

Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Kriz ve Paydaş İletişimi: Türk Hava Yolları Örneği

Crisis and Stakeholder Communication in Airline Sector: The Case Study of Turkish Airlines

Sevim SAYIM MADAK* 
Zeynep GENEL** 

Öz

Covid-19 pandemisi birçok sektörün ekonomik açıdan etkilenmesine ve bu etkiden korunmak amacıyla dönüşmesine yol açmıştır. Bu sektörlerin başında sivil havacılık sektörü gelmektedir. 2020 Mart ayından itibaren neredeyse durma noktasına gelen havacılık endüstrisi, 2021'in son çeyreğine geldiğinde hızlı bir toparlanma gösteren sektörlerin başında yer almıştır. Küresel ve ulusal ölçekte iletişim ve operasyon yeteneği gerektirmesi nedeniyle bu dönüşümü, birçok sektöre örnek teşkil edebilecek uygulamaları hayata geçirerek sağlamıştır. Bu doğrultuda makalenin amacı, sivil havacılık sektöründeki kriz ve paydaş iletişimi uygulamalarını Türk Hava Yolları'nın (THY) İstanbul Uluslararası Havalimanı (IGA) operasyonu kapsamında kriz ve paydaş yönetimi sürecini, iletişim ve uygulamalar açısından ele alarak katkı sağlamaktır. Sürecin yönetiminde Türk Hava Yolları'nın; Türkiye'nin dünyaya açılan kapılarından biri olan İstanbul Havalimanı'ndaki kriz iletişimini nasıl bir yaklaşımla yönettiği, kriz öncesi hangi öngörüler, gözlemler ve verilerle kriz planlaması yaptığı, kriz iletişimini nasıl uyguladığı ve ortaya çıkan sonuçlar nitel bir saha araştırması ile gözlemlenmiştir. Bu amaçla 2021 Ağustos ve Eylül aylarında THY'nin İstanbul Havalimanı ölçeğindeki paydaşları ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler anlatı analiz yöntemiyle tartışılmıştır. Herkesi etkileyen küresel büyüklükteki bir krizden kurumların en az hasarla

* Dr. Öğr. Gör., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: sevimmadak34@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1748-7540

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: zeynep.genel@okan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3140-0053

Bu makalenin araştırması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğü'nün 31.08.2021 tarihli 12-01 sayılı kararı gereğince Etik Kurul Onayı almıştır.

çıkmasının ilk anahtarının paydaşlarla işbirliğini sağlayabilecek kurumsal bir iletişim kabiliyetinin olması ve bu iletişimin ortak faydaya yönelik yönetilmesi gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz İletişimi, Paydaş İletişimi, Covid-19, Sivil Havacılık Sektörü, Türk Hava Yolları

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused several sectors to be affected in the aspect of economics and made way for transformation to be protected from these effects. The civil aviation sector comes first among these sectors. The aviation industry, which came to a standstill as of March 2020, was leading the sectors that showed a rapid recovery in the last quarter of 2021. The pandemic has achieved this transformation by implementing applications that can set an example for many sectors, as it requires communication and operation capability on a global and national scale. In this direction, the aim of the article is to contribute to the crisis and stakeholder communication practices in the civil aviation sector by adressing it within the scope of Istanbul International Airport (IGA) operation of the Turkish Airlines (THY). In the management of the pandemic process, Turkish Airlines' crisis communication management approach at Istanbul Airport was observed through a qualitative field study assuming all predictions, observations, and data used before the crisis by thinking how the planning of crisis was made. For this purpose, in-depth interviews were conducted with THY's stakeholders at Istanbul Airport in August and September 2021 and were discussed by narrative analysis method. The most important finding of the study is that the first key to overcome a global crisis that affects everyone with the least damage is to be capable of cooperating with stakeholders and managing this communication for the common benefit.

Keywords: Crisis Communication, Stakeholder Communication, Covid-19, Civil Aviation Industry, Turkish Airlines

Giriş

Havacılık endüstrisi, Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD) üye ülkelerinin gayri-safi milli hasılasında yüzde üç oranında (OECD, 2020) yere sahiptir ve destek sağladığı sektörler düşünüldüğünde, büyük bir ekonomik döngünün merkezindedir. Yer, taşıma, ikram, ağırlama ve konaklama hizmetleri gibi alanların uluslararası ticari hareketinde etkin role sahip olan havayolu taşımacılığı, dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınından birçok açıdan en çok etkilenen endüstrilerin başındadır. Bu açıdan krizin etkileri ile kapasite uçuşlarında düşüş yaşanması destek veren tüm işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Dünya üzerindeki uçuş operasyonuna bakıldığında %45'i tamamen veya kısmen uluslararası kapılarını kapamıştır (UNWTO, 2020). Türkiye de 2020 Collaboration Arangement for the Prevention and Management for Public Health Events verilerine göre, uçuş kapasitelerinde %34 oranında bir düşüş yaşamıştır (Macit & Macit, 2020). International Civil Aviation Organization (ICAO) 2018 verilerine göre dünyada on ikinci olan Türk Havacılık Endüstrisi de (aktaran Akça, 2020, s. 54) tüm dünya ülkelerinin havacılık endüstrilerinin yaşadığı gibi bu küresel salgından en çok etkilenenlerden biri olmuştur. Kapanma, bulaş korkusu ve yeniden dizayn edilen kurallar gibi birçok zorlukla mücadele etmekte olan sektör açısından, iletişim kabiliyetinin önemli bir yönetim yeteneği olduğu görülmektedir. Research & Markets (2020) tarafından küresel ölçekte operasyonu bulunan 66 havayolu markasının bu dönemde gerçekleştirdikleri iletişim faaliyetleri ile ilgili raporunun sonucuna göre, havayolu şirketlerinin küresel salgın dönemini yönetebilmek için iki önemli alanda iletişimi (güvenlik ve sağlığın korunması ve yatırımcı ilişkilerinin sürdürülebilirliği)

ön plana çıkmaktadır (PRNewswire, 2020). Bu dönemde havayolu şirketlerinin hedef kitleleri ve paydaşları ile gerçekleştirdikleri kriz iletişim uygulamaları, hem güvenli ve sağlıklı uçuş şartlarının sağlanması hem de yaşam döngüsünün kriz döneminde sürdürülmesi açısından önemlidir (Akça, 2020; Bakırcı, 2020).

Pearson ve Clair (1998) tarafından kriz iletişimi “krizleri ön görmek ve meydana gelen etkileri yönetmek için örgütün paydaşlarıyla etkin iletişim girişimleri” olarak tarif edilir (aktaran Ou & Wong, 2020, s. 14). Bu açıdan, iletişim yönetimi başarılı bir kriz yönetiminin ilk unsurudur; çünkü, kriz iletişimi paydaşlarda direnç sağlamakta ve pozitif bir aksiyon döngüsü yaratmaktadır. Ou ve Wong’un (2020) American Airlines, Delta Airlines, United Continental, Alaska Airlines ve Jet Blue Airways’in Covid-19 salgınında kriz iletişimi yansımalarını inceledikleri çalışma, hedef kitleleri ile teması kesmeyen, olumlu mesajlarla iletişimde kalan markaların kriz iletişimi yönetimini salgında daha başarılı uyguladıklarını, yolcuların zihninde diğer markalara göre güven açısından daha olumlu yer ettiklerini ve operasyonlarında daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

Bu bilgiler ışığında, çalışmanın amacı, Türkiye’de sivil havacılık sektörünün önemli bir noktası olan İstanbul Havalimanı’nda faaliyet gösteren aktörlerin kriz ve paydaş yönetimini anlamaktadır ve kriz iletişimi araştırmalarına önemli katkı sağlayan Durumsal Kriz İletişimi (SCCT) üzerine temellendirilmiştir. Havacılık sektöründe kriz iletişim yönetimini anlamak üzere bu teori temelinde yapılandırılan çalışmalar (Scheiwiller & Zizka, 2021), bu süreçte oluşan bilgi akışı ve iletişim yönetiminin salgın sonrasında markanın en az hasarla yaşam döngüsünü devam ettirmesinde etkin olduğunu düşündürmektedir. Kuram kapsamında, salgın sürecinde Türkiye’nin dünyaya açılan kapılarından biri olan İstanbul Havalimanı’ndaki kriz iletişim yönetimi yaklaşımı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, THY, IGA, Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Türkiye Yer İşletmeleri A.Ş. yetkili birimleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma, bu alanda faaliyet gösteren marka ve kuruluşlara Türk Hava Yolları vakasıyla kriz yönetimi açısından katkı sağlamayı, salgın döneminde kriz iletişimindeki değişimleri yansıtmayı ve bu alanda yolcu açısından krizi anlamak üzere yapılandırılacak çalışmalara öngörü sunmayı amaçlamıştır.

