

KRİZ İLETİŞİMİ VE SOSYAL MEDYA: EMİSYON KRİZİNDE VOLKSWAGEN'İN FACEBOOK KULLANIMI

Muharrem Çetin* - Yunus Emre Toprak**

ÖZET

Günümüzde sosyal medya platformlarının kullanımı her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Kurumların artan sosyal medya kullanımı, bireylerin sosyal medya kullanımını da yaygınlaştırmaktadır. Sosyal medyanın yaygın kullanımı, bireylerin pasif tüketici konumlarını terk ederek iletişimde aktif hale gelmelerine olanak sağlamıştır. Bu dönüşüm kuruluşları da yakından etkilemiştir. Kuruluşlar, geleneksel iletişim araçların yanı sıra sosyal ağları da kullanmaya başlamışlardır. Özellikle kriz durumlarında sosyal medya vasıtası ile hedef kitleleri ile daha hızlı ve daha az maliyetli bir iletişim kurmaya yönelmektedirler. Bununla birlikte sosyal medyayı etkin kullanmak suretiyle imajlarını korumayı ve düzeltmeyi amaçlamaktadırlar. Bu çalışmanın amacı kriz iletişimi esnasında Benoit'in İmaj Restorasyon Teorisi'ne göre hangi imaj restorasyon stratejilerinin Volkswagen tarafından kullanıldığını analiz etmek ve içeriklerin yayımlandığı tarihler göz önünde bulundurularak, kriz iletişim çalışmalarında sosyal medyanın etkin kullanıldığı dönemleri belirlemektir. Bu bağlamda Volkswagen Emisyon Krizi'nde şirketin 22 Eylül 2015- 16 Mart 2016 tarihleri arasında resmi Facebook sayfasında yayımladığı paylaşımlar içerik analizi yöntemi ile niteliksel ve niceliksel olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz iletişimi, sosyal medya, imaj, imaj restorasyon teorisi

CRISIS COMMUNICATION AND SOCIAL MEDIA: FACEBOOK USAGE OF VOLKSWAGEN IN EMISSION CRISIS

ABSTRACT

Nowadays; the usage of social media platforms are becoming widespread with each passing day. The increasing social media usage of organizations has also increased the social media usage of individuals. The intensive usage of social media let individuals become active in communication by leaving their passive consumer position. This transition has also effected organizations. Organizations has started to use social networks in conjunction with traditional communication devices. Especially in crisis situations, they head for creating faster and cheaper communication with their target audience by means of social media. Besides they aim to protect and fix their images by using social media effectively. The aim of this study is to analyze which image restoration strategies were used by Volkswagen during crisis communication according to Benoit's image restoration theory and to evaluate in which periods crisis communication operations were implemented intensively in social media by taking the time of contents into consideration. In this context, the official Facebook page contents of Volkswagen in Volkswagen Emis-

* Doç. Dr., Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi

** Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

sion Crisis between September 22nd 2015 and March 16th 2016 were analyzed qualitatively and quantitatively with content analyses method.

Keywords: Crisis communication, social media, image, image restoration theory

GİRİŞ

Bir organizasyonun dengesini, beklenmedik gelişmeler ve ani değişiklikler sarsar. Hazırlıksız yakalanan her durum beraberinde bir sarsıntı ve huzursuzluk getirir. Bu durumlar kriz belirtileridir. Krizler istenmeyen durumlardır. Ancak, değişime ve dönüşüme direnen örgütsel yapılarda, değişim ve dönüşüm kriz durumlarında söz konusu olabilir. Kuruluşlar açısından beklenmedik, aniden gelişen süreçler olarak değerlendirilebilen kriz; gerekli dersler alınıp örgütler tarafından iyi değerlendirildikleri takdirde bir fırsata, ihmal edilmeleri ve üzerinde gerekli çalışmalar yapılmaması durumunda ise bir çöküşe neden olabilirler.

Halkla ilişkiler perspektifinden etkili bir kriz yönetimi; iletişimi kimin yönlendireceği, medya ile ilişkilerin biçimine kimin karar vereceğinin yanı sıra kurum imajını koruma, mesajları kontrol etme, iç ve dış paydaşlar ile stratejik bir ilişki yürütme faaliyetlerini sürdürürken, bilginin yönetimini ve dağıtımını içermektedir (Kersten 2005: 545). İnternetin yaygınlaşması ve sosyal medyanın etkili kullanımını ile insanlar birçok bilgiye kısa sürede erişebilmektedirler. Bu durum, doğru bilginin olduğu gibi yanlış bilginin de hızlı bir biçimde yayılmasını beraberinde getirmiştir. Yanlış bilginin yayılmasını önlemek için zamanında hedef kitlenin bilgilendirilmesi kaçınılmazdır. Günümüzde gizli kapaklı işler yapmak da neredeyse imkansız hale gelmiştir. Hiçbir şey gizli kalmamaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi günümüzde daha önemli bir hal almıştır.

Bu çalışmada, 18 Eylül 2015 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı'nın Volkswagen'in TDI motorlarında egzoz emisyon değerlerini düşük gösteren bir yazılım üreterek temiz hava yasalarını ihlal ettiğini duyurmasıyla ortaya çıkan emisyon krizinin, Volkswagen tarafından sosyal medya vasıtasıyla yönetilmesi imaj restorasyon kuramı bağlamında ele alınmış; Volkswagen'in resmi Facebook içerikleri niteliksel ve niceliksel içerik analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir.

