gerçekleştirdiklerini belirtir (Çakır, 2014: 87-89).

Olayın Saldırganlığını Azaltmak

Bu stratejide destekleme, minimizasyon, farklılaştırma, ayırt etme, suçlayana saldırma ve tazminat olmak üzere altı strateji vardır (Çakır, 2014: 88). Destekleme yaklaşımında kurumu krize sürükleyen eyleme ilişkin, kurumu geçmişte yaptığı iyi işler gündeme getirilerek işletmeye karşı oluşan olumsuz

hissiyatlar dengelenmeye çalışılır. İkinci yaklaşımda ise kurum hakkında oluşan olumsuz algılar minimize edilmeye çalışılır. Farklılaştırma yaklaşımında, diğer kurumların yaşadığı benzer krizlere kıyasla daha az hasar gördüğü dile getirilerek eylemler arasında farklılaştırma yapılır. Dördüncü yöntem ayırt etme yaklaşımıdır. Bu stratejide konuşmacı eylemi olumlu bir bağlama oturtmak amacıyla yüksek değerlere dikkat çeker ve kurumu haklı çıkarmaya çalışır. Suçlayana saldırı ise beşinci bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Burada amaç suçlayanın itibarını zedeleyerek güvenilirliğini azaltmaktır. Tazminat yaklaşımında ise kurum olayın sorumluluğunu kısmen ya da tamamen üstlenerek mağdurların zararını telafi etmek için tazminat ödemeyi kabul eder.

Düzeltilici Eylem

Bu yaklaşımda söz konusu problemin giderilmesi adına kurumun çalışmalar yürüttüğü ifade edilir. Kurum, eylemin tekrar edilmesini engellemek ve kriz öncesi duruma dönmek adına ilişkileri onarmaya çalışır. Düzeltilici eylemler, tazminat ve kabullenme stratejileri ile birlikte değerlendirilmelidir (Benoit, 1997: 181; Çakır, 2014: 89).

Kabullenme

Kabullenme yaklaşımı ise kurumların krize yol açan eylemlerdeki sorumluluğunu kabul ederek özür dilemesini içermektedir (Hearit, 2007). Özür yaklaşımının uygulanması birtakım hukuki süreçlerin önünü açabilir. Bu durum, kurumların tazminat ödemesiyle sonuçlanabilir. Bu yüzden kurumlar krizi kabullenmek istemezler (Çakır, 2014: 82). Eğer kurum krizin ortaya çıkmasında suçlu ise, özür dilemede ne çok erken davranmalı ne de çok geç kalmalıdır. Zamanında ve doğru mesajlarla krizden zarar görenlerden özür dilemelidir (Çakır, 2014: 90).

3.3.Durumsal Kriz İletişimi (SSCT) Teorisi

Kriz iletişimi ile ilgili çalışmalarını ilk defa 1995 senesinde ortaya sunan Coombs, “Sembolik Yaklaşım” olarak adlandırdığı teorisini zamanla geliştirmiş ve 2002 yılında Holladay ile birlikte “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi” yaklaşımını ortaya koymuştur (Coombs ve Holladay, 2002: 179). Sonraki yıllarda da çalışmalarına devam eden Coombs, 2007 yılına gelindiğinde teorisine son halini vermiştir (Coombs, 2007: 163-176).

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, psikolojideki Nedensel Atfetme (Yükleme) teorisi örnek alınarak geliştirilmiştir. Nedensel Atfetme Teorisi, insanların gelişmeleri nasıl yorumladıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre, insanların özellikle olumsuz olaylar karşısında bir neden arayışında oldukları belirtilmektedir. İnsanlar özellikle kısıtlı kanıtlara dayanan gelişmelerle ilgili işletmelere sorumluluk yüklemektedir. Teorinin önde gelen isimlerinden Bernard Weiner’e göre, içsel ya da dışsal sorumluluğun atıfları olaya dâhil olan kişiye karşı etkili ve davranışsal tepkiler oluşturmaktadır (Coombs, 2010: 37).

Durumsal kriz iletişimine göre mesaj stratejileri, eğitici enformasyon, uyumlandırıcı enformasyon ve itibarı onarmak üzere üç temel alana ayrılmaktadır (Çakır, 2014: 92):

Durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz durumunun kilit yönlerini, krizle ilgili sorumluluk sahibi kişileri ve paydaşlar nezdindeki kurum itibarını sorgular. Sorumluk; içsel veya dışsal olmak üzere iki faktör halinde açıklanmalıdır. Kriz anında işletmeler veya kişiler, olayı engelleyebilecek sağlam bir sebebe sahipse içsel, işletme harici yani çevresel etmenlerden dolayı kriz yaşıyorsa dışsal faktörler söz konusudur. Bu minvalde paydaşların krize nasıl tepki vereceğini açıklamaya çalışarak iletişimin nasıl olması gerektiğiyle ilgili yönlendirmelerde bulunur.

3.3.1. Durumsal Kriz İletişim Teorisine Göre Kriz Türleri

Coombs, Durumsal Kriz İletişim Teorisini, mağdur, kaza ve kasıt başlıklarından oluşan üç farklı kümede ele almaktadır (Coombs, 2013: 268-69).

Tablo 2. Kriz Kümelerine Göre Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Türleri

Mağdur Kümesi	Doğal afetler Söylenti, yalan, iftira İşyerinde şiddet Dış müdahale/Kötü niyet
Kaza Kümesi	Zorluklar Teknik hata kazaları Teknik hata ürün hasarı/yetersizliği
Kasıt Kümesi	Kasıtlı insan hatası kaynaklı endüstriyel hatalar Kasıtlı insan hatası kaynaklı ürün hasarı/kalitesizliği Doğrudan zarara sebep olmayan kurumsal suçlar Organizasyonel suiistimler Doğrudan zararlı birlikte organizasyonel suistimler

Kaynak: (Coombs, 2007: 168)

Kurumlar için orta düzeyde bir itibar tehdidi oluşturan kaza kümesinde, kısmi de olsa kurumlar sorumlu tutulmaktadır.

Kasıt Kümesi: Şirketlerin maliyeti düşürmek, süreyi kısaltmak ya da iş gücünden tasarruf etmek amacıyla uyguladığı yöntemler bu kümeye dahildir. Bu kriz türünde kurum riskleri göz ardı eder. Organizasyonun eylemleri suç niteliği taşır. Kurumlar eylemlerinden tamamen sorumlu addedilir.

Durumsal Kriz İletişim Teorisine göre kriz müdahale stratejileri kurumun kriz esnasında sorumluluğu üstlenme durumuna göre 3 başlıkta ele alınır. Bunlar, inkâr, azaltma ve tazmindir. İkincil kriz müdahale stratejisi ise birincil stratejileri desteklemek üzerine kuruludur.

Tablo 3: SCCT Kriz Müdahale Stratejileri

Birincil Kriz Müdahale Stratejileri	
İnkâr	Suçlayana saldırı
	Reddetme
	Suçlu arama
Azaltma	Mazeret arama
	Kontrol dışı olgular
	Gerekçeleştirme
Tazmin	Tazminat
	Özür
	Düzeltilme
İkincil Kriz Müdahale Stratejileri	
Destekleme	Hatırlatma
	Yüceltme
	Mağduriyet

(Kaynak Coombs, 2007)

Kriz iletişimi ve kurumsal itibar arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle krizler genelde kurumsal itibara zarar verirken yöneticilere de sorumluluk yüklemektedir. Bu teoriye göre, kurumsal itibar dikkate alınan ilk sonuç kurumsal itibardır. Bu çıktıları elde etmek için ise deneysel yöntemler kullanılmaktadır.

3.3.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Yanıt Seçimi Önerileri:

Coombs, inşa ettiği Durumsal Kriz İletişimi Teorisi bağlamında itibar tehdidine dayalı 13 öneri sunmaktadır: (2012: 159).

- 1) Kriz evresinde mağdur olan paydaş ve hedef kitleleri tehdit altından korumak için uyarı ve talimatlar içeren bilgilendirici bilgilendirme yapılmalıdır.
- 2) Kurum, mağdur olan kitlelere durum için endişelerini dile getirerek, durumu düzeltici eylemlerde bulunacakları bilgisini vermesi gerekmektedir.
- 3) Kurum, geçmişte olumsuz itibar kaybına ya da kriz geçmişine sahip olmadığı durumlarda kriz azaltma stratejisi kullanılabilir.
- 4) Kriz geçmişi ve itibar kaybı olan kurumlarda kurbanlar için azaltma stratejileri kullanılabilir.
- 5) Kriz geçmişi var ve olumsuz bir itibar algısı varsa kaza krizleri için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 6) Önlenebilir krizler için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 7) Söylenti şeklinde çıkan krizlerde inkâr stratejileri kullanılabilir.
- 8) Haksız, mazur görülemeyen durumlarla karşılaşılan krizlerle karşılaşıldığında inkâr stratejisini kullanılabilir.
- 9) Diğer paydaşların kriz anında meydan okumayı desteklediğinde, var olan zorluklar için düzeltici eylem (ayarlar bilgileri) kullanılabilir.
- 10) Tepki stratejilerine takviye olması için, başka tepki stratejilerinden faydalanılır.
- 11) Örgüt krizde kurban olduğunda, stratejisi sadece mağduriyet dizileriyle kullanılmalıdır.
- 12) Tutarlı olmak için, inkâr stratejilerini yeniden yapılandırma veya azaltma stratejileriyle karıştırılmaması gerekmektedir.
- 13) Azaltma stratejileriyle yeniden yapılandırma stratejileri birbirleriyle kombine olarak kullanılabilir (Coombs, 2012: 59).