Teorik Yaklaşım: Durumsal Kriz İletişimi Kuramı

Yaşanan bir krizden bir marka ve paydaşları farklı boyutlarda etkilenebilmekte, bu süreçlerde farklı ihtiyaç ve gereksinimleri göz önünde tutabilmekte dirler (Canny, 2016). Krizler, iletişimin eş güdüm açısından en önemli yönetim fonksiyonu olduğunu ortaya çıkarmış, stratejik iletişimin araştırmaya dayalı planlama ve ölçümleme aşamalarının dikkat çekmesini sağlamıştır. Benoit’in (2018) kriz sürecine yönelik araştırmaları sonucu ortaya koyduğu ve çatışma yönetimini en aza indirmeyi hedefleyen “İmaj Restorasyon Teorisi” bu alanda en sık yararlanılan yaklaşımlar arasındadır. Benoit ve Czerwinski (1997) Amerikan Hava Yolları’nın yaşadığı mekanik krizi üzerine yaptıkları çalışmada, yalnızca iletişimsel retoriğe veya kamuoyu açıklamalarına dayalı kriz iletişim yönetiminin çok paydaşlı yapılarda yetersiz kaldığını, operasyonel iletişiminin krizin sorunlarını çözme açısından vazgeçilmez olduğunu ortaya koymuştur. Yine 1997 Amerikan Havayolları 3411 sayılı uçuş krizine yönelik çalışmaları havayolu şirketlerinin paydaşlarıyla iletişimsel koordinasyonu

sağlamadan yalnızca medya çerçevesindeki iletişimin krizi yönetmeye yetmediğini göstermiştir (Benoit & Czerwinski, 1997 aktaran Benoit, 2018, s. 44). Böylelikle krizin çok paydaşlı yapılarda algıyı yönetmekten ibaret olmadığı fark edilmiş ve riski yönetmeye yönelik planlamanın önemi tartışılmaya başlanmıştır.

Ulmer, Sellnow ve Seeger (2009) kriz iletişimin organizasyonel boyutundaki iletişim ve hareket kabiliyetinin sağlayabileceği pozitif etkileri temel alarak geliştirilen kriz refleksine yönelik kurumsal iletişim koordinasyonunu ön plana çıkarmaktadır. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (SCCT) de benzer şekilde paydaşların krizin yönetilmesindeki etkisini ön plana çıkarmıştır (Coombs & Holladay, 2002, s. 170). Bu yaklaşım imajdan öte kurumsal itibara odaklanan bir yönetim stratejisini önermekte ve hedef kitlenin algısı ile paydaşların koordinasyonunu baş köşeye yerleştirmektedir. Nitekim, salgın gibi küresel ve uzun dönemli bir kriz durumunda bir kurumun sorumluluk almadan ve işbirliği sağlamadan krizden çıkması erişilmesi zor bir hedeftir.

SCCT yaklaşımına göre krizi önceden görebilmek, belirsizliğin etkisini indirgeyici iletişim stratejilerini planlamayı sağlamakta ve güven telkin ederek, önemli etkiye sahip paydaşları da harekete geçirici bir motivasyon yaratmaktadır (Coombs, 2016). Krizlere hazırlıklı olunabilmesi açısından krizin evrelere ayrıştırılarak ele alınması, yönetimlere hareket kabiliyeti sağlamaktadır. Kriz öncesini, henüz markaya krizin ölçülebilir düzeyde etki etmediği ancak olası senaryoların tahmin edilebileceği kadar işaret barındıran evre olarak tarif eden Coombs'a (2007) göre, bu aşama kriz yaratabilecek durumların tespit edilerek, olası zararı önlemek ya da en aza indirmek için hazırlık yapılan ve önlem alınan evredir (s. 21). Bir durumun, krize dönüşüp dönüşmeyeceği ise genellikle bu durumun nasıl yönetileceği ve iletişiminin nasıl planlanacağına bağlıdır (Coombs, 2006a, s. 93). Bu açıdan bakıldığında iletişim, kriz sürecinin belirleyicisidir. Kriz anı, kurumun olası senaryolara göre planlarını hayata geçirdiği evredir. Karşılaşılan durumun yöneticiler tarafından gözlemlenerek tespiti, krize hangi tepkinin verilmesi gerektiğini de gösterir (Coombs, 1995, s. 448). Bu süreçte duruma verilecek tepkileri belirleyen kurumun krizle sorumluluk açısından ilişkisi ve kriz sorumluluğunun hedef kitleler tarafından nasıl algılandığıdır (Coombs & Holladay 2002 s. 167).

Tarihi değiştiren bir aşama olan kriz kavramı, tarihsel süreçte çok farklı anlamların yanı sıra, bir hastalığın hayati şiddetini tarif etmek için kullanılmıştır (Klooster & Kim, 2020, s. 4). Çeşitli afetlerde olduğu gibi salgın hastalıklar da birçok sektörün değişmesine, kriz ve risk yönetimi yaklaşımlarının dönüşmesine etki etmiştir. Her ne kadar birçok sektörün acil durum planında salgın hastalık kodu yer alsa da, 2019 yılında ilk vaka ile başlayan Covid-19 salgını tüm sektörleri ve iş yaşam şekillerini değiştirmiştir. Ön görülmedik, planlanmamış ve çok tarafı etkileyen bir kriz tipi olması nedeniyle kriz iletişimi yönetiminde paydaşlarla bağlara yeniden yaklaşmayı gerektiren bir süreci de başlatmış (Lilleker & Stoeckle, 2021), markaların belirsizliği yönetmelerinde örgütsel iletişim yeteneklerinin ne derece esnek olduğunu bir nevi test etmiştir. Havacılık sektöründe kriz iletişim yönetimini anlamak üzere SCCT üzerinden yapılandırılan çalışmalar (Scheiwiller & Zizka, 2021), bu süreçte oluşan bilgi akışı ve iletişim yönetiminin salgın sonrasında markanın yaşam döngüsünü devam ettirmesinde etkin olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda çalışma, salgından etkilenen sivil havacılık sektörünü iletişim açısından gözlemek ve kriz iletişimi dinamiklerini Türkiye üzerinden aktarmayı amaçlamaktadır. Coombs ve Holladay (2002), kriz geçmişi, kriz bilgisi ve kriz planını bu aşamaları yönetmekte örgütsel dinamikler olarak tarif etmektedir (s. 172). Soru akışında ilk bölüm katılımcıların kriz tanımını ve kurumsal kriz tecrübesini anlamaya yönelik yapılandırılmıştır. Soru akışının ikinci kısmında katılımcıların başlamakta olan salgın krizine nasıl bir hazırlık yaptıklarını ve paydaşlarını bu sürece nasıl dahil ettiklerini anlamak hedeflenmiştir. SCCT kapsamında kriz ve paydaş iletişimi paydaşların aktarımlarıyla analiz edilmiş, iletişim stratejilerinin kriz sonrası risk yönetimine ne şekilde katkı sağladığını anlamak amacıyla son bölümde kriz sonrası uygulamalar ve önlemlere yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu yönde katılımcıların kriz öncesi, kriz süreci ve kriz sonrası dönemleri belirlenmiş, bu süreçte paydaşların etkinliği gözlemlenerek aktarılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kriz iletişimi araştırmalarının öncülerinden Coombs (2006a), kriz sürecindeki iletişimi inceleyen, teori üzerine yapılandırılmış saha çalışmalarının kısıtlı olduğunu, bu saha çalışmalarının artırılmasının benzer kriz durumlarını anlama ve yönetmeye yönelik yön gösterici olabileceğini belirtir (s. 135). Türk havacılık sektörü benzer şekilde salgından kaynaklı olası riskleri ön görerek yönetmek konusunda başarıya ulaşmış, Dünya genelinde hayati açıdan önem taşıyan tedarik zincirine lojistik katkı sağlamış, başka ülkelerdeki Türkiye Cumhuriyeti ve başka ülke vatandaşlarının tahliyesi havacılık sektörünün sorumluluğunda gerçekleştirmiştir. Bu nedenle sivil havacılık sektörünün kriz yönetimi ve iletişimi konusunda güçlü örnekler arasında yer aldığı ve küresel afetlerle başa çıkmada kriz iletişimi açısından diğer marka ve kuruluşlara yol gösterici nitelikte olduğu ön görülmüştür.

Bu doğrultuda, krizi birebir yaşayan ve yöneten uzmanların görüşlerinin SCCT üzerine temellendirilerek aktarılması, böylelikle kriz ve paydaş iletişimi alanında yapılan çalışmalara, Covid-19 döneminde İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren THY markası ve paydaşlarının kriz iletişimi uygulamaları ile katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Ağustos 2021 – Eylül 2021 tarihlerinde İstanbul Havalimanı operasyonu kapsamında rol alan paydaşlarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş, belirtilen amaçlar doğrultusunda bilgi edinmek ve örnek durumları inceleyebilmek (Mathers, Fox & Hun, 1998) için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Örneklemi

Türk Hava Yolları [THY]	İç Paydaşlar	Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim	
		Türk Hava Yolları Operasyon Müdürlüğü	
		Türk Hava Yolları Dijital İletişim Müdürlüğü	
	Dış Paydaşlar	İstanbul Havalimanı İşletmesi A.Ş.[IGA]	Kriz İletişim Merkezi
			Kurumsal İletişim Müdürlüğü
		Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü [DHMI]	
Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM]			
TGS Yer Hizmetleri A.Ş. [TGS]			

Yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşturulmuş bir soru akışı ışığında (Gafni, Moshinky & Kapitulnik, 2003) yargısal örneklem yöntemi ile ulaşılan THY, IGA, TGS, SHGM, DHMİ yetkilileri ile İstanbul'da her biri ortalama bir saat süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Elde edilen veriler anlatı analiz tekniği ile tartışılmıştır. Çalışma nitel veriler üzerine yapılandırılmış olup, nicel bir temsil içermemekte ve İstanbul Havalimanı'nı kapsamı açısından sınırlılık göstermektedir. Çalışmanın etik izni İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğü tarafından onaylanmıştır (31.08.2021 Tarihli, 12-01 Kurul Karar No).