KAVRAMSAL OLARAK KRİZ VE KRİZ İLETİŞİMİ

Kriz, tahmin edilememeye özelliğine sahip olan ve paydaşların beklentilerini tehdit eden bir olayın, örgüt performansını olumsuz bir şekilde etkileyerek olumsuz neticeler doğurabileceği bir süreçtir (Coombs 2006: 2). Böylece krizin bir organizasyonun üretim miktarını, ürün kalitesini, servis yetkinliğini dolayısıyla imajını önemli ölçüde etkilemesi söz konusudur. İmajın olumsuz etkilenmesi kurumun hem tedarikçileri, hem paydaşları, hem çalışanları, hem de müşterileri nezdinde

itibar kaybına sebep olabilir. Bu nedenle, kriz kuruluş açısından istenmeyen bir durumdur.

Kriz'e neden olan faktörleri; çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında ele almak mümkündür (Okay ve Okay 2013: 352). Kurumun işleyişinden, çalışanların ve yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların yanı sıra fiziki koşulların yetersizliğinden kaynaklanan sorunları örgütsel faktörler; kurumun dışında gelişen ve hükümetlerin uyguladıkları ekonomik, sosyal, kültürel ve hukuki politikalar çevresel faktörler olarak nitelendirilebilir. Hükümet değişiklikleri, sel, deprem, yangın gibi doğal afetler, patlak veren terör ve savaşlar da çevresel faktörlerdendir.

Krizin çözümlenmesi gerekir. Bir kuruluşun krizle hayatiyetini devam ettirmesi düşünülemez. Krizin çözümü, krizi etkili bir şekilde yönetmeyle mümkündür. Krizin etkili yönetimi, planlı, programlı ve bilinçli bir kriz iletişimi kurgulamayı gerektirir. Ayrıca, hedef kitleye ulaşma olanağı yazılı, sözlü ve görsel medya planlaması da yapılmalıdır. Narbay (2006: 74-75) kriz yönetimi sürecinde yerinde ve doğru kararlar alınmasının yanı sıra iletişimin etkili olmasını, yetersiz kalınması durumunda alınan kararların hedef kitle üzerinde beklenen etkiyi yaratmayacağını ileri sürmektedir.

Krizin etkili yönetilmesi sürecinde örgütün hiyerarşik yapılanması dikkate alınarak bir kriz iletişim komitesi kurulmalıdır. Krizi aşmaya çalışan bu komite, özellikle medya ile ilişkilerde kararları şirketin başka organlarına danışmadan ivedilikle verebilmelidir. Bunun için de mevcut durumun analizini yaparak, kuruluşun belirlenmiş kısa ve orta vadeli plan ve politikalarının vizyonu ve misyonu ile ne derece örtüşüğünü bilmelidir. Ayrıca kriz iletişim komitesi elde edilen tüm bilgi ve verileri tüm açıklığı ile toplumun her kesimi ile paylaşmalı ve yapılan fedakarlıkları net olarak ortaya koymalıdır (Tekin ve Zerenler 2005: 151-152).

Toplumun, kriz hakkında doğru bilgiyi edinmesi, örgütün itibar ve imajı açısından son derece önemlidir (Örnek 2006: 173). Kriz iletişim komitesinde yer alacak kişilerin, iletişim ve medya konusunda yetişmiş olmaları önemlidir. Bu bağlamda strateji geliştirme ve yönetebilmek için araştırma tekniklerini bilmelerinin yanı sıra disiplinler arası deneyime sahip üst düzey stratejistler olmaları gerekmektedir (Narbay 2006: 79-80) Kriz zamanlarında medya ile ilişkileri sürekli kılmak, işbirliği ve katılım sağlamak, pozitif yorumlar yapmak ve uygun iletişim araçları kullanmak halkla ilişkiler açısından dikkat edilmesi gereken hususlardır (Tüz 2014: 100). Krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunan zamanlarda medya ile iyi ilişkiler kurulması son derece önemlidir. Bu çerçeveden bakıldığında krizi yaşamadan önce medya ile iyi ilişkileri olan ve sosyal sorumluluk kampanyaları, basın brifingleri, mülakatlar, fabrika gezileri gibi halkla ilişkiler faaliyetleri ile kamuoyuyla bütünleşen kuruluşların kriz zamanlarında gerek medya, gerekse kamuoyunda olumlu algı yaratabilme ihtimali yüksektir.

Son yıllarda sosyal medya insanların hayatlarında artan bir etkiye sahiptir. Dünyanın gelişmiş bölgelerinde yaşayan birçok insan Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube gibi bir ya da daha fazla sosyal medya ağını kullanmaktadır. Sosyal medyanın giderek artan önemi neticesinde, birçok kuruluş da sosyal medya platformlarında yer almıştır. Jensen (2014: 7), insanlara kriz durumunda sosyal medya aracılığı ile güvenilir bilgiler ve haberler sunmanın kuruluşlar açısından önemli olduğunu; bilginin sosyal medya aracılığı ile çok hızlı bir şekilde yayıldığını belirtmektedir. Ancak, sosyal medya, kuruluşların kontrol etmelerinin söz konusu olmadığı büyük bir mecradır. Kuruluşla ilgili asılsız, gerçeklerden uzak bilgi ve haberlerin yayılmasını her zaman mümkündür. Olumsuz bilgi, haber ve görüşlerin yayılmasının önüne geçebilmek için kuruluşun zaman kaybetmeden gerekli bilgilendirmeyi kamusuna yapması elzemdir.