3.4. Retoriksel Arena Kuramı (Rhetorical Arena Theory: RAT)

Retoriksel Arena Teorisi, antik Roma döneminde kullanılan arenaya atfen oluşturulmuştur. Arena metaforu, kriz aktörlerinin sadece krizi nasıl ifade edeceklerini değil, krizi nasıl değerlendirmeleri gerektiğini de içermektedir. Ses metaforu ise arenada birbirine karşı ve beraber iletişim halinde olan

birçok gönderici ve alıcı olduğuna dikkat çekmektedir. Burada altı çizilen husus seslerin çokluğu ve karmaşıklığıdır (Frandsen ve Johansen 2018: 94).

Frandsen ve Johansen'e göre iletişim süreci sadece gönderici ve alıcı ile kısıtlı değildir. İmajın Yeniden Resterasyonu Teorisi'ni mesajın göndericisini odağa alan bir yaklaşım olarak gören Frandsen ve Johansen, Durumsal Kriz İletişim Kuramını ise mesajın alıcısını ön planda tutan bir yöntem olarak ele almaktadır (Frandsen ve Johansen, 2017).

Frandsen ve Johansen iletişim sürecinin yalnızca gönderici ve alıcı ile sınırlı olmadığını belirtmekte; Retoriksel Arena Kuramı bağlamında kriz iletişimi sürecini, makro ve mikro olmak üzere iki perspektif üzerinden değerlendirmektedir (Heath, 2013: 798).

Makro modelde kriz esnasındaki kurumsal ya da kurumsal olmayan (siyasiler, medya mensupları, kriz uzmanları vb.) tüm aktörleri içermekte ve bu sesler arasındaki etkileşimi araştırmaktadır. Arenadaki aktörler birbirleriyle iletişim kurmakta, birbirleriyle tartışmakta ve birbirleri hakkında konuşmaktadır.

Arena metaforu, kriz döneminde kurum içi veya dışı tüm paydaşların seslerini içermekte ve bu sesler arasındaki bağlantıyı analiz etmektedir. Retoriksel Arena Kuramı, yalnızca kriz dönemi ile sınırlı değildir. Toplumsal bir alan olarak nitelendirilen bu kurama göre, retoriksel arena kriz sürecinin nihayete ermesinin ardından da devam edebilmekte ve farklı krizleri tetikleyebilmektedir (Frandsen ve Johansen, 2010: 432).

Mikro model ise kriz iletişimini içerik ve biçim açısından ele almaktadır. Bu noktada öne çıkan başlıklar bağlam, medya, tür ve metindir. Kriz iletişimi, mesajın kaynağı ve mesajın alıcısı ise diğer dikkat edilen 3 ögedir (Encyclopedia of Public Relations, 2013: 799).

Kriz İletişimi: Kriz öncesi, esnası ve sonrası dönemleri içeren bu süreç, karmaşık iletişim sürecini ve birbirleriyle ilişkili aktörleri, söylemleri ve bağlamları kapsar. İletişim süreçlerinde mesajların semiyotik boyutuna da dikkat çeken Frandsen ve Johansen, resimlerin, eylemlerin ve davranışların da iletişim sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Frandsen ve Johansen, 2012).

Mesajın Kaynağı ve Alıcısı: Kurumlar, paydaşlar veya kurumsal olmayan diğer aktörleri içeren Retoriksel Arena Kuramına göre bu aktörlerin hepsi çıkar, anlamlandırma, strateji, sözel ve sözel olmayan iletişimsel davranış olmak üzere 4 yetiye sahip olmalıdır (Frandsen ve Johansen, 2012: 435).

İletişim süreçlerinde rol alan parametreler ise şu şekilde açıklanmaktadır:

Bağlam: Bu teoriye göre iletişim süreçleri, içsel (psikolojik) ve dışsal (sosyolojik) etmenleri içeren bağlamlardan oluşmaktadır. İçsel bağlamlar, kriz çeşitlerinin açıklanması üzerinde etkili olan bilişsel şemalardan oluşur. Retoriksel arenanın yapısını belirleyen dışsal bağlamlar (Çınarlı, 2016: 55) ise sosyokültürel (siyasi, ekonomik ve toplumsal koşullar, hukuk sistemi vb.), örgütsel (özel veya kamu

kuruluşları, örgütsel yapılar v.b.) ve durumsal (kimin nerede, ne zaman, nasıl, kiminle iletişim kurduğu) bağlamlardan oluşmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010: 435).

Medya: Kriz iletilerinin aktarılmasında vasıta görevi gören medya, yazılı, elektronik, online ve sosyal medya gibi kitle iletişim araçlarını içermektedir. Kriz esnasında kullanılan medya aracı, arenadaki sesler tarafından alınan kriz iletilerinin yerini, zamanını, nedeni ve nereden geldiği konularını ele alır. Medya araçlarının farklı özellikleri haiz olması, mesajı alan kişilerde farklı etkiler uyandırmasına neden olabilmektedir (Frandsen ve Johansen, 2017: 152).

Tür: Frandsen ve Johansen'e göre tür, metinler topluluğu olarak ele alınmaktadır (2017: 153). Kriz iletişimi türleri kurumun içsel (toplantılar, e-postalar, makaleler v.b.) ve dışsal (basın açıklamaları, basın duyuruları, medya ve sosyal medyada yer alan içerikler v.b.) iletişimleriyle ilgilidir.

Metin: Metin, iletişim sürecinin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Semiyotik unsurların (sözel ve görsel) ve belirli durumlarda iletilen ve mesajın alıcıları tarafından yorumlanan retoriksel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması metin parametresini oluşturmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010: 437) İmajın Yeniden İnşası ve Durumsal Kriz İletişimi kuramlarında kullanılan kriz tepki stratejileri bu parametrenin bileşenleridir (Çınarlı, 2016: 56).

Kriz iletişim teorileri özetle retoriksel ve kantitatif olmak üzere iki damardan beslenmektedir. Coombs'a göre (2011:215) retorik gelenek politik iletişimle daha iyi örtüşmektedir. Kriz iletişim teorileri ekseriyet itibarıyla kriz yaşam döngüsü içerisinde kriz anına odaklanmaktadır. Kriz iletişim süreçlerinin krizin öncesi, esnası ve sonrası göz önünde bulundurularak yönetilmesi gerekmektedir.

4. Sosyal Medya Kavramı ve Sosyal Medya Türleri

Web 2.0 adı verilen gelişmelerle birlikte yaygınlaşmaya başlayan sosyal medya kavramı hakkında, literatürde birçok tanım yer almaktadır. Daniel Chandler ve Rod Munday'ın "Medya ve İletişim Sözlüğü" eserinde sosyal medya şu şekilde tanımlanmıştır: "Sosyal medya, kullanıcıların buldukları coğrafi farklılıklar bir yana tüm kültürler arası etkileşimi sağlayan ve kullanıcıları tek bir platform altında toplayan bir medya türüdür (Chandler, 2018:12).

Akar'a göre (2010: 17) "sosyal medyayı geniş anlamda, Web 2.0 teknolojileri üzerine kurulan, daha derin sosyal etkileşime, topluluk oluşumuna ve işbirliği projelerini başarmaya imkan sağlayan Web siteleri" olarak tanımlamak mümkündür"

4.1.Genel Hatlarıyla Sosyal Medya Türleri

Sosyal medya bireylerin kendi başlarına yayın yapmalarına, paylaşımında bulunmalarına ve içerik üretmelerine olanak sağlayan ortamlardan oluşmaktadır. Bu, zaman zaman 2500 kelimedenden oluşan bir blog yazısı olabilirken zaman zaman da 280 karakterle oluşturulan bir paylaşım kadar farklılık

gösterebilmektedir. Bazı platformlar video özelliği ile öne çıkarken bazı platformlar yazı ve metin özelliğiyle ön plana çıkmaktadır. Sosyal ağ siteleri olarak adlandırılan bu platformlarla, kişiler arkadaşları ile bağlantı kurabilmekte ve kariyerleri ile ilgili ortak hedef belirleyebilmektedir. Kullanıcılar bir sosyal ağa katılım sağlarken, isim, soy isim, yaşadıkları bölge, favori içerikler ve iş deneyimleri gibi bilgileri içeren bir profil sayfası oluşturmaktadır. Kullanıcılar beğendikleri video, görsel veya diğer içerikleri kendi ağlarına kayıtlı kullanıcılar ile paylaşabilmektedir. Kullanıcılar kişisel ağlarını diğer kullanıcılara davet göndererek kişisel ağlarını büyütebilmektedir. Sosyal ağlarda kullanıcılar, birbirlerinin paylaştığı içerikleri beğenerek, yorum yaparak ya da kendi profillerinde paylaşarak içeriğin aynı anda yüzlerce kişi ile buluşmasına öncülük edebilmektedir (Ateş, 2011: 67).