Araştırma Bulguları

Küresel ölçekte krizi en az riskle yönetmek, paydaşlarla iletişimin yönetilmesine, kriz tecrübesine ve kriz koordinasyon yeteneğine bağlıdır. Bir markanın yönetim ekiplerinin krizi nasıl tarif ettiği ve krize yaklaşımları kriz sürecinin gelişiminde etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle analizin ilk bölümünde katılımcıların kriz tarifleri ve kriz tecrübeleri aktarılmakta, bu süreçte paydaşları nasıl konumlandıkları ele alınmaktadır. SCCT'ye göre, kriz durumunu yönetebilmek açısından durumu öngörebilmek, durumun ilk anını analiz ederek bu yönde hedef kitlelerle iletişimde bulunulacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, krizden etkilenen kurum, kuruluş ve markalar açısından önem taşımaktadır (Coombs, 2004, s. 274). Bu nedenle takip edilen bölümde, salgında THY ve İstanbul Havalimanı'nda kriz yönetiminde etkin olan paydaşların yaklaşımları, yapılan görüşmelerde elde edilen veriler ve kuramsal yaklaşımdan yola çıkarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası evreler olarak ve içsel/dışsal perspektifler göz önünde bulundurulurken analiz edilmektedir.

Kriz, Kriz İletişimi ve Kriz Yönetimi

Çalışmaya katılan birçok katılımcı krizi “ön görülebilir veya beklenmedik bir acil durum” (THY Kurumsal İletişim, 2021) olarak tanımlamaktadırlar. Katılımcılardan bazıları bahsedilen bu durumları, “insanların ve kurumların güvenliğini, doğal ve tarihsel çevreyi, yönetim ve iş etkinlikleri ile benzeri süreçleri olumsuz etkileyen olayların ortaya çıkardığı durumlar” (IGA Kurumsal İletişim, 2021) ve “acil durumların yönetilemediği zamanlarda oluşan durumlar” (THY Operasyon, 2021) olarak tarif ederek, Covid-19'da “bir acil durum olarak ortada pandemi var eğer biz bu pandemiyi yönetemezsek krize dönüşebilir” (THY Dijital İletişim, 2021) şeklinde ifade etmektedirler. Bu açıdan, durumların da tanımlanmasının durumun krize dönüşmesini önlemek noktasında önemsendiği görülmektedir. Sektörün dinamikleri düşünüldüğünde “uçuş operasyonlarının herhangi bir sebeple kesintiye uğraması, aksaması veya tamamen durması” (THY Kurumsal İletişim, 2021) gibi krizler söz konusu olabilmekte ve Benoit'in (2018) belirttiği gibi her kurum farklı dinamikteki krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin, “havayolu şirketi yolcu veya uçuş temelli krizler yaşarken, havalimanı işleten şirket farklı durumlardan dolayı krizler yaşayabilmekte; kimi zaman ise hem havayolu şirketini hem havalimanı işletmecisini etkileyebilecek durumlar yaşanabilmektedir” (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

Havacılık sektörü için bu durumlar temel performans göstergesi (Key Performance Indicator [KPI]) kapsamında ön görülebilir veya beklenmedik olaylardan kaynaklı olabilmektedir (THY

Operasyon, 2021). Kaza-kırım, uçak kaçırma gibi durumlar sektörel açıdan daha önce örneği yaşanmış durumlara, yanardağ patlaması sonucu hava sahasında oluşan kül krizi ise beklenmedik durumlara örnek teşkil edebilir (THY Operasyon, 2021). Sektörel açıdan “içsel risklere yönelik mekanizmalarla öngöründe bulunup tedbirler alınabilse de, dışsal risklere ilişkin öngöründe bulunup tedbir alabilmek her zaman mümkün olamamaktadır” (IGA Kurumsal İletişim, 2021). Bu nedenle katılımcıların ortaklaştığı nokta sivil havacılıkta acil durumu yönetmenin en önemli unsuru “iletişimin sağlanması, doğru bilgiye ulaşabilme” (THY Kurumsal İletişim, 2021), bu sayede “hızlıca toplanarak karar alıp, hızlıca uygulanabilmesinin çalışmasının yapılması” dır (THY Operasyon, 2021).

İletişim kurumun, iç ve dış paydaşlarına bir durumla karşı karşıya kaldıklarında güven, koordinasyon ve katılım sağlar, aksi takdirde kafa karıştırıcı bir belirsizlik durumu hâkim olur (Zemke, 2020). Bu açıdan “iletişim krizin tam merkezinde” (THY Kurumsal İletişim, 2021) yer almaktadır. Coombs ve Holladay'e göre (2002) “kriz müdahale stratejilerinin seçilmesinde bir durumsal yaklaşıma ihtiyaç vardır” (s. 166) ve iletişimsel açıdan durumlar sarı, turuncu ve kırmızı veya “dolaylı, orta derecede ve doğrudan etkileyenler” (THY Dijital İletişim, 2021) şeklinde üç kademedede değerlendirilmektedir. Ayrışmayı belirleyen ise durumun yol açabileceği olası risk düzeyleridir. Özetle, krizin dolaylı ya da dolaysız olması belirleyicidir ve bunun altında risk seviyesine göre önceden olgunlaştırılmış aksiyon planları hayata geçirilmektedir.

Havacılık küresel bir dinamikte olduğundan, herhangi bir kriz hayati sonuçlara yol açabildiğinden, “havacılıkta kurallar kanla yazılmıştır” (TGS, 2021) ve “önceden her türlü riskin ve senaryonun göz önünde bulundurulduğu” (IGA Kriz Merkezi, 2021) bir sektördür. Tüm paydaşlarla acil durumlara yönelik hazırlanmış senaryoların hayata geçirilmesi önceden yapılandırılmış güçlü bir iletişim ağına ihtiyaç duyar ki, “bir kriz anına herkes hazırlıklı olur, herkes görevini bilir ve yedeğini bilir. O anda nereye ne yolla ulaşmasını bilir. Böylelikle çok hızlı hareket edilir” (IGA Kriz Merkezi, 2021).

Görüşmecilerden, paydaşların birçok ön görülmedik duruma karşı hazırlıklı oldukları ve bu noktaya yönelik olarak kriz, stresle başa çıkma gibi eğitimlerin yanı sıra iletişimsel boyutu ve operasyon boyutunu yönetebilmek için sık sık tatbikatlar yaptıkları anlaşılmaktadır (IGA Kurumsal İletişim Merkezi, 2021). Yaşanan acil “duruma göre kriz yönetiminde rol üstlenecek paydaşların değişebildiği” (THY Operasyon) ancak “Valilik başkanlığındaki kriz koordinasyon kurulunun hızlıca toplanarak aksiyona geçebildiği” (DHMİ, 2021) görülmektedir.

Krizin yarattığı risk ve sorumluluk durumuna göre de ayrıştığını belirten katılımcılar, salgını göz ardı edilemeyecek ve bir kurumsal vatandaş olarak herkesin sorumluluk alması, iletişim ve operasyonunu buna göre tayin etmesi gereken bir kriz olarak tarif etmektedirler (IGA Kriz Merkezi, 2021; THY Kurumsal İletişim, 2021). Salgın, farklı paydaşların anlık olarak iletişimde ve iş birliğinde olmasını gerektiren bir acil durum olarak tarif edilmiş olup, bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör aktörleri, akademi ve havacılık işletmelerinin anlık düzeyde karar ve aksiyon alması gereken bir kriz olarak görülmektedir. Bu doğrultuda olası salgın durumunun kriz yönetimi planlarında halihazırda yer aldığı, ancak her ülke, bölge ve kurumun uygulamasına yönelik detayların kaynağının oluşmadığı görülmektedir.

“Herkes bu plana göre hareket eder. Sel, deprem, uçak kaza-kırım, salgın hastalık her şey var. Bu zaten tüm dünya havacılığında, ancak daha önce eş zamanlı olarak küresel boyutta yaşanmamış olduğundan acil planımız var ama dünyadaki hiçbir havalimanının acil durum planında ciddi detaylar yoktur” (IGA Kriz Merkezi, 2021).

Salgın durumunu önceden yaşamış ve kriz kodları arasında bulunduran sektörün aktörlerinin bu doğrultuda kriz planı detaylarının THY'nin İstanbul Uluslararası Havalimanı kapsamındaki operasyonunda nasıl olgunlaştırıldığı kriz öncesi evre başlığı altında ele alınmaktadır.

Kriz Öncesi Evre

Kriz öncesi evre, hazırlık yapılarak kriz planının oluşturulması için kriz yönetim ekibinin koordine edildiği, eğitildiği ve tatbikatların gerçekleştirildiği aşamadır (Coombs, 2006a, s. 138). Bir kurumun hazırlık sürecini yönetebilmesinde içsel ve dışsal unsurları harekete geçirebilmesi, iç ve dış paydaşlarıyla bu hazırlıkları planlayabilmek için iletişime geçebilmesi ilk adımı oluşturmaktadır. Öte yandan, markanın itibar ve kriz yönetme geçmişi bu evrede, kilit paydaşlarıyla iletişim etkinliğini de belirler (Bundy, Pfarer, Short & Coombs, 2016, s. 70). Kriz geçmişi ve tecrübesi, olası karşı kariya kalınan bir acil durumda iletişim kasını kullanabilmek açısından önemlidir (Coombs, 2006b, s. 63). Güçlü iletişim koordinasyon sağlamak ve paydaşları harekete geçirebilmektedir. Böylelikle “açıklık, dürüstlük, sorumluluk, hesap verebilirlik ve güvenilirlik gibi güçlü, pozitif değer pozisyonları oluşturan kuruluşlar, bir kriz meydana gelmeden önce kilit kurumsal paydaşlarla iletişim kurarak en iyi şekilde kriz sonrasında yenilenme yaratabilirler” (Bundy, Pfarer, Short & Coombs, 2016, s. 71).