Ward'a (2011: 2-3) göre kriz iletişiminde sosyal medyanın rolü üzerinde çok fazla çalışılmamış olduğundan sosyal medyanın, kriz anında yapacağı etkiler halen tam olarak tahmin edilememektedir. Bugünün teknolojik dünyasında, krizler internet üzerinden bir anda yayılabilir. Kuruluşlar kriz planlarında mutlaka sosyal medyayı da dahil etmelidirler. Sosyal medya, sadece internet tabanlı krizler de değil, geleneksel krizlerin kontrol edilmesinde de kuruluşlara katkı sağlayabilir. Bu bağlamda yeni iletişim teknolojilerinin kuruluşlar tarafından başarılı bir şekilde kullanılması durumunda kriz iletişiminde güçlü bir iletişim aracına dönüşebilirler.

Organizasyonlar internet ve sosyal medya platformları gibi yeni iletişim teknolojilerini kriz planlarında kullandıkları zaman, güncel bilgiyi zamanında olabildiğince fazla kişiye ulaştırabilme olanağına sahip oldukları algısını kuruluşta oluşturur (Sweester ve Metzgar 2007: 342). Kriz zamanlarında sosyal medya kullanımını organizasyonların daha fazla kişiye en kısa zamanda ulaşmasını sağlar. Böylece, kuruluşlar, krizle ilgili anlatmak istediklerini kamuoyuna (Perry ve ark. 2003: 227) iletebilme olanağını elde etmiş olurlar. Kamuoyunda kuruluşla ilgili var olan algının pekişmesi istenmesi durumunda mevcut algı pekiştirilir, değişmesi isteniyorsa mevcut algının değişmesine zemin hazırlar. Ayrıca, geleneksel medyaya oranla iletişim için daha az zaman ve para harcanmasına olanak verir.

İMAJ KAVRAMI VE İMAJ RESTORASYON TEORİSİ

İmaj, sosyal bilimler alanında önemle üzerinde durulan kavramlardan biridir. Özellikle iletişim teknolojisindeki gelişmeler, kişi ya da kurumların imajlarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütmelerinde önemli role sahip olmuştur. Günümüzde kişiler ya da kurumlar iyi ve olumlu imaja sahip olmayı temel etkinlikleri arasında görmektedirler. Olumlu imaja sahip bir kişi ya da kuruluşun hedef kitle üzerinde olumlu bir etki bırakarak iyi ve itibarlı olarak algılanması söz konusu olmaktadır. İmajla ilgili birçok tanım yapılmıştır. İmajı, basitçe psikolojik

bir obje ile ilgili bireylerin zihinlerinde oluşan herhangi bir durum olarak açıklamak mümkündür.

Kurumsal imaj şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim aktivitelerini ve dünya çapındaki faaliyetlerini kapsar. Birçok kuruluş, ciddi bir şekilde zarara uğrayana kadar kurumsal imaja çok fazla önem vermemektedir. Bununla birlikte olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için uzman kişiler tarafından yapılmış uzun vadeli planlara ihtiyaç duyulmaktadır (Marken 1990 21). Okay'a göre (2005: 246) kurum felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim neticesinde oluşan kimlik; kurumsal imajı şekillendirmektedir. Sabuncuoğlu (2010: 89) ise imajı, "dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimi" olarak tanımlamış; bir örgütün gelecekte olmak istediği durumunu, vizyonunu, misyonunu, örgüt kültürünü, iletişim stratejilerini ve kurumsal dizaynını imajın en belirgin unsurları olarak değerlendirmiştir.

İmaj restorasyon teorisi kriz çeşitlerini ya da kriz aşamalarını tanımlamaktan ziyade mesaj seçenekleri üzerine, başka bir deyişle kriz ile yüzleştiklerinde örgütlerin neler söyleyebilecekleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Benoit 1997: 178). Bu bağlamda retorik, psikoloji ve sosyoloji üzerine inşa edilen imaj restorasyon teorisinin temel amacının, imajın yeniden yapılandırılması ve korunması olduğu belirtilebilir.

Coombs ve Schmidt (2000: 165), Benoit'in imaj restorasyon stratejisi tipolojisini inkar, sorumluluktan kaçma, eylemin olumsuzluklarını azaltma, düzeltici işlem, kabullenme olmak üzere beş biçimde açıklamaktadır. İnkâr stratejisinde, organizasyonun yanlış bir şey yapmadığı ve kriz içerisinde bulunmadığı savunulur. Sorumluluktan kaçmada "kaza ile oldu" tarzında açıklamalarla kuruluşun krizle alakalı çok ufak sorumluluklarının bulunduğu üzerinde durulur. Eylemin olumsuzluklarını azaltmada kamuoyunun kuruluşu veya krizi daha az tehditkâr olarak görmesi sağlanmaya çalışılır. Düzeltici işlemde mevcut zararın giderilmesi ve krizin tekrar etmemesi için çalışmalar yapılır. Kabullenmede ise kuruluş, krizin ve sorunun sorumluluğunu üstlenir ve kuruluşun uzaktan ve yakından ilişkili olduğu kişi ya da kuruluşlar başta olmak üzere toplumdaki özür diler.

Kurumsal krizler için geliştirilen imaj restorasyon yaklaşımı; kriz anlarında hem iletişim uzmanlarınca mesajların hazırlanmasında ve eleştirilenler tarafından bu mesajların eleştirel olarak yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılabilir (Benoit 1997: 177). İmaj restorasyon yaklaşımı, kuruluşların kriz yönetiminde yöneticilerin, karşılaştıkları sorunları öncelik sırasına göre belirlemelerini ve sorunları gidermeye çalışırken kullandıkları iletişim dili ile iletişim araçlarını rasyonel belirleyebilme gibi bir olanak da vermektedir.

