



Kriz Yönetiminde Kullanılan İletişim Stratejilerinin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma

A Research on The Effectiveness of Communication Strategies Applied In Crisis Management

Engin ÇELEBİ

Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, Abdi Sütcü Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu,
Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü
engincelebi@cu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-5791-8080>

Araştırma & Yayın Etiği

Bu makale en az iki hakem tarafından incelenmiş,
iThenticate yazılımı ile taranmış,
araştırma yayın ve etiğine aykırılık tespit edilmemiştir.

Research & Publication Ethics

This article was reviewed by at least two referees,
a similarity report was obtained using iThenticate, and
compliance with research/publication ethics was confirmed.

CC BY-NC 4.0

Bu makale [Creative Commons Attribution-NonCommercial License](#) altında lisanslanmıştır.

This paper is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial License](#)

Copyright ©

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Sakarya/TÜRKİYE

Sakarya University, Institute of Social Science,
Sakarya/TURKEY

Atıf/Citation

Çelebi, Engin . "Kriz Yönetiminde Kullanılan İletişim Stratejilerinin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma". Akademik İncelemeler Dergisi 16 / 1 (Nisan 2021): 92-106 .
<https://doi.org/10.17550/akademikincelemeler.737850>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Date Received: 15.05.2020

Kabul Tarihi/Date Accepted: 11.02.2021

Yayın Tarihi/Date Published: 15.04.2021

ISSN: 1306-7885

E-ISSN: 2602-3016

Cilt/Volume: 16 | Sayı/Issue: 1 |

Yıl/Year: 2021 (Nisan/April)

15. yıl



Akademik İncelemeler Dergisi

Kriz Yönetiminde Kullanılan İletişim Stratejilerinin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma

Öz

Kriz yönetiminde, geçerli ve güvenilir kriz iletişim stratejilerinin belirlenmesi için kanıta dayalı araştırma verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ise bir kriz durumundan etkilenen kesimlerin kriz iletişim stratejilerine nasıl tepki verdiğinin anlaşılmasıyla ortaya çıkartılabilir. 301 kişi üzerinde yapılan bu araştırma ile bir kriz durumundan etkilenen kişilerin, krizden dolayı sorumlu tuttukları kuruluşla olan duygusal, düşünsel ve davranışsal ilişkilerinin kriz esnasında ve sonrasında nasıl değiştiği ortaya çıkartılmıştır. Araştırma verilerine göre; kuruluşlara duyulan güven ile krizin nedenine yönelik algılamalar arasında, krizde sorumluluk alınması durumu ile krizden sonra ilişkilerin sürdürülmesi arasında, kurumsal itibar ile kriz durumunun önlenebilirliği arasında ve kriz durumuna yönelik hata ile suçlanma durumu arasında olumlu yönde yüksek korelasyonlar bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; krizden etkilenenler kriz durumunun nasıl ortaya çıktığıyla değil, krizin çözümüne ve mağduriyetlerin giderilmesine yönelik verilen mesajlara ilgi duymaktadır. Krizde sorumluluk alınmaması ve inkâr durumu; kuruluşlara yönelik güveni, kurumsal itibarı, duygusal ve davranışsal niyetleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi, Kurumsal İtibar, İletişim Yönetimi

A Research on The Effectiveness of Communication Strategies Applied in Crisis Management

Abstract

Evidence-based research data is required to identify valid and reliable crisis communication strategies in crisis management. This can be revealed by understanding how those affected by a crisis situation react to crisis communication strategies. In this research conducted on 301 people, it was found out how the emotional, intellectual and behavioral relationships of the affected people with the organization responsible for the crisis changed during and after the crisis. According to research data; positive correlations were found between trust in organizations and perceptions about the cause of the crisis, between taking responsibility in the crisis and maintaining relations after the crisis, between the corporate reputation and the preventability of the crisis situation, neglect and accusation situation. According to the results of the research, those affected by the crisis are not interested in how the crisis situation arises, but in the messages given to the solution of the crisis and to reduce the damages. The lack of responsibility and denial in the crisis adversely affects trust, corporate reputation, emotional and behavioral intentions.