Türk Hava Yolları, kriz geçmişi açısından çok tecrübeli olduğu gözlenen, çok fazla kriz yönetmiş ve her an krize hazır bir yapıdır (THY Kurumsal İletişim, 2021) ve iletişimi sağlamak açısından koordinasyona yönelik bir altyapısı olduğu anlaşılmaktadır. İstanbul Havalimanı'nda faaliyet gösteren paydaşların da kriz geçmişi açısından tecrübeli olmaları, kriz yönetmenin yapının güçlü yanı olarak öne çıktığı, “ekibin bu açıdan tecrübeli uzmanlardan” (IGA Kriz Merkezi, 2021) oluşması paydaşların beklenmedik bir duruma hazırlıklı olduğunu göstermektedir. Havalimanı terör saldırılarında, İzlanda Kül Krizi döneminde görev alarak birlikte iş birliği gerçekleştirmiş paydaşlara ve uzman ekiplere sahip olunması güçlü bir yan olarak belirtilmektedir. Geçmiş kriz tecrübelerinden yola çıkarak sürekli faaliyette olan bir paydaş iletişim ağı olması nedeniyle ilgili birimler güvenlik ekiplerinin başkanlığında Kasım 2019'da hazırlık planı oluşturmak üzere harekete geçmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde, kriz öncesi evre Aralık 2019 yani uçuş destinasyonlarında olan bazı ülkelerde vaka görüldüğü dönem olarak tarif edilmektedir. Yaşanabilecek durumlara karşı hazır olan paydaşlar arası iletişim ağı, acil durum planının oluşturulması için gerekli karar ve aksiyonları alma açısından avantaj sağlamıştır (IGA Kriz Merkezi, 2021; IGA Kurumsal İletişim, 2021; IGA İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı, 2021; THY Operasyon, 2021). Böylelikle, SHGM başkanlığında THY ve IGA'nın “sağlık, güvenlik ve iletişim açısından yetkili birimlerinin Kasım 2019 tarihinden itibaren bir araya gelerek olası senaryolar” (IGA İş Güvenliği ve Sağlığı, 2021; IGA Kriz Merkezi, 2021) üzerinde çalışmaya başladıkları ve Aralık 2019 tarihinde kriz yönetim planını oluşturdukları anlaşılmaktadır.

THY kriz masası içerisinde hazırlıklar yapılırken, tüm uluslararası ve ulusal kaynaklar taranarak durumun tespiti ve olası senaryolar üzerinde çalışılmıştır (THY Kurumsal İletişim, 2021). Hazırlık aşaması bilgi ve paydaş iletişimi yönetimi olmak üzere iki temel alanı kapsamaktadır (Coombs, 2012, s. 241, aktaran Çınarlı, 2018, s. 34). THY tarafından kriz öncesindeki hazırlık aşamasında iç ve dış iletişimin nasıl geliştirileceği yönünde planlamalar yapılmıştır.

“Türk Hava Yolları olarak doğabilecek krizlere karşı hazırlıklı olabilmek adına içinde olası senaryolar ve aksiyon planlarının yer aldığı bir kriz iletişim planı hazırladık. Uçuşlarımızın durması, mürettebatımızın Covid-19’lu bir kişiyle temas etmesi, havalimanının kapanması gibi gerçekleşebilecek olası senaryoların üzerinde durarak sosyal paydaşlar için hazır tuttuğumuz açıklama taslakları oluşturduk” (THY Kurumsal İletişim, 2021).

Bu süreçte hızlı bilgi akışını sağlamak ve hızlı aksiyon alabilmek için İstanbul Havalimanı operasyonundaki tüm paydaşların kısa süre önce taşınmaları nedeniyle geçmişten tecrübe edindikleri, WhatsApp ağlarını korudukları ve “bu süreçteki her aşamanın beklenmedik gelişebileceğini ön gördüklerinden acil durumlara karşı anlık iletişim sağlayabilmek için makro ağlardan mikro ağlara doğru dağılan WhatsApp ağları ile anlık ve dikey bir hiyerarşi ile bilgi akışı yönetimi gerçekleştirdikleri” (THY Operasyon, 2021) görülmektedir. Kriz koordinasyonunun sorumlu olan IGA’nın tüm havalimanı etkinliğini krize hazırlamak üzere Kasım 2019 ve Aralık 2019 tarihlerinde olası senaryolar geliştirdiği ve paydaşlarla paylaşarak üzerinde tatbikat gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

“Bütün paydaşlar kendi içinde kriz yönetimini planlıyorken bütün koordinasyonu biz yaptık. Ne yaptık. Biz faz birdeyiz. Bu aşamada tam çalışacağız su anda faz ikideyiz çalışanlarımızın üçte birini home office yapacağız yanı buraya gelecek kışı sayısını azaltacağız. Faz üçte biri burada zorunlu olarak çalışması olmayan herkes gidecek. Pandemi bulaşıcı hastalık demek ne gerekir temassızlık gerekir nasıl temassızlık yaratabiliriz çalışan neye dokunuyor. Yolcuya dokunuyor bagaja dokunuyor dokuman yiyecek içecek her şeye dokunuyor. Herkes kendi bünyesinde dokunma olmaksızın neler yapılabilir iki gün buna baktı. Normalde büyük şirketlerde bile haftalar sürecek bir şey 7 /24 çalışıp iki günde 100 sayfalık beyin fırtınası ve aktive ettiğimiz bir çıktı oldu. Mesela IT program yazdı. Belgelerin tamamı dokunmadan nasıl olur. Bunların tamamının onayı alındı çünkü ne kontrol ediyoruz biz pasaport bilet vb. kişinin sağlık durumu vb. veya ateş her tarafa termal kamera kuruldu” (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

SCCT’ye göre “Kriz ekibi üyelerine en önemli özelliğini sorduğunuzda, cevapları stresle başa çıkma yeteneğidir. Kriz yönetimi, baskı altındaki durumlarda hızlı eylem gerektirir” (Coombs, 2006b, s.78). Hazırlık gibi önlemlerinde planlanması gereken bu evrede (Coombs, 2006b) Sars, Ebola gibi krizlerle ilgili tecrübe ve kaynaklardan ve yararlanılarak hekimler tarafından salgına yönelik eğitimler verilmiş, çalışan destek hizmetleri yapılandırılarak olası kaygı durumunun azaltılması planlanmıştır (IGA Kurumsal İletişim, 2021; THY Operasyon, 2021).

“Şubat ayında tüm çalışanlara doktorlar aracılığı ile yüz yüze Covid-19 farkındalık eğitimleri verdik. Tüm paydaşların hepsi ile bu eğitimlerin çıktılarını paylaştık ve hepsinin bunu kendi ekipleri için uygulamasını sağladık. Sen 4000 kişiye bu eğitimi verdiğini kanıtlayacaksın.

Burada Covid-19 destek hattı kurduk. Herkesin tüm paydaş çalışanları ve bizim çalışanlarımızın ulaşabileceği, doktorların ve psikologların da çalıştığı bir farkındalık hattı kurduk. Onlarla soru sorabilecekleri iki yönlü bir ortam yarattık” (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

Bundy vd. (2016)'e göre krize hazırlık açısından bilgi yönetimi kriz stratejisinde belirleyicidir. Doğru bilgi akışını sağlamak kriz tepkisinin doğru algılanmasını sağlar. Katılımcılar tarafından krizin yönetiminde “En önemli konu iletişim. Doğru bilgiye doğru kurumdan ulaşabilme olayı” (IGA Kriz Merkezi, 2021) olarak belirtilmekte, “Bu dönem havacılıkla ilgili çok fazla bilgi dolaşmaya başladığı için doğru bilgiyi aktarabilmek o kaosu için sınırlanabilmek için çok önemliydi. Çünkü bir yandan itibarınızı da korumak ve markanızla ilgili olası belirsizlikleri önlemeniz gerekiyor.” (THY Kurumsal İletişim, 2021) şeklinde bilgi yönetiminin önemini altı çizilmektedir.

Tipki Coombs'un kriz tepkisinin ne yöne gideceğinde bilgi akışının etkin olduğunu belirttiği gibi hızlı aksiyon alabilmek kadar, doğru ve tutarlı bilginin akışta yer almasının havacılık sektöründe kritik öneme sahip olduğu, kriz yönetim merkezi tarafından yönlendirilen bilginin birçok kamu paydaşının harekete geçmesine ve hatta kamuoyu bilgilendirmelerine kadar uzanan bir döngüye sahip olduğu anlaşılmıştır (aktaran Centre for Crisis and Risk Communication, 2021). Bu noktada “doğru bilgi akışının sağlanması, acil durumlarda iletişim krizine yol açmamak ve itibarın korunması kriz yönetimi ekibinin en önemli görevleri arasında yer almaktadır” (IGA Kriz Merkezi, 2021; THY Kurumsal İletişim, 2021). Önce iç, sonra dış paydaşlar arasında doğru bilgi akışının sağlanması için her paydaş tarafından uluslararası ve ulusal otoritelerin açıklamaları taranarak ağlara aktarılmıştır. “Uçuşlarımızın durması, mürettebatımızın Covid-19'lu bir kişiyle temas etmesi, havalimanının kapanması gibi gerçekleşebilecek olası senaryoların üzerinde durarak sosyal paydaşlar için hazır tuttuğumuz açıklama taslakları” (THY Kurumsal İletişim, 2021) oluşturulmuştur.