Tablo 1. İmaj Restorasyon Stratejileri ve Temel Özellikleri

| STRATEJİ | TEMEL ÖZELLİK |
|---|--|
| 1. İnkâr | |
| 1.1.Basit İnkâr | Herhangi bir hatanın olmadığını ileri sürme |
| 1.2.Suçlu Başkasına Atma | Hatanın başkası tarafından yapıldığını ileri sürme |
| 2.Sorumluluktan Kaçma | |
| 2.1.Provokasyon | Faaliyetin başka bir eylem sonucunda yapılmak zorunda kalındığını ileri sürerek hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışma |
| 2.2.Eksiklik | Hatanın bilgi veya yetenek eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürme |
| 2.3.Kaza | Hatanın bir talihsizlik sonucunda meydana geldiğini ileri sürme |
| 2.4.İyi Niyet | Hata olmasına rağmen iyi niyet olduğunu ileri sürme |
| 3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma | |
| 3.1.Destekleme | Hata olmasına rağmen faaliyetin iyi niteliklerine ya da geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapma |
| 3.2.Minimize Etme | Hatadan kaynaklanan zararın çok ufak olduğunu ileri sürme |
| 3.3.Ayırt Etme | Hatanın geçmişte başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğunu ileri sürme |
| 3.4.Üstünlük | Faaliyet sonucunda elde edilen faydanın, hatanın neden olduğu zararlarından daha önemli olduğunu ileri sürme |
| 3.5.İtham Edenlere Saldırma | Hatayı itham edenlerin toplumdaki güvenilirliğini azaltmaya çalışma |
| 3.6.Tazminat | Mağdurlara tazminat ödeme, zararlarını karşılama |
| 4.Düzeltilici İşlem | Problemi çözmek ve problemin tekrerrütmemesi için çalışmalar yapma |
| 5. Kabullenme | Hata için özür dileme |

Kaynak: Benoit W L (1997) Image Repair Discourse And Crisis Communication, Public Relations Review, 23(2), 178-182.

Kuruluşun imajı; kamusunu oluşturan kişi ya da kişiler tarafından kuruluşu hatalı gördükleri sürece risk altındadır. Kuruluşların kamusunu, tüketiciler, devlet kurumları, paydaşlar, çalışanlar, baskı grupları ve politikacılar gibi değişik ke-

simler oluşturur (Benoit 1997: 178). Her kişi, grup ya da kurumun farklı ilgi, alaka ve amaçları bulunabilir. Bu bağlamda iletişimi planlayanlar, kuruluşun hedef kitesini oluşturan kişi, grup ya da kurumları tanımamalı ve öncelik sırasını belirlemelidir.

Coombs (1998: 183) kriz durumlarını, kriz üzerinde zayıf insan kontrolü ve güçlü insan kontrolü olmak üzere iki farklı şekilde kategorize etmiştir. Hedef kitle, iletişim planlarını, krizin üzerindeki kontrol durumuna göre yargıladığından, farklı kategorilerdeki krizlere farklı kriz düzeltme stratejileri uygulanması gerekmektedir. Savunma odaklı stratejiler doğal afetler gibi zayıf insan kontrollü kriz durumlarında uygun iken; iletişim uzmanı, hedef kitle tarafından daha kolay bir şekilde suçlanabileceği kazalar ve hatalı eylemler gibi güçlü insan kontrollü kriz durumlarında düzeltici eylem ve özür dileme gibi uzlaşıcı stratejilerin izlenmesi daha uygun olabilir.

Her krizde savunma stratejileri uygulamak her zaman makul ve geçerli bir strateji olmayabilir. Lee (2004:613), kuruluşların “minimize etme” stratejisi yerine “yorum yok” stratejisi uyguladığı durumlarda, kuruluşa daha fazla güven duyulduğu ve organizasyonun krizden daha az derecede sorumlu tutulduğu sonucuna ulaşmıştır. Lee, bu durumu Doğu ve Batı toplumları arasındaki kültür farkına bağlamış ve kültürün hangi düzeltme stratejisinin uygulanacağını seçimi esnasında etkisinin olabileceğini ileri sürmüştür.

ANALİZ VE BULGULAR

18 Eylül 2015 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı, Alman otomobil firması Volkswagen'in TDI motorlarında egzoz emisyon değerlerini düşük gösteren bir yazılım üreterek temiz hava yasalarını ihlal ettiğini duyurmuştur. Bu durum üzerine Volkswagen, 22 Eylül 2015 tarihinden itibaren kriz iletişim çalışmalarına başlamış, gerek web sitesi aracılığı ile gerekse sosyal medya hesapları vasıtasıyla konu hakkında kamuoyunu ve müşterilerini bilgilendiren açıklamalarda bulunmuştur.

22 Eylül 2015'de şirketin CEO'su Prof. Dr. Martin Winterkorn'un 2 dakika 34 saniye süren konuşması şirketin resmi Facebook hesabı üzerinden yayımlanmıştır. Aşağıdaki konuşma metni irdelendiğinde imaj restorasyon stratejilerinden destekleme, tazminat, düzeltici işlem ve özür dileme stratejilerinin birlikte uygulandığı görülmektedir.