“Sosyal ağ, ortak çıkarları ve ilgileri paylaşan insanların duyuru ya da bilgi takası yoluyla birbirleriyle iletişim kurabildikleri ortak sanal bir topluluktur. İnternet sohbet odaları ya da forumlar, platformları aracılığıyla kullanıcılarına ilgi alanları ya da aktiviteleri hakkında bilgi üretebilmeleri, geliştirebilmeleri ve paylaşabilmeleri imkânı sağlamaktadır.” (Kara ve Özgen, 2012: 245)

Sosyal medya uygulamaları, Blog ve Microblog Platformları (Tumblr, Word Press, Medium., X), Görsel Paylaşım Platformları (Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest), Video Paylaşım Uygulamaları (Youtube, Tiktok), Anlık Mesajlaşma Uygulamaları (Whatsapp, Telegram) gibi türlere ayrılmaktadır.

4.2.Sosyal Medya ve Kriz İletişimi

Kriz iletişimde sosyal medyanın üstlendiği misyon zaman geçtikte artış göstermektedir. Kurumlar hakkındaki krize yol açan söylem ve gelişmeler, kısa süre sonra sosyal medyada da gündeme gelmektedir. Bu durum, kurumları sosyal medyayı takip etmelerine mecbur kılmaktadır. Kurumlar bizzat sosyal medya uygulamaları üzerinden ya da alternatif araçlar üzerinden düzenli olarak markalarıyla ilgili tarama yapmaktadır. Sosyal medyada kriz iletişimini doğru yapabilmek krizi fırsata çevirmek için elzemdir.

Sherman’a göre (2010) sosyal medyada kriz iletişim stratejisi oluşturmanın 4 aşaması vardır. İlk aşama mevcut durumun kabul edilmesi ve gerekirse özür dilenmesidir. İkinci aşama sorununun çözümü noktasında çalışmaların sürdürüldüğü ve sorun bertaraf edilir edilmez herkese şeffaflıkla açıklama yapılacağıının söylenmesidir. Üçüncü aşama, konu hakkında yorum yazan veya içerikte paylaşımında bulunan kişilerle özel olarak iletişime geçilmesi problemin giderildiğinin bildirilmesidir. Son aşama ise sosyal medya üzerinden iletişime geçilemeyen kişilere sms ve mail gibi alternatif araçlar üzerinden iletişime geçilerek bilgi verilmesidir (Akt. Haşit vd. 2019: 147).

Sosyal medyada kriz iletişimi yönetiminde uyulması gereken aşamalar takip, hazırlanmak, cevap vermek, tanıtmak olarak sayılabilmektedir (Bayraktar, 2013: 105).

- Takip: Sosyal medya uygulamaları haftalık olarak takip edilmelidir.

- Hazırlanmak: Krizle ilgili verilecek mesajlar sosyal medyaya uyarlanmalıdır. Sosyal medya için kriz iletişimcileri belirlenmeli ve olası senaryolar hakkında eğitilmelidir.
- Cevap Vermek: Sosyal medya mecralarındaki kuruma dair içerikler sıkça güncellenmelidir. Sosyal medya üzerinden gelen soru ve yorumlar nazik bir dille yanıtlanmalıdır.
- Tanıtmak: Çevrim içi reklamcılığa önem verilmelidir. Marka ile ilgili sıkça dile getirilen anahtar kelimeler tespit edilmeli ve buna uygun reklam kurguları hayata geçirilmelidir.

5. Araştırma Yöntemi ve Bulgular

5.1.Araştırma Yöntemi

Araştırmada United Airlines firması ile yolcuları arasında gelişen ve kamuoyunda “Overbooking Krizi” olarak bilinen olay incelenmiştir. Bir şahıs, kurum, vaka ve süreç hakkında tüm yönleriyle gerçekleştirilen analizler anlamına gelen vaka analizleri, irdelenen vakanın etraflıca anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Stacks’e göre (2011: 157-158) vaka analizleri, bir olayın meydana gelmesine neden olan sebepleri ve olayın arka planını sunmaktır.

İnceleme, İmaj Restorasyon Teorisi ve Lerbinger’in Kriz Yönetimi ve İletişimi Analizi Kriterleri (Akt. Çınarlı, 2016) çerçevesinde analiz edilmiştir. Söz konusu krizler analiz edilmeden önce United Airlines’ın tarihsel süreçlerine bakılmış ve kurumum Amerikan kamuoyundaki itibar algısı genel hatlarıyla ele alınmıştır. Sonrasında krize yol açan videolar, sosyal medya yansımaları, sosyal medyada halkın verdiği tepkiler, TV, gazete ve dergilerde çıkan haberler ve sözlüklerde açılan başlıklar incelenmiştir.

5.2.Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, kurumların maruz kaldığı krizlerden sonra kurum itibarı ve imajında yaşanan olumsuz durumları, krizlerin ardından yaşanan ekonomik kayıpları, sosyal medyanın kriz oluşumunda edindiği rolü ve yara alan kurum imajının düzeltilmesinde yapılması gerekenleri İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında ortaya koymaktır.

5.3.Araştırmanın Önemi

Çalışmada, krizlere yol açan gelişmelerin günümüzde artık yalnızca müşteri ve firma arasında kalmadığı vurgulanmaktadır. Çağımızda firmaların müşterileriyle yaşadıkları problemler, sosyal medya aracılığıyla anlık olarak milyonlarca kişiye ulaşmaktadır. Bu durum, firmanın bir anda linçe maruz kalmasına ve itibar kaybına uğramasına neden olmaktadır. Günümüzde Türkiye’de imaj ve itibar yönetimi ile kriz iletişimi konularında firmalar, sosyal medyanın önemini istenilen düzeyde kavrayamamıştır. Bu çalışmayla dünyanın en büyük havayolu şirketinin yaşadığı krizler örnek verilerek sosyal medyada kriz ve itibar yönetiminin önemine dikkat çekilmiştir.

5.4.Araştırmanın Sınırları

Araştırmada olayların meydana geldiği 9 Nisan 2017 tarihinden başlayarak krizlerin ortaya çıkmasından sonraki ilk 3 aylık süreçte yaşanan gelişmeler baz alınmaktadır. Araştırmada sosyal medya platformları Twitter (X), Facebook ve Reddit ile dijital ve geleneksel medyada çıkan haberler, basın açıklamaları ve röportajlara yer verilmiştir.

5.5. Vakaya Konu Olan Firma Hakkında

Amerika'nın ilk havayolu şirketi United Airlines'ın kuruluşu 1916 yılına kadar uzanmaktadır. Havacılığın öncü isimlerinden biri olarak kabul edilen Wiliam Boeing tarafından ilk tohumları atılan şirket, Boeing Airplane Company adıyla 1919'da ilk uluslararası posta teslimatını gerçekleştirdi. 1928 yılında posta ve yolcu hizmeti operatörü Pacific Air Transport'u satın alarak büyümesini sürdüren şirket, adını Boeing Aircraft & Transport Co olarak değiştirdi. 1929 yılında Pratt & Whitney Aircraft ile birleşen şirket, United Aircraft and Transport Corporation ismiyle hizmet vermeye başladı. Genişlemesine hız kesmeden devam eden şirket, 1929 yılında Amerika'nın ilk tarifeli yolcu hizmetleri taşıyıcısı Stout Air Services'i, 1930'da ise devletin ilk tarifeli hizmet operatörü Varney Air Lines'ı ve son olarak National Air Transport'u satın aldı. 1931 yılında gelindiğinde tüm bu satın almaları ve birleşmeleri göz önünde bulunduran şirket, günümüzdeki ismi United Air Lines Inc. adıyla hizmet vermeye başladı.

90'lı yıllara kadar sektörde liderliğini sürdüren şirket, bu dönemden itibaren ekonomik anlamda çalkantılı günler geçirmeye başladı. 11 Eylül saldırılarında kullanılan 4 uçaktan ikisinin firmaya ait olduğu anlaşılmasından sonra büyük bir itibar kaybına uğrayan şirket, petrol fiyatlarındaki ani yükselişin de katkısıyla 16.14 milyar dolarlık gelir üzerinden 2.14 milyar dolar değer kaybına uğradı. 11 Eylül saldırısından sonra kurulan Amerikan Federal Hava Taşımacılığı İstikrar Kurulu'na 1,5 milyar dolarlık kredi için başvuran United Airlines, talebin reddedilmesiyle büyük bir ekonomik açmaza sürüklendi (Wikipedia, 2023).