Kriz planlarının tatbik edilmesi aynı zamanda olası hataları ve riskleri tespit edebilmeyi sağlamaktadır (Coombs, 2006b), bu açıdan İstanbul Havalimanı'nda yaşanabilecek senaryolara karşı önceden tatbikatların yapıldığı ve bundan elde edilen çıktılarla planların gözden geçirilerek, gerekli organizasyon şemasının oluşturulduğu anlaşılmaktadır (IGA Kurumsal İletişim, 2021). Bunun yanı sıra, çalışanlar olarak tüm personelin görev tanımına kriz yönetimi sorumluluğunun eklendiği, bu yönde çalışan herkesin havalimanında salgın tedbirlerine uyum sağlamak üzere eğitildiği, bu yönle tüm personelin sürece dahil edildiği (IGA Kriz Merkezi, 2021) görülmektedir. “Atatürk Havalimanı'nda yapılandığımız *Ask me* personeli fikrinden yola çıkıp, *hijyen team* oluşturduk” (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

Kriz hazırlığında salgının yalnızca sağlık ve güvenlik açısından etkileri değil, aynı zamanda çalışanlar açısından olası etkileri de değerlendirilmiştir (IGA Kurumsal İletişim, 2021). Krize hazırlık için Sağlık Bakanlığı ve Dünya Sağlık Örgütü'nün yayınları takip edilmeye, tüm paydaşlarla bu bilgiler düzenli olarak paylaşılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda kriz yönetim ekibi tarafından daha sonra SHGM ile paylaşılmış olan pandemi el kitabı oluşturulmuştur (IGA Kriz Merkezi, 2021). Benzer şekilde her birim kendine yönelik uluslararası örgütlerin yayınlarını takip etmiş, “IATA ne diyor, Star Alliance ne diyor, Amerikan Sivil Havacılık Dairesi aynı şekilde uymamız gereken bir

şey diyor mu” diye izlenirken, Kriz Merkezi tarafından “Sağlık Bakanlığı ve DSÖ yayınlarını takip etmeye başladık. Çünkü biliyorduk ki bu iş başladı” (IGA Kriz Merkezi, 2021), uluslararası yapıların önerileriyle planlar yenilenerek kriz evresine hazırlanılmıştır. Bu evrede Çin, İtalya gibi kapanmakta olan ülkelerden gelen uçuşların hava muhalefeti durumlarındaki kriz planı genişletilerek tahliye sağlanmış, apronları ayrıştırılmış ve bu bölümlerde T.C.Sağlık Bakanlığı ekiplerince termal kameralardan yararlanarak kontroller yapılmıştır. Bu uygulamalar sırasında temassız sistemler, kontrol sistemleri ve tahliye senaryolarının tatbikatını sağlama imkânı bulunmuştur.

Kriz Evresi

Katılımcıların çoğu T.C. Sağlık Bakanlığı’nın Türkiye’deki ilk vakayı açıklamasını kriz evresi olarak tarif etmekte ve krizin yönetimini iletişimsel ve operasyonel olmak üzere iki boyutta aktarmaktadır (THY Dijital İletişim, 2021). Havacılık bir hizmet sektörü olması nedeniyle her eylemini birçok paydaşın işbirliği ile gerçekleştirmektedir. Bu paydaşlar havalimanı işletmeleri, hava yolu şirketleri, mağazalar, yer hizmetleri, havalimanlarında görev alan emniyet birimleri, sağlık birimleri, göç idaresi gibi kurumların yanı sıra küresel bir operasyonu yönetmeleri nedeniyle bu alandaki SHMİ, DHMİ, IATA gibi kurumlardan oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çok büyük bir operasyonu yönetebilmek her paydaş tarafından erişilebilir iletişim yönetimini gerektirmektedir. Katılımcıların bu duruma iç iletişim ve dış iletişim olarak yaklaştıkları ve gerek iç gerek dış iletişimin operasyona etki eden boyutlar olduğu anlaşılmaktadır (IGA Kurumsal İletişim, 2021; THY Kurumsal İletişim, 2021). İç iletişiminde “bu dönem dijital toplantıların devreye girdiği bir dönem” olmuş, “böylelikle her şey hızlandı ve hızla aksiyon alabilecek düzeyde planlama” (THY Operasyon, 2021) yapılabilmektedir. Bunun yanında kriz hazırlık döneminde hazırlanan bilgi tabanlı iletişim platformlarına Dünya Sağlık Örgütü, T.C. Sağlık Bakanlığı gibi dış kaynaklardan alınan bilgiler ve iç paydaş kaynaklı bilgiler anlık olarak aktarılarak paydaşlarla paylaşımı sağlanmıştır (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

İç iletişim amacı yapılan hazırlıkların uygulamalı olarak ilk vakalarda test edildiği aşama tarif edilmektedir. Bu evrede resmi iletişim prosedürlerinin kolaylaştırılmasında DHMİ aracılığı ile tüm kamusal paydaşlarla anlık kararlar alındığı, hazırlık planı dışında oluşan beklenmedik durumların bu şekilde çözümlendiği anlaşılmaktadır. Bu süreçte tüm paydaşların rollerinin hijyen, güvenlik ve koordinasyonu sağlama konusunda kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kriz koordinasyon merkezi kararı doğrultusunda TGS tarafından gerçekleştirilen uçak hijyen çalışmaları, ulaştırma hizmetlerinin planlanması, bagajların dezenfektasyonu ve tahliyesi hijyenin sağlanmasında büyük önem taşımıştır (TGS, 2021). Havacılık sektöründe bu dönemin en önemli dönüşümlerinden birisinin temassız sisteme geçilmesi olduğu görülmektedir.

“Pandemide ne yaptık? Bariyer koyduk. Çocuğun yüzüne maske koyduk. Karşıdaki yolcuda maskeli geldi. Bunlar geçmişte yok. Yolcu maskesiz ben de maskesizdim. Elimle parasal alışveriş yapıyorum veya bilet, boarding kartla alışveriş yapıyorum. Şimdi dokunmaksızın kimse kimseye temas etmesin diye hatta boarding kartı alışverişinde benim arkadaşım boarding kartını yolcuya verirken işte o da onu okuturken falan burada minimum teması ön görecektir şekilde yeniden kurallar yazıldı ve uygulandı” (TGS, Eylül 2021).

Havacılıkta öncül bilgi kaynağı olarak kabul edilen notam yayınlama sisteminde daha önce görülmemiş bir sıklıkla değişimler yaşanmaya başlanması en kritik durum olmuş (THY Operasyon, 2021), bu ülkelere dair uçuş uygulamalarını takip etmek için operasyon tarafından var olan otomasyon sistemi devreye sokulmuştur. Notamların saatte ve altı saatte bir değişmesine ayak uydurabilmek için öncelikle WhatsApp grupları daha sonra ise başka amaçlarla kullanılan IBS sistemi karşılıklı olarak 290 istasyonun birbirini görebileceği ve bu konudaki bilginin yönetilebileceği şekilde kullanılmaya başlanmıştır (IGA Kriz Merkezi, 2021). Bazı ülkelere seyahat etmekte olan uçaklar havada notam ilan edilmesi nedeniyle tekrar havalimanına ulaştırılarak, sağlık kontrolleri, evrak kontrolleri ve karantina alanlarına yerleştirilmesi amacıyla gerek THY gerekse IGA tarafından ekipler tahsis edilmiştir.

“Yolcular uçakta Dubai karar aldı. Bangladeşli yolcuları kabul etmiyorum dedi. Kalktığı noktadan da biz bunu engelleyemedik. Biz burada bu kişileri yurda aldık ve Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) olarak bir buçuk ay baktık ve havayolu olarak ara noktada oldukları için bütün masraflarını karşılamak durumundayız. Türkiye’ye de giremiyor yolcular havalimanında kalıyorlar. En son bir tarama yaptık. THY, IGA, Göç İdaresi Emniyet bütün yolcuları taradık dezenfekte ettik bir tane yurt belirlendi oraya taşıdık” (THY Operasyon, 2021).