“Grubumuzun dizel motorlarında tespit edilen aksaklıklar, Volkswagen prensiplerine ve duruşuna aykırıdır. Şuan itibariyle sorulan soruların bütün cevaplarını verememekteyiz. Ancak, tam olarak neler olduğunu ortaya çıkarmak için ciddi bir çalışma içerisindeyiz. Bunu yapabilmek için mümkün olduğunca hızlı, eksiksiz ve şeffaf bir şekilde her şeyi masanın üstüne koyuyoruz.

Bununla birlikte ilgili devlet kuruluşları ve otoriteleri ile yakın bir şekilde iş-birliği yapmaya devam ediyoruz. Bu hızlı ve tam aydınlatma süreci en yüksek önceliğimiz durumundadır. Bunu yapmak, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve kamuoyuna karşı borcumuzdur. Manipülasyon ve Volkswagen'in bir daha asla yan yana gelmesine müsaade edilemez.

Tüm dünyada milyonlarca insan markamıza, arabalarımıza ve teknolojilerimize güvenmektedir. Bu güveni kırdığımız için çok üzüntülüym. Bu kötü yönetim için tüm müşterilerimizden, otoritelerden ve kamuoyundan resmi bir şekilde özür dilemek istiyorum. Zararı telafi etmek ve tekrar güven kazanabilmek için gereken her şeyi adım adım yapacağız.

Grubumuzda müşterilerimiz için en iyi arabaları üretmek maksadıyla 600.000'den fazla çalışmamız bulunmaktadır. Çalışanlarımıza şunu söylemek istiyorum: Kendinizi işinize ne kadar adanmış olduğunuzu ve işinize günden güne artan bir samimiyetle geldiğinizi çok iyi biliyorum. Bu nedenle çok az bir insanın yaptığı bir hata yüzünden genel şüphenin işini sıkı bir şekilde ve dürüstçe yapan 600.000 kişinin üzerinde odaklanması yanlış olacaktır. Takımımız bunu hak etmemektedir.

Bu yüzden biz bu durumu düzeltmeye çalışırken sizlerden bize güvenmenizi talep ediyoruz. Bu sorunun dibine kadar gideceğiz. Gerekli teknik çözümler için çok sıkı çalışıyoruz. Ve müşterilerimize ve çalışanlarımıza verdiğimiz zararları telafi etmek için her şeyi yapacağız. Size söz veriyorum: Bütün bunları gereken tüm açıklık ve şeffaflık içinde yapacağız."

25 Eylül 2015 tarihinde şirket tarafından kamuoyuna aşağıda yer alan açıklama yapılmıştır. Yapılan açıklama incelendiğinde imaj restorasyon stratejilerinden destekleme, tazminat, düzeltici işlem ve özür dileme stratejilerinin birlikte uygulandığı görülmektedir.

"Bayanlar ve Baylar;

Volkswagen'in dizel motorlarda kullanılan yazılımı ilgilendiren hataları aydınlatmak için çok yoğun bir tempoda çalıştığımızı güncel medya raporlarından takip etmiş olmalısınız.

Her şeyden önce lütfen şunu göz önünde bulundurun: Müşterilerimizin ve tüm kamuoyunun bize olan güvenini korumak bizim için en önemli seviyede olmaya devam edecektir. Güveninizi suistimal ettiğimiz için tüm samimiyetimizle ve çok derinden ve çok üzüntülüyük. Konu ile ilgili tüm endişeleriniz ile olabildiğince hızlı bir şekilde ilgileneceğiz.

Bu durumdan etkilenen tüm araçlar teknik anlamda güvenli ve yola dayanıklıdır. Eldeki sorun havaya salınan kirlilikle ilgilidir. Açık olarak belirtmek isteriz ki, tüm sorumluluk ile gerekli düzenleme ve ölçüm maliyetlerini üstümüze alıyoruz. Fakat şartların analizi ve teknik ölçümlerin başlaması süreci biraz zaman alacaktır. Şu an Avrupa Birliği'nde bulunan Volkswagen grubunun EU6 dizel motorlu yeni araçları hukuksal şartlara ve çevresel standartlara uygundur. Söz konusu yazılım kullanımı, tüketimi ve emisyonları etkilememiştir. Deneme test sonuçları ile gerçek yol sonuçları arasındaki dikkate değer farklılık EA 189 tipi motorlarda gözlemlenmiştir. Volkswagen teknik ölçümler ile bu farklılıkları ortadan kaldırmak için yoğun bir şekilde çalışmaktadır.

Şu an için hangi model ve yıl aralığındaki araçların etkilendiğini tespit edememe durumumuzu anlayışla karşılamanızı bekliyoruz. Bu bilgiyi mümkün olan en kısa zamanda sizlere sağlayacağız. Volkswagen olarak biz, bize gönül vermiş insanların güvenini tekrar kazanmak ve zararı telafi etmek için gerekli her şeyi yapacağız. "

Aynı tarihte yukarıdaki açıklamanın yanı sıra Matthias Müller'in, Prof. Dr. Martin Winterkorn'un yerine Volkswagen Grubu CEO'su olarak atandığı; Volkswagen Grubu'nun yeniden yapılandığı ve Denetim Kurulu'nun yeni çözümleri yürürlüğe koyduğu, krize yönelik aldığı kararlarla ilgili paylaşımlar ile Volkswagen Binek Otomobil CEO'su Dr. Herbert Diess'in açıklamaları ve "Çözüm için son sürat çalışıyoruz." yönündeki ifadeleri şirketin imaj restorasyon stratejilerinden düzeltici işlem stratejisi uygulamasına ağırlık verdiğini göstermektedir.