Kredi temini noktasında devletten de yeterli desteği göremeyen firma 2002 yılında 11 iflas koruması için talepte bulundu. Hisseleri büyük bir değer kaybına uğrayan şirket, hizmet kısıtlamasına giderek filosundaki uçak sayısını ve sefer rotalarını kısıtladı. On binlerce çalışanını süresiz izne çıkaran kurum, 4 yıl süren mücadelenin ardından 11 iflas korumasından kurtulmayı başardı. 2007 yılında İngiliz taşıyıcı firması BMI ve Aloha Airlines ile birleştiklerini deklare etti.

2008 yılında Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi tarafından düzenlenen anket çalışmasında %21 düşüş yaşayan firma, Amerika menşeli havayolları içerisinde bu alanda sondan ikinci firma haline geldi (Theacsi.com, 2023). 2008 yılını sancılı geçiren şirket, NASDAQ'ın ticareti geçici olarak durdurmasından önce iflas söylentilerine maruz kalarak çok kısa süre içerisinde %99'luk bir değer kaybı yaşadı. Firma, durumun anlaşılması üzerine kayıplarını büyük ölçüde telafi etti (The Wall Street, 2008). 2009 mayısında ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın 1000 yolcu başına 3,67 şikâyet ortalamasına

sahip firma, kayıp, hasarlı, gecikmiş veya çalınmış bagaj kriterleri baz alınarak yapılan incelemede 19 ABD'li taşıyıcı arasında on birinci sırada yer aldı (Web.archive.org, 2023).

16 Nisan 2010'da Continental Airlines ile birleşme görüşmelerine yeniden başlayan United Airlines, 2 Mayıs 2010 yılında firma ile anlaşmaya vararak dünyanın en büyük havayolu şirketi haline geldi (Newyork Post, 2010).

2012 yılında uzun pist gecikmeleri nedeniyle ABD tarafından şirkete, 1,1 milyon dolar ceza kesildi. Ceza, 13 Temmuz 2012'de şiddetli gök gürültülü fırtına ve yıldırım nedeniyle üç saatten fazla rötar yapan ve 939 yolcuyla etkileyen 13 sefer için verildi. Covid-19 salgınının tüm dünyada yaygınlaşması pek çok firma gibi United Airlines'ı da derinden etkiledi. Temmuz 2020 yılı itibarıyla 15.100'ü uçuş görevlisi, 11.000'i havaalanı operasyonlarında ve 2.250'si pilot olmak üzere 36.000 çalışana işten çıkarma uyarısı göndereceğini duyurdu. 2 Eylül 2020'de United Airlines, çalışanlarına gönderdiği yeni bir notta, yaklaşık bir ay içinde 16.370 kişiyi işten çıkarmayı planladıklarını belirtti (CNBC-E, 2020).

Kasım 2020'de United Airlines Holdings Inc., aşuların FDA ve diğer düzenleyici kurumlarca onaylanmasının ardından Pfizer'in ürettiği COVID-19 aşuları için taşımacılık görevini üstlendi (The Wall Street Journal, 2020). Haziran 2021'de eskiyen filosunu yenilemek için çalışmalara başlayan firma uçuş kapasitesini artırmak için tarihteki en büyük sipariş olan 270 dar gövdeli uçak siparişi verdiğini duyurdu (Flight Global, 2021). Aralık 2022'de filosunu geliştirmek için yeni sipariş talebinde bulunan firma ve ABD'nin lider havayolu şirketi olmayı hedefleyen şirket, 2025 yılına kadar mevcut tüm ana hat dar gövde filosunu yeni iç mekanlar, daha hızlı WiFi ve koltuk arkası eğlence ile yükseltmeyi planlıyor (Npr.org, 2022).

5.6. Araştırmanın Sonuçları

Amerika'nın en köklü havayolu şirketlerinden biri olan United Airlines, yolcularıyla yaşadığı problemlerden dolayı sosyal medyada sıkça gündeme gelmektedir. Şirket 2000'lerin başında çalışanlarının ve pilotların iş bırakma eylemi, operasyonel daralmanın açtığı krizler ve iflas açıklaması, 11 Eylül saldırılarındaki uçakların United Airlines'a ait olması gibi birçok kriz yaşamıştır. United Airlines 2007 yılında, 20 ABD havayolu şirketi arasında yapılan en itibarlı ve en güvenilir kurum sıralamasında da sonuncu olmuştur. Bu bağlamda United Airlines'ın 2000'li yılların başlarında zaten iyi bir itibara sahip olmadığı rahatlıkla ifade edilebilir.

Bu çalışmada yer verilen ve 2017 yılının nisan ayında meydana gelen "Overbooking Krizi" şirketin itibarına doğrudan etki eden önemli bir kriz olarak ele alınmalıdır. Overbooking uygulaması havayolu taşımacılığında sıkça yaşanan durumlar arasında yer almaktadır. Sektörün olağan durumlarından biri olarak kabul edilen bu uygulama, CEO'nun meseleye yaklaşımından da görüleceği üzere, sıradan bir olay gibi ele alınmıştır. Şirketin karar alıcı mercileri overbooking uygulaması esnasında krize yol açan etmenleri gözden kaçırmıştır. Olayda krize neden olan asıl mesele overbooking uygulaması sonrası konunun bir şiddet olayına evrilmesidir. CEO Munoz'un olaya overbooking merkezli yaklaşımı, krizin

boyut değiştirmesine ve şirketin değer kaybına uğramasına yol ağmıştır. Olaydan kısa bir süre önce CEO Oscar Munoz, PRWeek dergisinde dzenlenen yarışmada “Yılın İletişimcisi” seğilmiştir (Prweek, 2017).

Normal koşullarda böyle bir unvanı elde eden bir CEO’nun kriz iletişimi konusundaki duyarlılığının iyi bir seviyede olması dűřünlmektedir. Ancak bu krizde bunun tam aksi yönde bir yönetim görülmektedir. şiddete maruz kalan yolcunun Asya kökenli olması, konuyu in’de de gündem haline getirmiştir. Youtube’un in’deki versiyonu olan Weibo’da videonun görüntülenme sayısı 100 milyonu aşmış ve 200 bine yakın kullanıcı olayla ilgili yorumda bulunmuştur (CNN Money, 2017). Firma ayrıca ırkçılıkla itham edilmiş ve şirket ekonomik kaybının yanı sıra büyük bir itibar kaybına uğramıştır. in, firmanın genişleme politikasında önemli bir pazardır ve şirket için kilit bir hedefdir (Scudder, 2017). şiddet eksenli görüntülerin ırkçılık temasıyla paylaşılması bu açıdan krizin dünyada daha çok konuşulmasına neden olmuştur.

şirketin olay sonrası kurguladığı yeni yönetim anlayışı ve revizyonlar, yaşanması muhtemel yeni krizleri engellemek adına stratejik bir hamle olarak nitelendirilebilir. şirket yukarıda da ifade edildiği gibi aynı dönemlerde dünyanın en büyük tavşanının uçakta l bulunması, tayt giyen kızların uçağa alınmaması ve ırkçılık suçlamaları gibi krizlere maruz kalmıştır. şirketin yaşadığı krizler incelendiğinde olayların büyük lde personel kaynaklı olduğu gözlemlenmektedir. 2010 yılında Continental ile birleşen ve Amerika’nın en büyük havayolu şirketi olan United Airlines bu birleşmenin de etkisiyle personel eğitimi, çalışan motivasyonu ve davranışları konusunda büyük bir sıkıntı yaşamaktadır. Munoz, 2010 yılında göreve gelmesinin ardından havayolunun iş gücünü istikrara kavuşturmasıyla büyük bir başarıya imza atmıştır. Ayrıca, ABD havayollarının aylık zamanında kalkış performansı sıralamasında United’in konumunu en alt sıralardan orta sıralara taşımıştır (Forbes, 2018). Buna rağmen, personelin davranışları ve CEO’nun olay hakkındaki ilk yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda kurum kültürünün değişmediği ifade edilebilir.

şirketlerde kriz yönetimi büyük lde kriz iletişiminin doğru bir şekilde yapılmasıyla mümkündür. Bu rneklerde CEO Munoz’un konuyla ilgili ilk verdiği açıklama iletişim dili açısından son derece sakıncalıdır. Sonraki günlerde çalışanlara yönelik yapılan mailing çalışmasının dışarıya sızması da ayrı bir yönetim zafiyeti olarak ele alınmalıdır.

Uluslararası lekli kurumların kriz iletişimi konusunda sürekli tatbikat yapmaları, farklı senaryolar üzerinden strateji geliştirmeleri, kriz iletişimi planı çıkarmaları ve özellikle sosyal medyaya yönelik alternatif metotlar geliştirmeleri elzemdir. Bu açıdan United Airlines’ın doğru bir iletişim planı olmadığı ve krizlere hazırlıksız yakalandığı çıkarımında bulunabilir. Kriz iletişiminde güvenilir ve tek bir kaynaktan açıklama yapılması doğru bir yaklaşımdır. Overbooking Krizi’nde ilk etapta doğru bir bakış açısıyla 1 ay önce ödül almış, halkın güvenini de kazanan Oscar Munoz açıklamalarda bulunmuştur. Burada Munoz’un özellikle ilk açıklaması güvenin hasar görmesine neden olmuş ve halk bu yaklaşımı

ukalaca bulmuştur. Bu durum, krizin körüklenmesine ve doğru olan yaklaşımın yanlış bir uygulamayla zarar görmesine neden olmuştur.