Bu noktada SHGM, DHMİ, Sağlık Bakanlığı, Emniyet Birimleri, Hudut Sahiller Dairesi, Göç İdaresi Başkanlığı kamusal paydaşlar olarak acil durum yönetim sürecine dahil olurken, THY açısından değerlendirildiğinde IGA birimleri ve TGS bu süreçlerin uygulanmasını sağlayan aktörler olarak öne çıkmıştır. Yurtdışından gelen yolcuların havalimanına giriş yaptırılmadan pasaportlarının toplanarak emniyet birimlerince kontrolünün sağlanması, bagajlarının aynı şekilde havalimanı içi ile temas ettirilmeden dezenfekte edilerek havalimanından çıkarılması, yolcuların karantinada geçecek konaklama süreçleri için çevre illerdeki yurtlarla temasın sağlanması kriz yönetim ekibinin radyoaktif madde ve MERS krizlerinden elde ettiği tecrübesinden esinlenerek aksiyona geçirdiği taktikler olarak tarif edilmiş ve tüm tahliye uçuşlarında uygulanmıştır (IGA Kriz Merkezi, 2021; TGS, 2021; THY Operasyon, 2021). Bu operasyonun yönetilmesinde doğru bilgi akışının hayati önem taşıdığı belirten katılımcılar, “yarım saat arayla tahliye uçuşu gerçekleştirirken, anlık bilgi akışının hatasız olması operasyonun gidişatını belirler. Bu açıdan doğrulanmış bilginin tüm paydaşlara eş zamanlı ulaşması” (THY Operasyon, 2021) ve doğru kişiye ulaşarak teyit edilmiş yorumsuz bilginin aktarımı zamanla yarışılan kriz yönetiminde hata yapılamaz bir aksiyon olarak tarif edilmektedir (IGA Kriz Merkezi, 2021). Benzer şekilde, Dondurucu ve Çetinkaya (2020) tarafından Instagram’da THY’nin iletişim stratejisini ele aldığı çalışma bulguları da kriz öncesi dönemle karşılaştırıldığında, kriz döneminde bilgilendirici iletişim stratejilerinin oranının arttığını göstermektedir (s. 350).

Tahliye sırasında havalimanının metrekare olarak büyük olmasının avantajından yararlanılarak, Covid-19 riski taşıyan uçuşların apronları ayrıştırılmıştır. Görüşmelerde dikkat çekici bir diğer bulgu ise tüm birimlerin krizi yönetmek kadar algıyı ve olası riskleri yönetmeyi de ön planda tuttuklarıdır. “Burada yolcuyu fazla bekletmemek gerekiyor algı yönetimi için. İlk tahliye edilecek bizi buraya hapsedecek algısı var. Sadece sistematik olarak yürüttüğün operasyonu düşünmüyorsun tepkiyi de ayarlamam gerekiyor” (THY Operasyon, 2021). Bu açıdan tüm operasyon birimlerinin anlık

aksiyona yönelik kararlarında olası risklerin dış iletişime nasıl yansiyebileceğini de ölçümledikleri görülmektedir.

Kriz iletişiminin bir diğer etkin paydaşı ise yolculardır. 23 gün süren tahliye uçuşlarında yolcuların izlemesi gereken adımlar tüm paydaşların internet siteleri, sosyal medya kanalları ve hem kolay hem güvenli transfer için TGS tarafından yapılandırılan Havaİst uygulaması üzerinden bilgilendirme bildirimleri yönlendirilerek randevulu sisteme geçiş sağlanmıştır (TGS, 2021). Yolculara yönelik havalimanı, uçak içi, ulaşım gibi konularda yolcuları bilgilendiren ve eğitici mesajlara odaklanılmış “düzeni sağlayacak işaretlendirici ve kolaylaştırıcıların yanı sıra çok sayıda iç reklam ünitesinde yer alan uyarılarla” (IGA Kurumsal İletişim, 2021) yolcuların kurallara uyumunun sağlanması amaçlanmıştır. Uçak içi düzenin sağlanması amacıyla THY ve IATA iş birliği ile kurallar belirlenerek, uçak içi hijyen uygulamaları ve buna yönelik bilgilendirici kılavuzlar hazırlanmış, IATA tavsiyeleriyle koltuk arası mesafeler belirlenmiştir (THY Operasyon, 2021). Kısa aralıklarla gerek uçak içi gerek havalimanı içerisinde anonslar yapılmış, hijyen ekipleri tarafından yolcular birbir bilgilendirilerek yönlendirilmiş ve bu şekilde yolcunun uyumu sağlanmıştır.

Markanın kriz tepkisinin bir diğer boyutu ise algıdır ve medya tepkinin algılanmasında etkindir (Coombs, 2006a, s. 137). THY bu dönemde birlikteyiz şeklinde sorumluluk alarak kriz tepkisini umut vermeye odaklandığı ve pozitif iletişime yönelerek oluşturmuştur. Bu döneme dair Köksoy (2021) tarafından THY'nin dijital iletişimine dair yapılan çalışması dijital platformların markaya dair mesajların iletilmesinde önemli avantaj sağladığını ve iletişimin bu sayede belirsizliği azalttığını ortaya koymaktadır. İlk etapta insanların yalnız olmadıklarını, THY'nin bu endişelerin farkında olduğunu ve büyük bir marka olarak bu zorlukları aşmada var olacağı mesajı yaptırmıştır.

“Başımıza geldi bir şok halı tüm dünyadaki gibi ne oluyor anlama. Dünya nasıl tepki veriyor biz ne yapacağız biz önce insanlarda oluşan bu endişeyi gidermeye yönelik sahiplenme ve büyük marka olmanın gerektirdiği her koşulda yanında olma prensibi ile dünya vatandaşlığı bilinci ile hareket ettik” (THY Dijital İletişim, 2021).

Uçuşların olmadığı bu dönemde öncelikle ülkemizde ve diğer pazarlarda umut veren mesajlar, medya ve sosyal medyadan paylaşılmış, iletişimin yolcularla sıcak tutulması amaçlanmıştır. Bu dönem tahliye uçuşları nedeniyle oluşabilecek sorunların yankısının yönetilmesi için dijital görüntüleme ve takip sistemleri kullanılmış, bu yönde sosyal medya platformlarında yayılabilecek hatalı bilgilere müdahale edilmeye çalışılmıştır. Sürecin yolcular ve kamuoyu tarafından doğru anlaşılması ve bu algının pekişmesi için medya kanallarına bülten ve bilgilendirme dosyaları servis edilmiştir. Öte yandan tahliye uçuşlarını takiben bilinen gazeteciler havalimanına davet edilerek ne tür tedbirlerin alındığı kamuoyuna aktararak hijyen ve sağlık mesajları yolcu zihninde konumlandırılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar bu sürecin aynı zamanda kapanma sonrası dönem için de hazırlık süreçlerinin geliştirildiği bir evre olduğunu, otoriteler, halk sağlığı uzmanları ve akademisyenlerle iş birliğine gidilerek tekrar uçuşların yoğunlaşacağı dönem için hazırlıkların başlatıldığı dönem olduğunu belirtmektedirler. PCR test alanları, temassız işlem alanları, 1,8 metrelik mesafe yerleşimleri, hijyen ekibinin eğitimi, yolcuların tedbirlere erişimini sağlamak üzere hazırlanan maske ve dezenfektan

otomatları, üniversitelerle iş birliği ile uygulamaya başlatılan UV sistemleri ve dezenfekte amaçlı paspaslar vb. uygulamalarla uçuşların tekrar yoğunlaştığı Haziran 2020 dönemine hazırlanılmıştır. Bu dönemde alınması gereken tedbirler, izlenmesi gereken yol ve değişen uygulamaların adaptasyonu konusunda SHGM'nin bilgi kaynağı olan paydaş olduğu anlaşılmaktadır (SHGM, 2021). Kararların havayolu şirketine veya havalimanı şartlarına uyumlu hale getirilmesinde SHGM liderlik ederek, gereken uygulamaların koordine edilmesinin zeminini hazırlamaktadır.

Yapılan görüşmelerde kriz tecrübesinin kriz iletişimine etkisinin oldukça belirleyici olduğu gözlemlenmektedir. Bu kurumsal yeteneğin dış algıda pozitif etki yaratmasının yanı sıra paydaşlar arasındaki koordinasyonu da güçlendirdiği ve planlarla uygulamalar arasında paralellik oluşmasının sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu evreye dair veriler ışığında THY ve İstanbul Uluslararası Havalimanı Covid-19 salgını operasyonun Türkiye'nin kriz yönetimi çabalarında da oldukça önemli katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Haziran 2020 sonrası dönem, salgının devam ettiği ancak kriz yönetim uygulamalarının hayata geçirildiği ve uçuşların başladığı dönem olması nedeniyle kriz sonrası evre olarak aktarılmaktadır. Bu evrede yolcuların salgınla seyahati birleştirmelerini hedefleyen iletişim ve kriz uygulamalarına yer verildiği gözlemlenmektedir.

Kriz Sonrası Evre

Yolcuların tekrar seyahat etmeye başladığı bu dönemde yolcu uyumunu sağlama ve tekrar uçmaya motive etmenin iki önemli iletişim amacı olduğu anlaşılmaktadır. Salgın tedbirlerine yönelik yolcu uyumunu sağlamak üzere sosyal medyada Covid-19 döneminde uçuş kurallarına odaklanıldığı ve haber mecralarında değişen uygulamalara yönelik kamuoyu bilgilendirmesi sağlamaya yönelik halkla ilişkiler çabaları gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu dönemde THY'nin hepa filtreli havalandırmalarını, hijyen odaklı uygulamaları ile çağrıştıran marka farkındalığı çalışmaları yaptığı anlaşılmaktadır (THY Dijital İletişim, 2021). THY tarafından bilgilendirici bir reklam filmi ile YouTube üzerinden Covid-19 tedbirleri Dr. Mehmet Öz tarafından anlatılmış (THY Kurumsal İletişim, 2021), sosyal medya kanalları, mobil uygulama ve internet sitesi aracılığı ile değişen uçuş şartları hakkında sıklıkla bilgilendirme yapılmıştır.