Şirket, 30 Eylül 2015'de EA 189 EU5 tipi motora sahip dizel araçların güncellenmesi amacıyla uygulamaya koydukları aksiyon planını açıklamıştır. 6 Ekim 2015'de Volkswagen CEO'su Matthias Müller, krizin üstesinden gelecekleri açıklamasında bulunmuştur. Bu açıklamalar da imaj restorasyon stratejilerinden düzeltici işlem stratejisi uygulandığını göstermektedir.

Volkswagen, 3 Ekim 2015'de EA 189 motor tipine sahip tüm araçların Şubat 2016'dan itibaren kademeli olarak teknik güncellemelerinin yetkili servislerde ücretsiz olarak gerçekleştirileceğini müşterilerine duyurmuştur. Burada, imaj restorasyon stratejilerinden hem tazminat hem de düzeltici işlem stratejileri uygulanmıştır.

Şirket tarafından, 12 Ekim 2015'de motorlarında emisyon aracı bulunan araç sahiplerine araçlarında güvenliklerini tehdit edecek bir risk bulunmadığı ve araçlarının teknik açıdan güvenli ve dayanıklı olduğu duyurusu yapılmıştır. Bu duyuruyla da imaj restorasyon stratejilerinden minimize etme stratejisi uygulanmıştır.

Yönetim Kurulu'nun, 13 Ekim 2015'de krizle alakalı aldığı stratejik kararların kamuoyuna duyurulması; 15 Ekim 2015'de Federal Motorlu Taşıtlar Kuru-

mu'nun (KBA) hatadan etkilenen EA 189 dizel motorlu araçların Volkswagen'e çağırılması yönünde aldığı kararın şirketin resmi Facebook hesabı üzerinden duyurulmuş olması; 16 Ekim 2015'de yayınlanan içerikte şeffaflık, açıklık ve gayret vurgusunun yapılarak: *"Daha fazla şeffaflık, daha fazla açıklık, daha fazla gayret. Yeni Volkswagen üzerinde çalışıyoruz. İlk adımları attık bile. Tüm yapıları değiştiriyoruz. Prosedürlerimizi gözden geçiriyoruz. Ve elbette, her şeyi müşterilerimizin önüne koyuyoruz."* biçimindeki açıklamalar ile de imaj restorasyon stratejilerinden düzeltici işlem stratejisinin uygulandığı görülmektedir.

20 Ekim 2015'de yayınlanan içerikte çalışanlar ile şirkete gönül verenlerin halen Volkswagen ile olan güçlü bağına vurgu yapılmıştır: *"Firma çalışanlarımız ve destekçilerimizin halen Volkswagen ile güçlü bağa sahip olduğunu görmek memnuniyet verici. Gönderdiğiniz küçük kalp için teşekkür ederiz, Ellen. O kalbi kırmayacağız."* 22 Ekim 2015'de firma çalışanlarına ve destekçilerine teşekkür edilmiştir: *"Tüm çalışanlarımız ve bizim tarafımızda duran destekçilerimize güvenlerini tekrar kazanmamız hususunda bize verdikleri destekten ötürü teşekkür etmek istiyoruz. İşte burada onlardan biri Jan-Erik, seni hayal kırıklığına uğratmayacağız."* 27 Ekim 2015'de Euro 6 teknolojisi ile üretilen tüm Volkswagen binek araçlarının Avrupa emisyon kurallarını tam olarak karşıladığı duyurulmuştur: *"Keşke yok, ama yok, risk yok"* ifadeleri ile de imaj restorasyon stratejilerinden destekleme stratejisi uygulanmıştır.

28 Ekim 2015'de CEO Matthias Müller, Volkswagen Grubu için atılacak yeni adımları açıklaması; 23 Ekim 2015'de EU5 ve EU6 için dizayn edilen EA288 motorlarında hata olmadığı Volkswagen tarafından onaylandığının duyurulması; 3 Kasım 2015'de Volkswagen tarafından A.B.D. Çevre Koruma Ajansı'nın yaptığı açıklamaya istinaden *"A.B.D. Çevre Koruma Ajansı Pazartesi günü V6 TDI motoruna sahip araçların inceleme sürecinde henüz tam olarak tanımlayamayan bir yazılım fonksiyonu olduğu konusunda Volkswagen'i bilgilendirmiştir. Volkswagen 3 litrelik V6 dizel güç ünitelerinde hiçbir yazılımı, emisyon özelliklerini yasaklanmış bir şekilde değiştirmek için kullanılmamış olduğunu vurgulamak ister. Volkswagen bu durumu aydınlatmak için noksansız bir şekilde A.B.D. Çevre Koruma Ajansı ile işbirliği içerisinde bulunacaktır."* biçiminde yapılan açıklamalar, imaj restorasyon stratejilerinden basit inkar stratejisi uygulandığını göstermektedir.

25 Kasım 2015'de, EA 189 dizel motorlar için yapılan teknik ölçümler sonucu elde edilen veriler Alman Federal Motorlu Taşıtlar Kurumu'na sunulmuştur. Sunulan bu veriler 26 Kasım 2015'de Şirketin sayfasında yayınlanmıştır. *"Dizel meselesinin çözümü ve aydınlatılması süreci ilerlemektedir. Volkswagen Grubu 1.6 ve 2.0 litre piston yer değişiminden etkilenen EA 189 motorlar için Alman Motorlu Taşıtlar Kurumu'na spesifik teknik ölçümler sunmuştur. Bu; hatadan etkilenen araçların büyük bir bölümü için düzeltme ölçümlerinin belirlendiği anlamını taşımaktadır. Çözümlerin gelişiminde, maksimum müşteri memnuniyetine odaklanılmıştır. Teknik ölçümlerin uygulanmasından sonra, araçlar emisyon standartlarına uygun hale gelecektir. Son olarak*