Şirketin müşterileriyle yaşadığı sorunlar kurumun “Fly the Friendly Skies” sloganıyla uyuşmamaktadır. Şirket 2017 yılında gerçekleştirdiği Olimpiyat reklamlarında bu slogan ekseninde tanıtım çalışmalarını yürütmüş, olimpiik sporcuların yanı sıra günlük müşterilerin de güvenli, sorunsuz ve eğlenceli bir şekilde yolculuk yaptıklarını dile getirmiştir. Ancak şirketin uygulamalarıyla bu sloganın zıtlık gösterdiği gözlenmektedir.

Şirket kriz sonrası çifte rezervasyon politikalarını yeniden düzenlemiştir. Kurum dört temel değerini vurgulamak için “İlgili, güvenli, güvenilir ve verimli” mottolarından oluşan ve "Core4" adını verdiği yeni bir çalışan eğitim programı başlatmıştır (CNBC,2017). Buna rağmen şirket evcil hayvanların yanlış adreslere teslim edilmesi ve bir köpeğin ölümü ve en çok şikâyet alan havayolu şirketleri arasında yer alması gibi problemler yaşanmaya devam etmiştir.

United Airlines’ın olayın ardından çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği açıklamada 3 aylık ikramiye ödemelerinin kaldırılacağını ve Core4 programına katılanlar arasında yapılacak çekilişin kazananlarına ödüller verileceğini belirtmiştir. Bu durum, çalışanlar arasında tepkiyle karşılanmış ve şirket politikası sert bir dille eleştirilmiştir. Bu gelişmenin, çalışan psikolojisini göstermesi ve çalışanların yolcuları yaptıkları muamelenin arka planının görülmesi açısından önemli bir ipucu sunmaktadır.

United Airlines’ın yaşadığı Overbooking Krizi, kriz türleri arasında birçok şekilde ele alınabilir. Kriz, James ve Wooten’ın “İçten İçe Devam Eden Krizler” başlığı altındaki söylenti/skandal ya da dış çevreye bilgi sızdırılması kriz türlerine örnek gösterilebilir. Kriz, Coombs’un birinci bölümde ifade edilen 9 maddelik kriz türleri arasında da konumlandığı “insani hatalar, örgütsel yanılğı ve skandal kriz türleri” arasında da değerlendirilebilir. Lerbinger’in “görevi kötüye kullanmadan kaynaklanan krizler” kategorisinde de durum ele alınabilir. Kriz ayrıca Holtz’un “arıza krizler” kategorisinde de incelenebilir.

Yaşanılan bu krizler sonrasında United Airlines’ın müşteri merkezli firma imajı büyük yara almıştır. Şirket personelinin umursamaz ve şiddete meyilli davranışı kurumu şiddetle birlikte anılır hale getirmiştir. Özellikle CEO Munoz’un kriz karşısındaki yaklaşımları büyük tepki çekmiş ve sosyal medyada kullanıcılar istifa çağrısında bulunmuştur. Buna rağmen Munoz’un istifa etmemesi kurum imajını olumsuz etkilemiştir.

İkinci bölümde de ifade edildiği gibi sosyal medyada hız, etkileşim, kullanıcıların dikkate alınması ve markaya sadık kullanıcıların olması konuları doğru bir kriz yönetimi için elzemdir. Bu açıdan bakıldığında, kurumun kriz sosyal medyada patlak verdikten 1 gün sonra açıklamada bulunması hız açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Krizlerde en kritik konulardan biri olan zaman konusu firma tarafından yeterince dikkate alınmamıştır. Ayrıca paylaşımlarda etkileşim konusuna dikkat edilmemiş ve kullanıcıların tepkilerine yanıt verilmemiştir. Bu durum da sosyal medya kullanımının kriz yönetiminde doğru yapılmadığına işaret etmektedir.

United States Overbooking Krizi

Hava taşımacılığı alanında gerçekleşen en önemli krizlerden biri olan “United Airlines Overbooking Krizi” şu şekilde meydana gelmiştir:

Dr. David Dao, 9 Nisan 2017 tarihinde Chicago’dan Louisville’ye gitmek için United Airlines 3411 sayılı uçuşla yolculuk yapmak üzere yola çıkmıştır. Firma, bilet alan yolcuların, koltuk sayısından fazla olması nedeniyle overbooking yaparak 4 yolcunun farklı bir seferle yolculuk yapmalarını istemiştir. 4 yolcu arasında yer alan David Dao firmanın bu talebini geri çevirmiştir. Bunun üzerine firmanın güvenlik görevlileri şiddet kullanarak David Dao’yu uçaktan aşağı indirmiştir. Güvenlik görevlilerinin aşırıya kaçan müdahalesini videoya çeken diğer yolcular, sosyal medya hesaplarından görüntüleri paylaşmış ve olay kısa sürede çarpan etkisi göstererek hızlıca yayılmıştır.



Passenger dragged off United flight

Şekil 1: Overbooking Krizi Videosu

Kaynak: Youtube, “Passenger dragged off United Flight”

<https://www.youtube.com/watch?v=sIuE02kKTHY> (Erişim Tarihi: 26.01.2023)

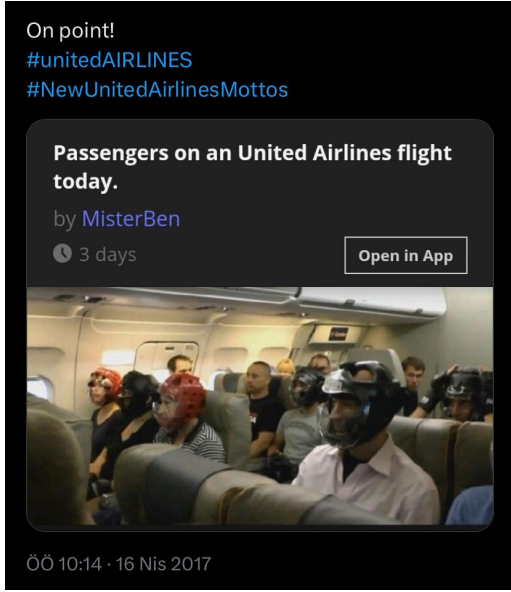
Olay, ana akım medya organlarında da konu olmuş ve milyonlarca kez izlenme sayısına ulaşmıştır. Konu ile ilgili Beyaz Saray Sözcüsü Sean Spicer’da açıklamalarda bulunmuş; konunun dönemin ABD Başkanı Donald Trump tarafından da izlendiğini ve olaydan rahatsızlık duyduklarını dile getirmiştir.



Şekil 2: Beyaz Saray Sözcüsü San Spicer Overbooking Krizi Açıklaması

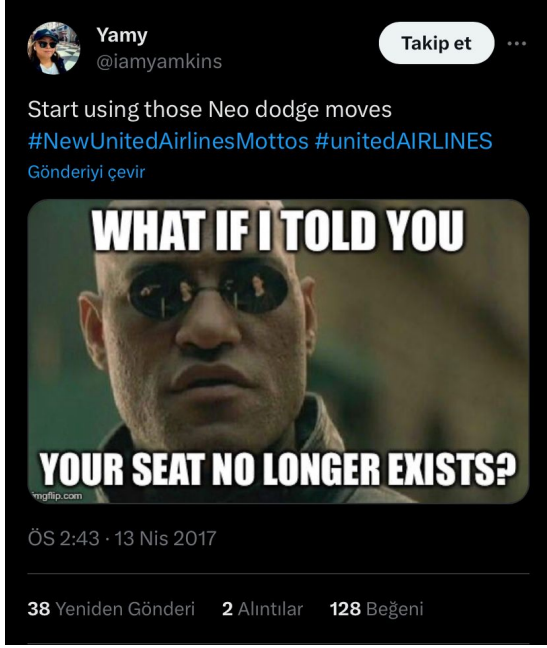
Kaynak: Youtube, “Sean Spicer Responds To United Airlines Forcibly Removing Passenger”
<https://www.youtube.com/watch?v=2CBUdKtMWQM> (Erişim Tarihi: 26.02.2023)

Olayın sosyal medyada gündem olmasıyla binlerce kişi United Airlines hakkında düşüncelerini paylaşmış, olay mizahi bir dille de ele alınmıştır.