Küresel bir marka olarak THY, bu dönemde uçuş gerçekleştirdiği Amerika Birleşik Devletleri gibi destinasyonlarda uzun bir aradan sonra seyahat etmenin özgürleştirici yanı ile ilgili ufkunuzu genişletin konumlandırmasını kodlarken, Çin gibi hava sahası kapalı olan destinasyonlarda ise hatırlatıcı ve umut verici iletişim mesajlarını sürdürmeye devam etmiştir. Dünya genelinde yirmi farklı ajansla çalışmakta olan THY, "coğrafi segmentasyon, ülkedeki uçuş şartları ve yerel kültürü" (THY Dijital İletişim, 2021) dikkate alarak bu stratejileri belirlemekte ve tüm dünyada farklı yoğunluktaki kampanyaları eş zamanlı olarak yönetmektedir. Dijital iletişim boyutunda hedefleme stratejileri uygulanarak "her segmente yönelik mesaj gönderimi ve etkileşim" sağlandığı anlaşılmaktadır.

Kriz sonrası dönem bazı ülkelerin sınırlarını uçuşa açtığı ancak kurallarını salgına göre sıklıkla değiştirdikleri bir dönemdir. Bu dönemde THY'nin tüm ülkeleri eş zamanlı olarak takip ederek, değişiklikler hakkında yolcuları internet sitesi ve çağrı merkezi üzerinden bilgilendirerek yolcularının deneyimini olumlu kılmayı amaçladığı görülmektedir. Ayrıca bu bilgilerin diğer paydaşlara

aktarılması sayesinde acente ve ilgili ülkedeki yer hizmetleri gibi paydaşlarla da koordinasyonu kolaylaştırdığı görülmektedir. Yolcuların tekrar uçmaya yüreklendirilmesi için gereken verilere ulaşmada küresel ve bölgesel araştırmalardan faydalanan THY bu verilerin kriz sonrası dönemde yenilenmeye yönelik taktiklerin belirlenmesinde en önemli araç olduğunu aktarmaktadır.

“Sürekli oluyor zaten ama bunu daha iyi anlayıp analiz edebilmek için seyahat edenler olarak neler bekliyorlar, havacılıkta nelerin geliştirilmesi gerekiyor gibi. Pandemi esnasında uçuşa istekleri TR’ya uçuşa isteği, sonrasında seyahat alışkanlıklarında nasıl bir değişimin olacağına ölçümü ve daha fazla ölçüm yaptığımız global araştırmalarımız oldu” (THY Dijital İletişim, 2021).

İkram hizmetleriyle önemli marka değeri yakalamış olan THY, bu hizmetleri kaldırarak güvenli uçuş mesajı odağında havalandırma ve hijyen setini ön plana çıkarmış, bu mesajları basın, internet sitesi, acentalarda dağıtılan broşürler, Miles & Smiles kapsamında e-posta erişimleri vb. birçok kanal kullanarak yolculara ulaşmaya çabalamıştır (THY Dijital İletişim, 2021). Uçak içi anketler, internet sitesi üzerinden, mobil uygulamalarda uygulanan anketler ve çağrı merkezi geri bildirimlerinde bu değişimin ne derece olumlu karşılandığı ölçümlenerek, iletişimin yoğunluğu belirlenmiştir.

Havalimanının hijyen açısından tüm şartları sağladığını aktarmak amacıyla Cüneyt Özdemir gibi gazetecilerle röportajlar yapılarak, havalimanı içerisinde alınan tedbirler, yeni uçuş önlemleri aktarılmış, yolcuların bu yöndeki endişeleri giderilmeye çalışılmıştır (IGA Kurumsal İletişim, 2021). Açık hava reklam uygulamaları, sosyal medya paylaşımları ile uçuşmanın neden en güvenli seçenek olduğu aktarılmış ve bu iletişimin etkileşimi 7/24 dijital ajanslarla iş birliği yapılarak ölçümlenmiştir. Kapı dışına yerleştirilen otomatlarla maskesiz dolaşmayı engellemek, ayrıştırılan alanlarla mesafeyi korumak hedeflenmiş, havalimanı içerisinde çok sık geçilen anonslarla da yolcunun kurallara teşvik edilmesi amaçlanmıştır (IGA Kurumsal İletişim, 2021). Benzer şekilde havalimanı transferleri için mobil uygulamalar ve internet sitesiyle yolcular bilgilendirilmekte, otobüs içerisindeki hijyen hizmetleri TGS tarafından sağlanmakta ve temassız bir yolculuk için yolcular her transfer sırasında bilgilendirilmektedirler (TGS, 2021). Bu dönemde alınan uluslararası sertifikalar ve ödüller üzerine pozitif iletişim gerçekleştirilmiş, liderler tarafından basında uçuş güvenliği ile ilgili mesajlar aktarılmıştır. Bu dönemde THY kargo taşımacılığında küresel ölçekte beşinci sıraya yükselerek salgın döneminin en önemli kazanımları arasında yer almıştır (THY Kurumsal İletişim, 2021). Öte yandan THY üst yönetimi ve IGA üst yönetimi tarafından çalışanların gelecekle ilgili endişelerini gidermeye yönelik mesajların aktarıldığı paylaşımlar iç iletişim alanında sıklıkla yer almış, çalışanların memnuniyeti anketlerle takip edilmiştir (IGA Kurumsal İletişim, 2021). THY bu dönemde önemli bir otorite olarak kabul gören Hava Yolları Yolcu Deneyimi Derneği tarafından 2021 yılının beş yıldızlı küresel havayolu seçilmiş (THY Dijital İletişim, 2021), hijyen tedbirleri açısından ise Diamond Havayolu ünvanına hak kazanmıştır. İstanbul Havalimanı’da bu dönemdeki kriz yönetimi uygulamaları ile StarTreks ödülünü alarak en iyi havalimanları arasına yerleşmiştir (IGA Kurumsal İletişim, 2021).

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında Covid-19 salgınının yarattığı kriz öncesi yapılandırılan hazırlıkların, bu aşamada paydaşlar arasındaki iletişimin koordinasyondaki etkisi, bu hazırlık ve önlemlerin kriz anındaki rolü, kriz anında paydaşlararası iletişim, etkileşim ve iş birliğinin krizi yönetmedeki rolü ve bu süreçteki iletişim ve operasyon açasından kurumsal kabiliyetlerin kriz sonrasına nasıl yansıdığının anlaşılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda detaylı bilgi elde edebilmek için nitel bir saha araştırması kapsamında SHGM, DHMİ, THY, IGA ve TGS'nin ilgili iletişim ve operasyon birimleriyle görüşmeler gerçekteştirilmiş ve kriz yönetimi konusunda tecrübeli olan sivil havacılık sektörünün deneyimleri gözlemlenmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında Durumsal Kriz İletişim yaklaşımının öne çıkardığı gibi paydaşların geçmiş kriz tecrübelerinde yapılandırdıkları dijital iletişim gruplarını bu döneme yönelik genişlettikleri ve iç iletişimi güçlendirmek amacıyla yeni yazılımları devreye sokarak, anlık iletişim refleksini ön planda tutarak olası riskleri önledikleri görölmektedir.

Havacılık sektöründe daha önce yaşanmış salgınlardan, uluslararası ve ulusal otoriteler tarafından paylaşılan referanslardan yola çıkarak tüm paydaşlar tarafından kriz öncesi evrede kriz hazırlık planlarının yapıldığı, bu yönde teknolojik imkanlardan iletişimi sağlamak, tedbirleri uygulamak amacıyla etkin bir şekilde yararlandıkları gözlemlenmektedir. Coombs'un (2006a) üstünde durduğu, iç perspektifte operasyonun ve teknolojinin doğru kullanılmasının, bu yönde THY ve İstanbul Havalimanı'ndaki tüm paydaşlara avantaj kazandırdığı, kriz yönetiminin en az zararlı uygulanmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Yapılan görüşmelerde salgına yönelik iç ve diş iletişim olarak bir yaklaşım benimsendiği, iç iletişimde WhatsApp grupları, çevirimiçi toplantılar aktif kullanılırken, diş iletişimde de benzer şekilde dijital platformların, sosyal medya platformlarının ve dijital ölçüm sistemlerinin etkinleştirildiği görölmektedir.