Keywords: Public Relations, Crisis Communication, Crisis Management, Corporate Reputation, Communication Management

Giriş

Kriz yönetimi ve iletişimi alanında yapılan araştırmalar disiplinler arası bir hale gelmiştir. Bu alandaki araştırmalara olan ilginin artmasının ana nedeni; halkla ilişkiler, yönetim bilimleri, sosyoloji, psikoloji ve pazarlama gibi alanlarla disiplinler arası bir ilişki kurmuş olması ve kriz yönetiminin ve iletişiminin ekonomik performans ve kurumsal itibar alanına olan katkılarından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda krizin olumsuz etkilerinin azaltılmasının yanı sıra krize fırsat gözüyle bakma ve krizden güçlenerek çıkma perspektifini benimseyen teorilerin de geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Kriz iletişim stratejilerinin tasarlanması mesajlardaki bilgileri ifade etmektedir ve bu stratejilerin etkinliği, sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yüzden kriz iletişim stratejileri, oluşturulmak istenilen algı ve tutumlara göre belirlenmektedir. Bu çalışmanın amacı ise kriz iletişim stratejilerinin güvenilirliği ve etkinliği ile kuruluşlara yönelik güven, tutum ve kurumsal itibar algıları arasındaki ilişkileri incelemek ve destekleyici davranışsal niyetlerin belirleyici unsurlarını ortaya çıkarmaktır.

Reber ve Berger (2006) yapmış oldukları araştırmada, halkla ilişkiler uygulayıcılarının temsil ettikleri kuruluşlarda kriz zamanlarında daha etkili oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre halkla ilişkiler birimleri kriz planları ve mesajları hazırlama işlevleriyle kuruluşlarda stratejik bir yönetim birimi olarak algılanmaktadır. Wakefield vd.'ye (2013, 215) göre; uzun dönemli stratejik halkla ilişkiler yaklaşımı sadece kriz zamanlarında krizin üstesinden gelinmesi için değil, kriz durumlarının tekrar ortaya çıkmaması için de gereklidir.

Kamuoyuyla olumlu ilişkiler sürdürülmesinin önemi kriz iletişimi literatüründe daima yer almıştır. Kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında hedef kitleler ile olan olumlu ilişkilerin sürdürülmesi kriz yönetimi ve iletişimi için oldukça önemlidir. Bu yüzden öncelikle bir kriz esnasında bozulması muhtemel olan ilişkilerin nasıl korunacağı, yeniden kurulacağı ve nasıl güçlendirilebileceği sorularına cevap aranmalıdır. Çünkü Brown ve White (2010, 90) en iyi kriz stratejisinin iyi ilişkileri sürdürmek olduğunu söylemektedir. Bu yüzden kuruluşların kriz öncesi dönemlerde hedef kitleleriyle olan ilişkilerinin kalitesine gerçekten önem vermeleri ve uzun vadeli hedeflere yönelik yeterli çaba harcamaları gerekmektedir. Diğer yandan Jina vd.'nin (2014) yapmış olduğu araştırma sonucu, kriz durumunda kamuoyunun duyguları altında yatan sürecin kriz olmayan durumlara göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkartmıştır.

Claeys ve Cauberghe (2015) yapmış oldukları araştırma sonucunda, kriz öncesi itibarı iyi olan kuruluşların kriz öncesi itibarı olumsuz olan kuruluşlara göre bir kriz durumunda daha az itibar kaybına uğradığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu etkinin açıklaması ise; tüketicilerin bir kuruluşu karşı ilk tutumlarını değiştirmekte isteksiz oldukları ve bu nedenle kriz öncesi olumlu bir itibara sahip olan kuruluşlara kriz durumlarında daha az sorumluluk atfettiğidir. Diğer bir bulgu ise; kriz öncesi olumlu bir değerlendirmenin, kuruluşları sadece bir kriz durumunun zararlarına karşı değil, aynı zamanda olumsuz tanıtım ve dış iddialara karşı da koruduğunu göstermektedir.