Şekil 3: Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Twitter: 16.04.2017 “On Point” <https://twitter.com/ananyaukil/status/853506977846226944> Erişim Tarihi: 27.11.2023



Şekil 4: Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Twitter: 13.04.2017 “Start Using Those Neo Dodge Moves”

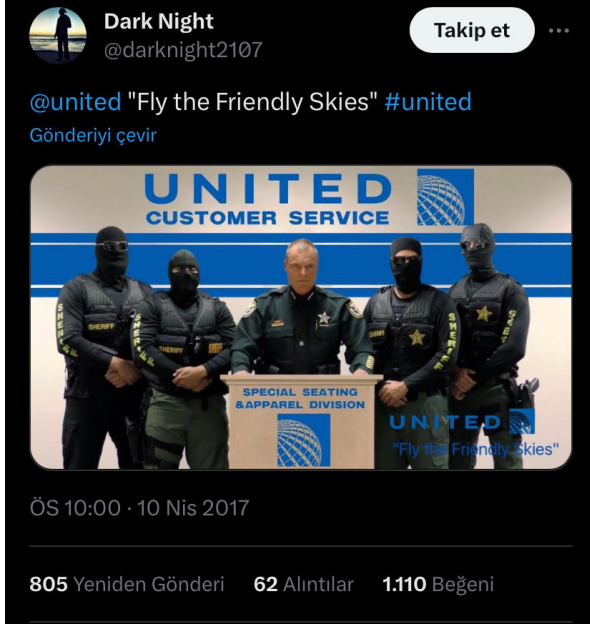
<https://twitter.com/iamyamkins/status/852487464199614464> Erişim Tarihi: 27.11.2023



Şekil 5: Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Twitter: 25.04.2017 “#NewUnitedAirlinesMottos”

<https://twitter.com/ETERNABLIGHT/status/856965626153369600> Erişim Tarihi: 27.11.2023



Şekil 6: Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Twitter: 10.04.2017 "Fly the Friendly Skies"

<https://x.com/darknight2107/status/851510314336227328?s=20> Erişim Tarihi: 27.11.2023



Şekil 7 : Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Pinterest:11.04.2017 "13 BEST Memes and Tweets About The United Airlines Controversy"

<https://pin.it/mfROKCa> Erişim Tarihi: 27.11.2023



Şekil 8: Sosyal Medya Paylaşımları

Kaynak: Pinterest:11.04.2017 “13 BEST Memes and Tweets About The United Airlines Controversy”
<https://pin.it/2E3RTu0> Erişim Tarihi: 27.11.2023

United Airlines CEO’su Oscar Munoz uçaktan çıkarılan 4 yolcu için standart bir özür yayınlamıştır. CEO Munoz firma personellerine gönderdiği iletide ise Dr. Dao’yu zan altında bırakan ve personelin görevini yaptığını belirten ifadeler kullanmıştır (BBC, 2017). Çalışanlara yönelik gönderilen mailin basına yansımından 2 gün sonra şirket 750 milyon dolarlık hisse kaybı yaşamıştır (BBC, 2017).

10 Nisan 2017 tarihinde CEO Oscar Munoz şirketin kurumsal Twitter adresi üzerinden şu açıklamayı paylaşmıştır: “Burada yaşanan olay, hepimiz adına üzücü bir durum. İyi bir şekilde misafir etmek durumunda olduğumuz tüm yolcularımızdan özür dilerim. Çalışanlarımız, uçakta meydana gelen olaya dair kapsamlı bilgi almak için hızlıca çalışmalara başladı. Şiddete maruz kalan yolcumuzla sorunları gidermek adına temasa geçeceğiz.” (viewfromthewing.com, 2017).



Şekil 9: CEO Oscar Munoz Twitter Açıklaması

Kaynak: Twitter 10.08.2017 “United CEO response to United Express Flight 3411.”
<https://twitter.com/united/status/851471781827420160?lang=en> Erişim Tarihi: 24.11.2023

CEO Oscar Munoz olaydan iki gün sonra ise United Airlines resmi Twitter hesabı üzerinden bir özür metni yayınlamıştır. Munoz açıklamasında, durumun ve politikalarının "kapsamlı bir şekilde gözden geçirileceğini" ve sonuçlarının 30 Nisan'a kadar paylaşılacağını söyleyerek, geçmiş olsun dileklerini dile getirmiş ve özür dilemiştir. Munoz, “Bu uçuşta meydana gelen gerçekten korkunç olay, hepimizden pek çok tepki aldı: öfke, sinir, hayal kırıklığı... Tüm bu duyguları paylaşıyorum ve hepsinden önemlisi olanlar için en derin özürlerimi sunuyorum. Sizin gibi ben de bu uçuşta yaşananlardan rahatsız olmaya devam ediyor ve zorla çıkarılan müşteriden ve uçaktaki tüm müşterilerden derinden özür diliyorum.”



Şekil 10: United CEO Oscar Munoz Açıklama Metni

Kaynak: Twitter 11.04.2017 “United CEO Oscar Munoz: I'm Sorry. We Will Fix This”
<https://twitter.com/united/status/851875102769721344> Erişim Tarihi: 24.11.2023

Krizin ardından Morning Consult araştırma şirketi, United Airlines ile ilgili kamuoyu araştırmasında bulunmuştur. Araştırmaya göre, krizi duyan yolcuların %79'u bilet fiyatları ve uçuş vaktinin aynı olması durumunda diğer havayolu şirketlerini kullanacaklarını ifade etmiştir. Ankete katılanların %44'lük bölümü ise United Airlines'ın bilet fiyatları diğer firmalardan düşük olsa bile diğer havayolu şirketlerini tercih edebileceklerini söylemiştir (Morningconsult, 2017). Olayın yaşanmasından birkaç gün sonra United

Airlines, şiddete maruz kalan Dr. David Dao ile iletişime geçmiştir. Dao'nun avukatlık ofisi konuyla ilgili daha sonra açıklama yapmış ve olay mahkemeye taşınmadan, karşılıklı anlaşmaya varıldığı açıklanmıştır (corboydemetrio.com, 2017).

Dao'nun avukatlık firması Demetrio'nun gerçekleştirdiği açıklamada, yaşanan bu olayın tüm yolcuların iyi bir seyahat yaşayabilmesi adına olumlu bir gelişme olacağını vurgulayarak firmanın empati, sabır ve saygı içerisinde yolcu deneyimini geliştirmesini umduğunu dile getirmiştir. Açıklama detaylı bir şekilde incelendiğinde, tarafların dostane bir şekilde çözüme kavuştuğu görülmektedir. Bu durum, müşterisine şiddet uygulayan bir şirket imajının düzeltilmesi adına önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Anlaşmada şirketin Dao'ya ödeyeceği tazminat konusuna ise değinilmemiştir. Kriz yönetiminde şeffaflık ilkesinin önemi göz önünde bulundurulduğunda şirket adına olumsuz bir adım olarak nitelendirilebilir. United Airlines yaşanan bu olayın ardından, ABD ve dünya medyası tarafından ağır itham ve eleştirilere maruz kalmıştır. Haber, Türk medyasında da yankı bulmuş ve şirket "dayakçılıkla" itham edilmiştir (Hürriyet, 2017).

CEO Munoz'un kriz yönetiminde gösterdiği başarısız performans, onun liderlik kabiliyetlerinin sorgulanmasına yol açmış ve olay domino etkisi yaratarak şirketin yönetim kademesinde yeni kararlar alınmasına yol açmıştır. Firmanın Yönetim Kurulu tarafından alınan kararlar, CEO Oscar Munoz'un önceden belirlenen yönetim kurulu başkanlığına terfi konusu askıya alınmıştır. Ayrıca Munoz ve diğer üst düzey yöneticilerin prim hakkı kazanmaları, başarılı müşteri ilişkileri yönetimi şartına bağlanmıştır (Money.cnn.com, 2017). Olayların ardından 2017 yılında şirketin Halkla İlişkiler Yöneticisi Jim Olson istifa etmiştir (Bloomberg, 2017). Son olarak firmanın tüm küresel iletişim çalışmalarını denetleme yetkisi şirketin Başkan Yardımcısı Brett Hart'a geçmiştir. (Holmesreport.com, 2017) Hart, gerçekleştirdiği çalışmalarla alakalı United Airlines CEO'su Oscar Munoz'a rapor sunmaya başlamıştır.

Oscar Munoz firma elemanlarına dönük kaleme aldığı mektupta, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkesi gereği 2017 yılına ait ikramiyesini almayacağını açıklamıştır (Fortune, 2018). United Airlines, olayın ardından yayınladığı "United Express 3411 Uçuşu Değerlendirme ve Eylem Raporu"nda şu konulara yer vermiştir (Courierjournal.com, 2017).

1. United, kolluk kuvvetlerinin görev yetkisini yalnızca güvenlik sorunları ile sınırlandıracaktır.
2. United, güvenlik riski olmadığı sürece, uçakta oturan müşterilerin istemsiz olarak koltuğundan vazgeçmelerini istemeyecektir.
3. United, 10.000 dolara kadar gönüllü olarak reddedilen müşteri tazminat teşviklerini artıracaktır.
4. United, yolculara yaratıcı çözümler sunmak için bir müşteri çözümleri ekibi kuracaktır.
5. United, yolcuların kalkıştan en az 60 dakika önce bir uçuşa rezerve edilmesini sağlayacaktır.
6. United, çalışanlara yıllık ek eğitim verecektir.