Çoklu paydaş yapısına sahip olan sivil havacılık sektöründe yapılan görüşmeler neticesinde her paydaşın rolünün riskleri yönetmede hayati önem taşıdığı anlaşılmış, bu amaçla hazırlı evresinde tüm paydaşların kriz yönetimi ekibi tarafından stres yönetimi, salgın tedbirleri ve kriz yönetimi açasından eğitilerek, her paydaşın çalışanlarının da salgın yönetimine dahil edilmesiyle motivasyonun sağlandığı anlaşılmaktadır. Krize hazırlık planlarının oluşturulmasında kriz yönetim merkezinde tüm paydaşların T.C. İstanbul Valiliği ve SHGM önderliğinde bir araya gelerek elde edilen verilere dayalı olası kriz senaryolarının istişare edildiği, hazırlık yapıldığı, tüm personelin buna yönelik eğitildiği ve kapanan ölkelerden gelen ilk uçuşlarla bu planların tatbikatının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Türkiyede ilk vakanın açıklandığı Mart 2020 tarihinin paydaşlar tarafından kriz anı olarak tarif edildiği ve bu dönemde sektörünün karşı karşıya kaldığı en kritik durumun arka arkaya ilan edilen notam uygulamaları olduğu anlaşılmıştır. Bu sorunu aşmak amacıyla yine teknolojik imkanların uyarlandığı ve uzmanlar yardımıyla sistemin kriz yönetimine adapte edildiği görölmektedir. THY ve İstanbul Havalimanı bu dönemde Türkiyenin gerçekteştirdiği tahliye uçuşlarında da kritik rol üstlenmiş, geçmiş kriz tecrübelerinden kalan taktiklerin genişletilip, detaylandırılarak bu tahliyelerin başarıyla gerçekteşmesinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Salgının sorunsuz yönetilmesindeki en kritik paydaş olan yolcuların sürece uyumunu sağlamak konusunda tüm kanalların yoğun bir şekilde kullanıldığı, işaretçiler, reklam panoları, sosyal medya hesapları, dijital platformlar, uçak içi ve havalimanı içerisindeki göstergelerle yönlendirildiği ve ünlü isimlerle gerçekleştirilen röportajlarla Covid-19 dönemi yolcu tedbirlerinin aktarıldığı anlaşılmıştır. Kriz sonrası dönemde de yine hijyenin ön planda tutulduğu, ancak yolcuların tekrar uçmaya teşvik edildiği pozitif iletişim mesajlarının bu yollarla yapılandırıldığı gözlemlenmiştir.

Kriz hazırlık, kriz evresi ve kriz sonrası evrede tüm stratejilerin ölçülenmesinde dijital ölçüm, nicel ve nitel araştırma yöntemlerine sıklıkla başvurulduğu ve bu araçlarla elde edilen bilgiler doğrultusunda taktiklerin geliştirildiği görülmüştür. Kriz hazırlığı, kriz yönetimi ve bu süreçte paydaş iletişimini güçlü yanları olarak tarif eden katılımcıların iş birliği ve koordinasyon yetenekleri neticesinde kriz sürecinin sorunsuz atlatıldığı ve kriz sonrası süreçte ise uçuş kapasitelerinin beklentileri yakaladığı görülmüştür. Bu süreçteki yönetim kabiliyeti sayesinde THY'nin APEX ve StarTrek's ödülleriyle Dünya sıralamalarında ilk sıralara yerleştiği anlaşılmıştır.

Kriz hazırlık evresinin, kriz sürecinin nasıl gelişeceğinin de belirleyicisi olduğunun altının çizildiği Durumsal Kriz İletişim yaklaşımı açısından bakıldığında elde edilen bulgular, salgın gibi küresel ölçekli krizlerde kriz geçmişinde tecrübe edinilen iletişim ağının etkili ve dijital imkanlara yönelik altyapının öncül role sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma bürokratik engelleri bu tür durumlara adapte etmede tüm paydaşların etkin rol almasının kritik öneme sahip olduğunu öne çıkarmaktadır. Bu noktada marka ve kurumların olası durumlara hazırlık yapabilmek açısından tüm paydaşları ile gerek erişilebilirlik gerekse koordinasyon açısından hızla iletişim kurabilecekleri ve anlık kararlar alabilecekleri paydaş ilişkileri geliştirmelerinin krizi en az hasarla atlatmada faydalı olacağı söylenebilir. Bu iletişim ağını yapılandırırken, tüm paydaşların örgütsel kabiliyet ve kaynaklarına yönelik rollerin belirlenmesi için ön görülebilir krizlerdeki etkileşimin fikir verebilir nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Dijital teknolojinin etkin kullanımı kriz gibi acil bir durumda hızlı karar ve aksiyon almayı kolaylaştırıcı olacaktır.

Salgın gibi küresel afetlerde kurum veya marka salgından direkt sorumlu olmasa bile dış iletişiminde sorumluluk alarak tepkisini sağlık ve insan odağında tutmasının kriz anında ve kriz sonrası dönemde itibarını güçlendirmesini sağlayabilir. Bu açıdan salgınlara veya benzer afet durumlarına yönelik yapılacak stratejilerde Coombs'un (2006a) ele aldığı gibi ekonominin ön planda tutulduğu kriz tepkileri uzun vadede marka veya kurum itibarını yıpratabilir, olası dezenformasyonun yönetilmesini zorlaştırabilir. Bu açıdan tüm paydaşların faydasının kurumsal payda ile eş değerlerde konumlandırıldığı kriz tepki stratejilerinin belirlenmesinin uzun vadeli krizlerde markalara avantaj sağladığı söylenebilir.

Teşekkür

Türk Hava Yolları, IGA Havalimanı İşletmesi A.Ş., Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Devlet Havalimanı İşletmeleri Müdürlüğü ve Türkiye Yer Hizmetleri Müdürlüğü'ne değerli katkıları için teşekkür ederiz.

Kaynakça

- Akça, M. (2020). Covid-19'un havacılık sektörüne etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 45-64.
- Bakırcı, M. (2020). Covid-19 pandemisinin Türkiye havayolu ulaşımına etkisi. *Türk Coğrafya Dergisi*, 76(2020), 45-58.
- Benoit, W. L. (2018). Crisis and image repair at United Airlines: Fly the unfriendly skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(1), 11-26.
- Bundy, J., Praffer, M. D., Short, C. E. & Coombs, T. W. (2016). Crisis and crisis management: integration, interpretation and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Canny, I. U. (2016). An application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 crisis communication. *International Communication & Organizational Behaviour E-Journal*, 7(3), 1-18.
- Centre for Crisis and Risk Communication (2021, Haziran). *Crisis and coffee with Dr. Timothy Coombs*. 19.12.2021 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=kXCWG1uljvM> adresinden edinilmiştir.
- Coombs, T. W. (1995). Choosing the right words: The development of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Coombs, T. W. (2004). Impact of past crisis on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 4(3), 265-289.
- Coombs, T. W. (2006a). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2007), 135-139.
- Coombs, T. W. (2006b). *Code red in the boardroom, crisis management as organizational*. London: Praeger Publishers.
- Coombs, T. W. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding (2. Baskı)*. U.S.A.: Sage.
- Coombs, T.W. (2016). Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 120-122.
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers project reputational assets: Initial tests of situational crisis communication theory. *Journal of Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Çınarlı, İ. (2018). Bir kriz iletişimi vaka analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 sefer sayılı uçağı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 38(1), 96 - 115.
- Dondurucu, Z. & Çetinkaya, A. (2020). Uluslararası havayolu şirketlerinin Covid-19 salgını sürecinde Instagram'da marka iletişimi stratejilerinin analizi. *Turkish Studies*, 15(4), 325-356.
- Gafni, N., Moshinsky, A. & Kapitulnik, J. (2003). A standardized open-ended questionnaire as a substitute for a personal interview in dental admissions. *Journal of Dent Education*, 67(3), 348-353.
- Klooster, J. & Kim, N. I. (2020). Introduction: What is a crisis? Framing versus experience. Jacqueline Klooster & İnger N. Kuin (Ed.) *After the crisis, remembrance, re-anchoring and recovery in Ancient Greece and Rome* içinde (ss. 3-14). Londra: Bloomsbury Yayıncılık.
- Köksoy, E. (2021). Dijital çağda markaların kriz iletişimi pandemi etkisi. *Social Science Studies Journal*, 7(87), 9732 - 3747.
- Lilleker, D.G. & Stoeckle, T. (2021). The challenges of providing certainty in the face of wicked problems: Analysing the UK government's handling of the Covid-19 pandemic. *Journal of Public Affairs*, 21, 1-10.
- Macit, A. & Macit, D. (2020). Türk sivil havacılık sektöründe Covid-19 pandemisinin yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 100-116.

- Mathers, N., Fox, N. & Hunn, A. (1998). Trent focus research and development in primary health care, using interviews in a research project. *Trent focus group*. 28.06.2020 tarihinde <http://web.simmons.edu/> adresinden edinilmiştir.
- OECD. (2020). *World data, Covid-19 and aviation industry: Impact and policy responses*. 15.06.2021 tarihinde oecd.org/coronavirus adresinden edinilmiştir.
- Ou, J. & Wong, I. A. (2020). Strategic crisis response throughchanging message frames: A case of airline corporations. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 1-15.
- PRNewswire. (2020). *2020 analysis of airline brands & the COVID-19 pandemic: Benchmarking 66 major airline brands and their responses to COVID-19*. 29.06.2020 tarihinde <https://www.prnewswire.com/news-releases/2020-analysis-of-airline-brands—the-covid-19-pandemic-benchmarking-66-major-airline-brands-and-their-responses-to-covid-19-301124491.html> adresinden edinilmiştir.
- Scheiwiller, S. & Zizka, L. (2021). Strategic responses by European Airlines to the Covid-19 Pandemic: A soft landing or a tribulent ride?. *Journal of Air Transport Management*, 95(2), 102103.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. V. (2019). *Effective crisis management*. Kaliforniya: Sage Yayınları.
- UNTWO. (2020). *Impact assestment of the Covid-19 outbreak on international tourism*. 07.04.2021 tarihinde <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> adresinden edinilmiştir.
- Zemke, A. (2020). Role of strategic communication in crisis management and business continuity. *BeehivePR*. 05.10.2021 tarihinde <https://beehivepr.biz/strategic-communication-in-crisis/> adresinden edinilmiştir.