Bir diğer önemli konu ise kriz yönetimi ve iletişimi alanına kültürü etkili bir parametre olarak dâhil etme çabasıdır. Çünkü "kültür" paydaşların krizi algılayıp

yorumlama şeklini etkilemektedir (Falkheimer ve Heide, 2006). En çok incelenen kültürel boyutlardan biri, bireylerin gruplara ayrılma derecesini ifade eden bireycilik / kolektivizm (çoğulculuk) boyutudur (Hofstede, 1984). Bütünlük ve güçlü dayanışma ile ilgili olan kolektivist (çoğulculuk) kültürlerde toplumsal çıkarlar önemliken bireyselliğin olduğu kültürlerde bireyler kendilerini toplumdan bağımsız olarak görmektedirler (Hofstede, 1984). Kriz iletişim stratejilerinin etkinliğini arttırmak için bu özelliklerin kriz mesajlarına nasıl dâhil edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Öncelikle kültürel değerlerle bireysel değerlerin birbirinden ayrı şekilde ele alınması ve bunların davranışlar ve tutumlar üzerine etkisinin belirlenmesi gerekmektedir.

Coombs (2007, 2014) krizi; “paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden, bir kuruluşun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek öngörülemeyen bir olay algısı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yer alan “algı” ifadesi bir kuruluş kriz durumunu kabul etmese dahi halkın algısının durumun gerçekliğini temsil ettiği anlamına gelmektedir. Tanımda yer alan kriz durumunun tahmin edilememesi durumu ise “kesinlikle beklenmeyen bir durum” anlamına gelmemelidir. Bu durumun kriz zamanıyla ilgili olduğu belirtilebilir. Tanımda yer alan diğer bir ifade ise olumsuz sonuçlar doğurmasıdır. Ancak kriz yönetimi ve iletişimi literatüründe krizler, bir kuruluşun veya topluluğun büyümesi ve öğrenmesi için fırsatlar olarak ele alınmaya başlanmıştır. Eğer etkin, hızlı ve sistematik bir şekilde ele alınırsa kriz durumları, olumlu sonuçlar üretme potansiyeline de sahip olabilir.

1.Kriz İletişim Stratejileri

Kriz iletişimi Coombs’a (2010, 20) göre; krizlerle mücadele etmek ve krizin neden olabileceği zararları azaltmak için tasarlanmış faktörleri içermekte, krizin olumsuz sonuçlarını önlemeyi veya azaltmayı, böylece kuruluşu, paydaşları ve/veya sektörü zarardan korumayı amaçlamaktadır. Yazar’a göre kriz iletişim stratejisi ise kuruluşların krizden sonra yaptıkları ve söyledikleridir.

Bir kuruluşun kriz sonrası kamuoyuyla kurmuş olduğu iletişim, krizin olumsuz etkisini şiddetlendirebilir veya azaltabilir (Ulmer vd., 2007). Kriz durumları her ne kadar kurumsal imajı tehdit edecek bir durum olsa da büyüme ve yenilenme için bir fırsat da sağlayabilmektedir.

Kriz iletişimi kriz esnasında bir kuruluşun itibarına ve imajına verilecek olası zararları önlemek veya azaltmak için teorik stratejilere odaklanmaktadır. Literatürde en çok kabul gören kriz iletişim stratejileri; Benoit’in (1997) imaj restorasyonu ve Coombs’un (2007) Durumsal Kriz İletişim Teorileridir.

Benoit’in (1997) imaj restorasyonu, kriz sonrası dönmelemerde merkezi bir strateji olarak ortaya çıkabilir. Çünkü imaj yenilenmesi kriz sonrası söylemlerin önemli bir türüdür. Kriz sonrası imaj restorasyonu; kriz durumunu ret etme (basit inkar, suçlu bulma), krizin nedenine yönelik sorumluluğun ortadan kaldırılması (provokasyon olduğunun söylenmesi, bilgi veya kontrol eksikliği olduğunun söylenmesi, kazara gerçekleştiğinin söylenmesi, iyi niyet gösterilmesi), suçluluğun azaltılması (geçmiş hatırlatma, olumsuzlukları minimize etme, kuruluşu bu durumdan ayırttırma, başka bir nedeni üste çıkarma, suçlayana saldırı, telafi etme), düzeltici eylem (sorunun çözülmesi ve bir daha olmaması için önlemler alınması) ve kabullenme (tüm sorumluluğun ve sonuçların kabul edilmesi) dâhil olmak üzere tanımlayıcı bir takım kriz yanıt sistemi sunmaktadır (Benoit, 1997).