1.2 litre dizel motorla ilgili teknik çözümler Federal Motorlu Taşıtlar Kurumu'na bu ayın sonunda sunulacaktır ve bir yazılım güncellemesi içermesi beklenmektedir..." 9 Aralık 2015 tarihinde karbondioksit meselesinin büyük oranda çözüme ulaştığını belirtir metin Şirket sayfasında yayınlanmıştır. "Volkswagen grubunun modellerinin bazılarında ölçülen karbondioksit değerleri ile ilgili soruların ortaya çıkmasından bir ay sonra, Volkswagen olayın aydınlatılmasında büyük ölçüde sonuca ulaşmıştır. Yoğun bir araştırma ve ölçüm kontrollerinin ardından, hemen hemen tüm modellerin açıklanan karbondioksit değerleri ile uyduğu açıktır. Bu, söz konusu araçların herhangi bir limit olmadan piyasaya çıkarılabilmesi ve satılabilmesi anlamını taşımaktadır. Şu an üretimde olan araçların yakıt tüketim değerlerinin kanunsuz bir şekilde değiştirildiği ile ilgili şüpheler onaylanmamıştır. Tekrar ölçümler sırasında Volkswagen'in sadece 9 modelinde önemsiz derecede sapmalar tespit edilmiştir..." 16 Aralık 2015'de yakıtın yanması sonucunda ortaya çıkan nitrojen oksit (NOx) durumu hakkında müşterilerin bilgilendirildiği ve araştırmanın başlayacağı ile ilgili bir duyuru yayımlanmıştır. 3 Şubat 2016'da Volkswagen, Avrupa'daki EA 189 dizel motorlara yönelik teknik ölçümlerin uygulamasına başladığını duyurmuştur. 19 Şubat 2016'da dizel motorların ilk grubunun teknik ölçümlerinin planlandığı gibi yapılmakta olduğu duyurulmuştur. Bu tür açıklamalar, imaj restorasyon stratejilerinden içerikte düzeltici işlem stratejisi uygulandığını göstermektedir.

10 Aralık 2015 tarihinde araştırma, teknik çözümler ve Grubun yeniden yapılması hususlarını içeren sürecin iyi yolda olduğu "Volkswagen Grubu'nun yeniden düzenlemesi iyi bir şekilde devam etmektedir. Grup Ekim ayı sonlarında belirlenen beş öncelik doğrultusunda süreci yürütmeye devam etmektedir: Avrupa'daki müşteriler için teknik çözümler planlanmış, otoritelere sunulmuş ve bu otoriteler tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bu çözümler Ocak 2016 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacaktır..." biçiminde duyurulmuştur. 11 Aralık 2015'de araştırmanın durumu hakkında basına yapılan bilgilendirmenin video özeti yayımlanmıştır. Bu açıklamalar, imaj restorasyon stratejilerinden tazminat ve düzeltici işlem stratejisinin uygulandığını göstermektedir.

13 Ocak 2016'da yapılan paylaşımda "düşük emisyonlu yeni e-Golf ile mükemmel bir sürüş keyfi" açıklamasına yer verilmiştir. 12 Mart 2016'da sıfır emisyonla vurgu yapan 9 dakika 58 saniyelik bir video paylaşımı yapılmıştır: "Herkes için sıfır emisyon, uzun mesafe sürüş? Elbette! BUDD-e konsepti imkansız görüneni mümkün kılacak." açıklaması ile imaj restorasyon stratejilerinden destekleme stratejisi uygulanmıştır.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 2) da görüldüğü gibi şirketin Facebook sayfasında 22 Eylül 2015 ile 16 Mart 2016 tarihleri arasında krizle ilgili yayınlanan 30 içerikte 40 imaj restorasyon stratejisi uygulanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde uygulanan 40 stratejinin 22'sinin (%55) düzeltici işlem, 7'sinin (%17,5) eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden destekleme, 5'inin (%12,5) eylemin olumsuzluklarını

azaltma stratejilerinden tazminat, 3'ünün (%7,5) özür dileme, 2'sinin (% 5) inkâr stratejilerinden basit inkâr, 1'inin (%2,5) de eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden minimize etme stratejileri olduğu görülmektedir. Bu durumu yansıtır sayısal değerler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Facebook Sosyal Ağı Paylaşımalarında Volkswagen İmaj Restorasyon Stratejileri

| STRATEJİ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. İnkâr | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.Basit İnkâr | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | | | √ | | | | | | | | | | |
| 1.2.Suçu Başkasına Atma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | √ | √ | | | | | | √ | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ | | | | | |
| 4.Düzeltilici İşlem | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | √ | √ | | | | | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | |
| 5.Kabullenme-Özür | √ | √ | | √ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 3. Uygulanan İmaj Restorasyon Stratejilerin Kullanım Sayıları ve Oranları

| STRATEJİ | UYGULAMA SAYISI | YÜZDE |
|-------------------|-----------------|--------|
| Düzeltilici İşlem | 22 | % 55 |
| Destekleme | 7 | % 17,5 |
| Tazminat | 5 | % 12,5 |
| Özür Dileme | 3 | % 7,5 |
| Basit İnkâr | 2 | % 5 |
| Minimize Etme | 1 | % 2,5 |
| TOPLAM | 40 | % 100 |

Volkswagen'in Facebook sayfasından yayınladığı içerikleri; kriz iletişiminin başladığı 22 Eylül 2015'den itibaren aylık olarak analiz ettiğimizde (Tablo 4), şirketin 22 Eylül 2015-22 Ekim 2015 tarihleri arasında 16 içerik, 23 Ekim 2015-23 Kasım 2015 tarihleri arasında 4 içerik, 24 Kasım 2015- 24 Aralık 2015 tarihleri arasında 6 içerik, 25 Aralık 2015- 25 Ocak 2016 tarihleri arasında 1 içerik, 26 Ocak 2015- 26

Şubat 2016 tarihleri arasında 2 içerik, 27 Şubat 2016-16 Mart 2016 tarihleri arasında 1 içerik paylaştığı görülmektedir.