7. United, seyahat planlarını değiştirmek isteyen gönüllüleri belirlemek için otomatik bir sistem oluşturacaktır.

8. United, aşırı rezervasyon miktarını azaltacaktır.

9. United, çalışanların müşteri hizmetleri sorunlarının çözümü konusunda için iyileştirecektir.

10. United, bürokrasiyi kayıp bagaj konularında kalıcı olarak uygulama dışı bırakacaktır.

Kurumun yakın tarihine bakıldığında sıkça buna benzer kriz durumları yaşadığı görülmektedir. Yine aynı yıl Demokrat Temsilci Sheila Jackson Lee ırkçılığa maruz kaldığını dile getiren bir paylaşımında bulunmuştur. (Foxnews.com, 2017) Ayrıca yine aynı yıl firma, tayt giyen iki kız çocuğunun uçağa binmesine izin vermemesi üzerine yine sosyal medyada eleştirilere maruz kalmıştır (Euronews, 2017). Şirket, Guinness Rekorlar Kitabına giren dünyanın en büyük tavşanın ölümüyle da suçlanmıştır (Abcnews.go.com, 2017).

Benoit'in İmaj Restorasyon Stratejisi bağlamında kriz iletişim stratejisi şu şekilde gerçekleşmiştir:

STRATEJİ	UNİTED AIRLİNES OVERBOOKİNG KRİZİ
1. İnkâr	
1.1.Basit İnkâr	
1.2. Suçu Başkasına Atma	Krizin ilk aşamasında uygulamanın standart bir uygulama olduğu ifade edilmiş, yolcunun ilk olarak kavgacı tavırlar sergilediği vurgulanmış ve firma olayın büyütülmemesi gerektiğini dile getirmiştir.
2.Sorumluluktan Kaçma	
2.1.Provokasyon	
2.2. Eksiklik	
2.3. Kaza	

2.4. İyi Niyet	
3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1. Destekleme	
3.2. Minimize Etme	
3.3. Ayırt Etme	
3.4. Üstünlük	
3.5. İtham Edenlere Saldırma	
3.6. Tazminat	Şirket, konunun sosyal medya ve ana akım medyada gündeme gelmesi üzerine Dao'nun avukatlarıyla bir araya gelerek anlaşmaya varmış ve olay mahkemeye taşınmadan tazminat ödemeyi kabul etmiştir.
4. Düzeltici Eylem	Şirket olayın mağduruna tazminat ödemiş, kamuoyunda tüm yolculardan özür dilemiş ve müşteri yaklaşımlarına yönelik politikalarında düzenlemeler yapmıştır. Ayrıca yönetim anlamında da belirli atamalar ve yetkilendirmeler gerçekleştirilmiştir.
5. Kabullenme	Şirket olayın yaşandığı ilk gün olayı sıradan bir vaka gibi alıp çalışanlarına bu yönde mail atsa da 2.günden itibaren olaya bakış açısını değiştirmiş ve hatalı olduğunu kabul etmiştir.

SONUÇ

Dünyanın öncü hava yolu şirketlerinden United Airlines'ın yaşadığı ve literatüre Overbooking Krizi olarak geçen olayın ele alındığı çalışma, 6 başlık altında incelenmiştir. Söz konusu makalenin ilk bölümünde kriz kavramı ele alınmış ve konunun etimolojik kökeninden yola çıkılarak kavram hakkında, teorisyenlerin yaklaşımlarına yer verilmiştir. Kriz kavramının özelliklerinin de detaylıca verildiği çalışmanın ikinci bölümünde ise; kriz iletişimi kavramı ve stratejik özellikleri özetle irdelenmiştir.

Çalışmanın 3.bölümünde, kriz iletişim kuramları konusuna değinilmiştir. Çalışmada, İmajın Restorasyonu Teorisi (Benoit, 1995), Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Coombs, 1998), Kurumsal Savunma Teorisi (Hearit, 2001) ve Retoriksel Arena Kuramı (Fransdsen and Johansen, 2012) kuramları kapsamlı bir şekilde ele alınmış; bu kuramların öne sürdüğü başlıklar ve kuramların özellikleri tablolar halinde ifade edilmiştir.

Çalışmanın 4.bölümünde Sosyal Medya kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde, İnternetin ortaya çıkışı, sosyal medyanın gelişimi ve sosyal medya türleri kısaca ele alınmıştır. Çalışmada, sosyal medyada kriz iletişimi konusuna da yer verilmiş ve sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen kriz iletişim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar ana hatlarıyla belirtilmiştir. Araştırmanın 5.bölümünde araştırma yöntemi, olayın analizi, bulgular ve araştırmanın önemi konuları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise olay hakkında kapsamlı bilgi verilmiş, firmanın olay karşısında sergilediği doğru ve yanlış tavırlar ayrıntılarıyla ele alınmış ve İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında markanın iletişim süreçleri ayrıntılarıyla işlenmiştir.

Araştırma neticesinde firmaların mevcut kurum kültüründen ve personellerinin bilinçli bir şekilde yaptıkları yanlış davranışlardan etkilendiği tespit edilmiştir. Yukarıda incelenen krizi diğer krizlerden ayıran hususlar, çalışanların umursamaz ya da şiddet içerikli tavırlarının firma tarafından önemsenmemesi, yolcuların taleplerinin arka planda tutulması, kamuoyunun ve mağdur edilen yolcuların beklediği özürün zamanında yapılmaması, sosyal medyada olayların giderek büyümesi ve borsada yaşanan ekonomik kayıplardır.

Krizler, firmaların hatalı oldukları olaylarda sorumluluğu üzerlerine almalarını, özür dilemekten ve hatalarını telafi etmekten çekinmemeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle şirketlerin formalite icabı yayınladıkları özür metinlerinin müşteriler nezdinde makul karşılanmadığını ve tepkilerin çoğalmasına yol açtığını göstermektedir.

United Airlines'ın yaşadığı Overbooking krizi sosyal medyada krizlerin nasıl hızla yayılabileceğini ve lider iletişiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde özellikle itibar yönetimi konusunda CEO'lara önemli bir görev düşmektedir. Bu çalışmaya ek olarak sosyal medyada itibar yönetimi konusunda CEO'lara düşen görevler, kurum kültürünün çalışanlar ve kriz durumları üzerindeki etkileri konularının ele alınması literatüre katkı sağlaması açısından yararlı olacaktır.

BEYANLAR

- Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
- Çıkar Çatışması: Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.
- Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
- Katkı Payı: Eşittir.

KAYNAKÇA

- Akar, E. (2010). "Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal ağ Siteleri – Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1)107-122.
- Allen M,W., Caillouet R.H., "Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis", *Communication Monographs*, 61, 44-62.
- Ateş D. (2011) "Türkiyede Kültürel Kimlik Farkındalığı Yaratmada Bir Bilişim Sistemi Olarak Sosyal Ağların Rolü: Manav Türkleri Örneği". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE.İstanbul. 67
- Bayraktar, C.(2013). Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 23. 177-186.
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts Excuses and Apologies Image Repair Theory Research*. New York: Suny Press
- Chandler, D. ve Munday, R. (2018). *Medya ve İletişim Sözlüğü* (1.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları
- Coombs, W.T. (1995) "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies". *Management Communication Quarterly*. 8, 447-476.
- Coombs W.T., Holladay, S.J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly*. 16(2), 179.
- Coombs W.T. (2006). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. California: Greenwood Publishing Group.
- 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. W. T. Coombs, & S. Holladay içinde, *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Blackwell Publishing. 17-53.
- Coombs, W.T.,Holladay S.,J. (Eds.)(2010). *The Hand Book Of Crisis Communication*. Blackwell, Massachusetts, MA, 30-38. (Yıl)
- Çakır, V. (2014). Kriz İletişimi Teorileri. M. Akdağ, & Ü. Arkan içinde, *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*, Konya: Literatür Academia.

- Çetin, M., Toprak, Y.E. (2016). “Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı.” *Selçuk İletişim Dergisi*. 9 (3): 54-68.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Diyaroğlu, B. (2011) *Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.
- Elliott, C. (2009). *United Breaks Guitars, the sequel: What did you mean when you said you’re sorry?* <http://www.elliott.org/blog/united-breaksguitars-the-sequel-what-did-you-mean-when-you-said-youre-sorry/>. Erişim Tarihi: 26.01.2023
- Frandsen, F.,Johansen, W. (2010). *Crisis Communication, Complexity, And The Cartoon Affair: A Case Study*. Coombs, T. W., ve Holladay, S. J. (Ed.) *The Handbook of Crisis Communication* içinde (425-448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Frandsen, F., Johansen, W. (2017). Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta Organisations. *Management Communication Quarterly*. 32(I), 90-120.
- Haşit, G., Tüz, M., İpçioğlu, İ., Suher, K. (2013) *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, (1. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Heath, R.L. (2013). *Encyclopedia of Public Relations* (2.Baskı). ABD: Sage Publications.
- Hearit, K.,M. (2007). *Corporate Deception And Fraud: The Case For An Ethical Apologia, In The Debate over Corporate Social Responsibility* (Ed. Steve May, George Cheney and Juliet Roper). New York: Oxford University Press.
- Kadıbeşegil, S. (2003) *Kriz geliyor der!* (2. Baskı) İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 73.
- Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi . *İletişim Çalışmaları Dergisi* , 3 (1) , 131-160
- Kara T., Özgen, E. (2012) *Sosyal Medya Akademi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Terzi Köroğlu, G. (2018), *Kriz İletişiminde Kurumsal Savunca Kuramı: Türkiye’deki Krizlerin Özür Metinlerinin İncelenmesi*, *Yüksek Lisans Tezi*. Kadirhas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Lwin, M. O.,Pang, A., Loh, J., Peh, M. H., Rodriguez, S. A., ve Zelani, N. H. B., (2017). “Is Saying ‘Sorry’ Enough? Examining The Effects Of Apology Typologies By Organizations On Consumer Responses.” *Asian Journal of Communication*. 27 (1) 49-64.