Benzer şekilde Coombs (2007), durumsal kriz iletişim teorilerini 4 başlık altında toplamıştır. Bu stratejiler etkili bir kriz iletişim stratejisi seçmek için teorik bir çerçeve sunmaktadır. Birincisi, krizi inkâr etme (basit inkâr, suçlayana saldırı, günah keçisi bulma) stratejisidir. İkinci strateji, kuruluşa yönelik saldırganlıkları azaltma (bir bahane bulma veya gerekçe gösterme) stratejilerini içermektedir. Üçüncü strateji, hedef kitlelerle olumlu bağlar oluşturmaya veya var olan bağların güçlendirilmesine yönelik olarak hatırlatma/destekleme (geçmiş başarıları vurgulama, kuruluşu kurban olarak gösterme) stratejilerini oluşturmaktadır. Dördüncü strateji ise sorumluluk alarak mağduriyetleri gidermeye yönelik atılan adımları içeren tazminat (özür dileme ve telafi etme) seçeneğidir. Coombs'un (2007) Durumsal Kriz İletişim Teorisi, kriz sonrasında krizden etkilenenlerle iletişim kurmanın etkili yöntemlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Kriz durumlarında kuruluşlar itibar kayıplarını ve krizin olumsuz sonuçlarını önleyebilmek için kamuoyuyla etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Coombs'a (2007) göre; kriz iletişim stratejileriyle, ilk önce kriz hakkında bilgi verilmesi (ne oldu, hedef kitlelerin bundan nasıl etkileneceği ve neler yapılması gerektiği), ikinci olarak bilginin yönetilmesi (krizin tekrarının önlenmesi için neler yapıldığı) ve üçüncü strateji olarak kurumsal itibara gelebilecek hasarın önlenmesi veya verilen hasarın onarılması amaçlanmaktadır.

Kriz iletişim stratejilerinin gücü, etkisi ve önem derecesi her bir hedef kitle grubu üzerinde farklılık gösterebilir. Yine de tüm kriz iletişim stratejilerinde yer alması gereken bazı genel özelliklerden bahsedilebilir. Kriz durumlarında hedef kitle gruplarına yönelik oluşturulması planlanan iletişimsel stratejilerin tutarlı olması gerektiği ve açıklık, dürüstlük ve güvenilirlik gibi evrensel değerlerle beslenmesi bu özelliklerden bazılarıdır. Yine tüm kriz iletişim stratejilerine yönelik açıklama, yorumlama ve değerlendirme süreçlerinin de birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir.

1.1.Araştırma Soruları ve Hipotezlerinin Oluşturulması

Stephens vd. (2005), kuruluşların farklı paydaş gruplarına yönelik olarak farklı kriz iletişim stratejileri kullanması gerektiğini önermiştir. Kuruluşların en önemli hedef kitesinden birini oluşturan tüketicileri üzerinde hangi kriz iletişim stratejisinin daha etkili olduğunu anlamak için ilk araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur;

Araştırma Sorusu 1: Kriz iletişim stratejileri hedef kitleler (tüketiciler) üzerinde ne derece etkili olmaktadır?

Kriz durumlarında katılımcıların kuruluşlara atfettikleri sorumluluk ve kuruluşların suçlanma derecesini ölçmek oldukça önemlidir. Sorumluluk ve suçlanma derecesi ise birbirleriyle yüksek derecede ilişkilidir ve bu iki kavram arasındaki ayırım fark edilmeyebilir. Özellikle de çevresel faktörlerden ziyade kurum içi hatalar veya ihmallerden dolayı kaynaklanan kriz durumlarında katılımcıların kuruluşa daha fazla sorumluluk ve suçlanma derecesi yüklemesi muhtemeldir. Bu yüzden sorumluluk ve suçlanma derecesini azaltmaya yönelik bir kriz iletişim stratejisi kullanmak sıklıkla başvurulmuş bir yöntemdir.

Coombs (2007) kriz sorumluluğunu, kriz durumundan dolayı kuruluşun suçlanma derecesi olarak belirtmektedir. Suçlanma derecesi ise kurumsal itibarın yanı sıra ekonomik ve yasal sorumluluklar dâhil olmak üzere çeşitli olumsuz sonuçlara yol

açabilir. İkinci araştırma sorusuyla kriz iletişim stratejilerinin krize dair sorumluluk algılamaları üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu amaca yönelik oluşturulan araştırma sorusu şu şekildedir;

Araştırma Sorusu 2: Kriz iletişim stratejileri, krize dair sorumlulukları (önlenebilirlik / kurumsal hata payı / dış faktörlerin etkisi) nasıl etkilemektedir?