Tablo 4. Belirtilen Tarih Aralıklarında Yayınlanan İçerik Sayıları ve Oranları

| Tarih Aralığı | 22.09.2015 - 22.10.2015 | 23.10.2015 - 23.11.2015 | 24.11.2015 - 24.12.2015 | 25.12.2015 - 25.01.2016 | 26.01.2016 - 26.02.2016 | 26.02.2016 - 16.03.2016 | Toplam |
|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------|
| İçerik Sayısı | 16 | 4 | 6 | 1 | 2 | 1 | 30 |
| Yüzde | % 53,4 | % 13,4 | % 20 | % 3,3 | % 6,6 | % 3,3 | %100 |

SONUÇ

Volkswagen krizin ortaya çıkmasının ardından 22 Eylül 2015 tarihinde CEO Martin Winterkorn'un özür videosunu yayımlayarak ilk Facebook paylaşımını yapmıştır. İnkâr stratejilerinden suçlu başkasına atma; sorumluluktan kaçma stratejilerinden provokasyon, eksiklik, kaza, iyi niyet; eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden ayırt etme, üstünlük ve itham edenlere saldırma stratejilerine söz konusu zaman zarfında Volkswagen tarafından başvurulmamıştır. Bu bağlamda Volkswagen'in emisyon krizini güçlü insan kontrollü kriz olarak yorumlaması; şirketin içerik paylaşımlarının tamamına yakınında savunma stratejileri yerine düzeltici işlem stratejisini uygulamasının sebebi olarak gösterilebilir.

Volkswagen, Facebook paylaşımlarının yarısından fazlasını kriz iletişimine başladığı ilk bir ay içerisinde yapmış, özellikle kriz iletişiminin dördüncü ayından itibaren kriz ile ilgili paylaşımlarını ayda bir ya da iki seviyesine indirmiştir. Bu bağlamda Lee'nin (2004: 613) organizasyonların "minimize etme" stratejisi yerine "yorum yok" stratejisi uyguladığı durumlarda, organizasyona daha fazla güven duyulduğu ve organizasyonun krizden daha az sorumlu tutulduğu yorumundan hareketle Volkswagen'in krizin başında düzeltici işlem ve özür stratejilerini yoğun olarak uygulaması ve daha sonra zorunlu bir durum olmadıkça sessiz kalması başarılı bir kriz iletişim stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak; bilginin sosyal ağlar vasıtası ile çok hızlı yayıldığı günümüzde, sosyal medya organizasyonlarda bir takım avantajlar ile birlikte dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Volkswagen grubu oluşturduğu kriz iletişim komitesi ile krize çok kısa zamanda müdahale etmiştir. Kamuoyunu özellikle ilk bir ay içerisinde bilgi bombardımanına tutarak kamuoyunda oluşması muhtemel bilgi kirliliğinin önüne geçmiş; yayınladığı içerikler ile takipçilerinde yeniden bir güven duygusu oluşturmayı amaçlanmıştır. Ayrıca yayımlanan yeni içeriklerle de krize sebep olan emisyon ile ilgili yeni projeler tanıtılmış ve krizi fırsata çevirmenin yolları aranmıştır.

KAYNAKÇA

Benoit W L (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication, *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

Coombs W T (1998) An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From A Better Understanding of The Situation, *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.

Coombs W T and Schmidt L (2000) An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis, *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-178.

Coombs W T (2006) Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA, Greenwood Publishing Group, 2.

Jensen K S (2014) Crisis Communication on Social Media, Yüksek Lisans Tezi, Aalborg, Aalborg.

Kersten A (2005) Crisis as Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations, *Public Relations Review*, 31(4), 544-549.

Lee B K (2004) Audience-oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis, *Communication Research*, 31(5), 600-618.

Marken G A (1990) Corporate Image-We All Have One, But Few Work To Protect An, *Public Relations Quarterly*, 35(1), 21-24.

Narbay M Ş (2006) Kriz İletişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Okay A (2005) Kurum Kimliği, Media Cat Yayınları, Ankara.

Okay A ve Okay A (2013) Halkla ilişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul.

Örnek A Ş (2006) Bilgi Toplumunda Kriz Yönetim Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Perry D C, Taylor M and Doerfel M L (2003) Internet-based Communication in Crisis Management, *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.

Sabuncuoğlu Z (2010) İşletmelerde Halkla İlişkiler, Alfa Aktüel, Bursa.

Sweetser K D and Metzgar E (2007) Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool, Public Relations Review, 33(3), 340-342.

Tekin M ve Zerenler M (2005) İş Dünyası İçin Krizi Yönetebilmenin Sırları, Çizgi Kitabevi, Konya.

Tüz M V (2014) Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar, Nobel Yayınevi, Ankara.

Ward C (2011) Social Media and Crisis Communication: Are Organizations Using Social Media in Times of Crisis?, Doktora Tezi, Ball State University, Indiana.