- Low Siew-Yoong, Yvonne, Varughese, Jeni ve Pang, Augustine (2011). Communicating Crisis: How Culture Influences Image Repair in Western and Asian Governments, *Corporate Communications An International Journal*. 16(3): 218-242.
- Oskay, Ü. (1992). İletişimin ABC'si. (1.Baskı). İstanbul: Simavi Yayınları.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pira A., Sohodol Ç. (2020). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (6.Baskı) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Regester, M. (1995). "*Crisis Management*", *The Practice of Public Relations*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Solmaz, B. (2007). Halka İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4 (4). 69.
- Suher, İ.K. (2013). *Kriz İletişiminde Yeni Medya. Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1776.
- Vardar, A. (2001), *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Yazar, F. (2020). Türkiye Kamu Diplomasisinde Kriz İletişimi Yönetimi: Rus Uçağı Krizi ve Kaşıkçı Cinayeti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Doktora Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsü, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

Abcnews.go.com, (27.04.2023) “United Investigating Giant Rabbit's Death After Trans-Atlantic Flight”https://abcnews.go.com/US/united-investigating-report-giant-rabbit-died-transatlantic-flight/story?id=47026791&cid=social_twitter_abcn Erişim Tarihi: 27.01.2023

BBC. (11.04.2017) United Airlines CEO'su: Personel Görevini Yaptı <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39564397> Erişim Tarihi: 26.01.2023

BBC. (11.04.2017. United Airlines Hisseleri “Sürüklenen Yolcuyla” Düştü <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39566560> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Bloomberg, (12.07.2023) “United Airlines PR Boss to Step Down After Tumultuous Tenure” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-07/united-airlines-pr-boss-to-step-down-after-tumultuous-tenure> Erişim Tarihi: (02.02.2023)

Corboydemetrio.com (27.04.2017). “Dao Settlement News Release” https://www.corboydemetrio.com/media/news/105_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf (Erişim Tarihi: 26.12.2023)

Cosh, C. (2009). A man and his guitar vs. United Airlines. *National Post*. <http://network.nationalpost.com/np/blogs/fullcomment/archive/2009/08/21/colby-cosh-a-man-and-his-guitar-vs-united-airlines.aspx>. Erişim Tarihi: 26.01.2023

Courierjournal.com, 27.04.2023, “United Express 3411 Uçuşu Değerlendirme ve Eylem Raporu” <https://www.courier-journal.com/story/news/local/2017/04/27/report-united-takes-full-responsibility-passengers-physical-removal/307030001/> Erişim Tarihi: 02.02.2023)

CNBC-E (02.09.2020) United Airlines Plans To Cut More Than 16,000 Jobs As Coronavirus Continues To Hammer Demand <https://www.cnbc.com/2020/09/02/united-airlines-cuts-jobs-as-coronavirus-hurts-air-travel-demand.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

CNBC-E (02.09.2020) United Airlines Plans To Cut More Than 16,000 Jobs As Coronavirus Continues To Hammer Demand <https://www.cnbc.com/2020/09/02/united-airlines-cuts-jobs-as-coronavirus-hurts-air-travel-demand.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

CNN Money, (11.04.2023). “United Airlines Shows How To Make A PR Crisis A Total Disaster” <https://money.cnn.com/2017/04/11/news/united-passenger-pr-disaster/index.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Euronews, (27.03.2017). “United Airlines tayt giyen kızların uçağa binmesine izin vermedi” <https://tr.euronews.com/2017/03/27/united-airlines-tayt-giyen-kizlarin-ucaga-binmesine-izin-vermedi> Erişim Tarihi: 02.02.2017

Flight Global (24.07.2021). United, with one of USA's oldest fleets, poised for huge aircraft order: reports

<https://www.flightglobal.com/fleets/united-with-one-of-usas-oldest-fleets-poised-for-huge-aircraft-order-reports/144294.article> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Forbes (28.03.2018). "How To Fix United Airlines' Culture Problem"

<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/%202018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#6267ce08fd3d> Erişim Tarihi: 26.02.2023

Fortune 24.04.2023 "United Airlines CEO Deferred His Bonus to Show "Accountability and Integrity." But He Still Made \$10M" <https://fortune.com/2018/04/24/united-airlines-ceo-bonus/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

Foxnews.com, (26.11.2017). "Democrat Rep. Sheila Jackson Lee cites racism as source of United Airlines incident in a statement"

<https://www.foxnews.com/us/democrat-rep-sheila-jackson-lee-cites-racism-as-source-of-united-airlines-incident-in-a-statement> (Erişim Tarihi: 02.02.2023)

Holmesreport.com, (16.07.2017). "United Names New Communications Leadership After Crisis"

<https://www.holmesreport.com/latest/article/united-names-new-communications-leadership-after-crisis> Erişim Tarihi 02.02.2023

Hürriyet, (11.04.2017) "United Airlines Çifte Bilet Sattığı Yolcuları Sürükleyerek Uçaktan Attı"

<https://www.hurriyet.com.tr/dunya/united-airlines-cifte-bilet-sattigi-yolculari-surukleyerek-ucaktan-atti-40423602> Erişim Tarihi: 26.01.2023

McGee, B. (2009). Passenger rights debate on glide path to Congress. *USA Today*. http://www.usatoday.com/travel/columnist/mcgee/2009-09-30-passenger-rights_N.htm.

Erişim Tarihi: 26.01.2023

Money.cnn.com (21.04.2017) "United Airlines CEO Oscar Munoz Won't Be Promoted To Chairman"

<https://money.cnn.com/2017/04/21/news/companies/united-airlines-oscar-munoz-chairman-board> Erişim Tarihi: 31.01.2023

Morningconsult.com (16.04.2017) "Poll: People Won't Fly United If Another Airline Has an Identical Flight"

<https://morningconsult.com/2017/04/16/poll-people-wont-fly-united-another-airline-identical-flight/> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Mutzabaugh, B. (2009). *Disgruntled United flier gets hit song on Web with revenge video. Today in the Sky.*

<http://www.usatoday.com/travel/flights/item.aspx?type=blog&ak=68493997.blog>. Erişim Tarihi: 26.01.2023

Newyork Post, 02.05.2010 *Continental, United airlines to combine* <https://nypost.com/2010/05/02/continental-united-airlines-to-combine/> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Npr.org (13.12. 2022) *United Airlines places huge order for Boeing 787 Dreamliners*

<https://www.npr.org/2022/12/13/1142408585/united-airlines-order-boeing-787-dreamliners>

Erişim Tarihi: 26.01.2023

Prweek. (16.03.2023) “United Airlines CEO Oscar Munoz named PR Week U.S Communicator of the year”
<https://www.prweek.com/article/1426909/united-airlines-ceo-oscar-munoz-named-prweek-us-communicator-year> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Scudder, V. (2017). “United Airlines O’Hare Fiasco: A Lesson for All Leaders”,
<https://www.commpro.biz/united-airlines-ohare-fiasco-a-lesson-for-all-leaders> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Soule, A.R (2010) Fighting the Social Media Wildfire: How Crisis Communication Must Adapt to Prevent from Fanning the Flames, University of North Carolina

Theacsi.com (2023). The American Consumer Satisfaction Index.
https://web.archive.org/web/20080513093445/http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=155&i=Airlines Erişim Tarihi: 26.01.2023

The Wall Street, (11.09.2008) Single Web Hit Led to UAL Glitch, Tribune Says
https://www.wsj.com/articles/SB122109238502221651?mod=googlenews_wsj
Erişim Tarihi: 26.01.2023

The Wall Street Journal (27.11.2020) United Begins Flying Pfizer’s Covid-19 Vaccine
<https://www.wsj.com/articles/united-begins-flying-pfizers-covid-19-vaccine-11606512293>
Erişim Tarihi: 26.01.2023

Viewfromthewing.com, “CEO Oscar Munoz Is Making United’s Problem With the Doctor Dragged Off a Flight Even Worse”
<https://viewfromthewing.com/ceo-oscar-munoz-making-uniteds-problem-doctor-dragged-off-flight-even-worse/> Erişim Tarihi: 10.08.2017

Web.archive.org, (15.07.2009) Air Travel Consumer Report
<https://web.archive.org/web/20111015020254/http://airconsumer.ost.dot.gov/reports/2009/July/200907ATCR.PDF> Erişim Tarihi: 26.01.2023