Coombs'a (2007) göre; tüm kriz iletişim stratejilerinin ortak amacı, kurumsal itibara verilecek hasarı en aza indirmek, verilen hasarı yeniden onarmak ve hatta bu itibarı güçlendirmektir. Coombs ve Holladay'e (2006) göre; kriz öncesi olumlu bir itibar algısı, kriz zamanlarında kuruluşu itibar hasarından koruyan bir kalkan görevi görmektedir. Çünkü kriz öncesi itibarı iyi olan kuruluşların çok daha fazla itibar sermayesi vardır. Bu yüzden ilk hipotez ile kriz iletişim stratejilerinin, hedef kitle algılamalarına göre kriz sonrası kurumsal itibar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak şu hipotez oluşturulmuştur.

H1: Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kriz sonrası kurumsal itibar algılamaları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Güven, hedef kitleler ile kurulan veya kurulması arzulanan uzun süreli sağlıklı bir ilişkinin temel bir bileşenidir. Krizlerin ise öncelikle güveni olumsuz etkilediği söylenebilir. Kriz iletişim stratejilerinin kuruluşlara duyulan güven üzerindeki etkisinin ortaya çıkartılmasına dönük oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H2: Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kuruluşlara duyulan güven duygusu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kriz iletişim stratejilerin etkinliği minvalinde "bağlılık" düzeyi, katılımcıların kriz sonrası davranışlarını ölçen bir değişken olarak ele alınacaktır. Sonraki hipotezle, kriz iletişim stratejilerinin etkinliğine dair algılamalar ile kriz sonrası ilişkiyi sürdürme niyetleri arasındaki (bağlılık) ilişkinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

H3: Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kriz sonrası ilişkiyi sürdürme niyeti (bağlılık) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Önceki bölümde değinildiği gibi, kültürel özelliklerden dolayı (bireycilik/kolektivizm) bir kriz durumunda bireyler kendi çıkarlarını öncelikli olarak düşünme eğiliminde olabilirler. Bireylerin kendi çıkarlarına yönelik bakış açılarının kuruluş çıkarlarına da yarar/destek sağlayan bir bakış açısı içermesi, bireysel çıkarların ortak çıkarlara dönüşebilmesi ve karşılıklı bağımlılık ilkesinin yaratılabilmesi için iyi niyet gösterilmesi gibi bazı adımların atılması gerekebilir. Çünkü iyi niyetin karşılıklılık yaratacağı muhtemeldir. Bu yüzden dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

H4: Krizde sorumluluk alınmasıyla (düzeltici eylem, özür ve tazminat vb.) kriz sonrası ilişkilerin sürdürülmesi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Coombs'un (2007, 2014) kriz iletişim teorilerinden sorumluluk alan tek strateji "özür ve telafi" stratejisidir. Bu nedenle Hipotez 4'ün test edilebilmesi ve diğer stratejilerle karşılaştırma yapılabilmesi için bu stratejinin etkinliği ayrıca ölçülecektir.

2.Araştırma

2.1.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamına dâhil edilenlerden son 6 ay içinde yaşamış oldukları kurumsal bir krizi düşünmeleri istendi. Daha sonra katılımcılardan bu krizi tanımlamaları ve kuruluşun krizi takiben ne yaptığının hatırlanması da istendi. Akabinde katılımcılardan tüm bu detayları boş bir metin kutusuna yazmaları talep edildi. Böylece kriz durumunun ve kriz sonrasında kuruluş tarafından kullanılan iletişim stratejilerinin tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Coombs'un (2007, 2014) durumsal kriz iletişim teorileri, kriz iletişim stratejilerine yönelik teorik bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Sonrasında ise katılımcılardan kriz sonrasındaki tutum ve davranışlarını ölçen bir anketi yanıtlamaları istenmiştir.

Anket ölçeğinde toplam 25 madde kullanılmıştır. Anket ölçeğinde yer alan maddelerden bazıları kontrol amaçlı olarak birbirleriyle ters orantılı verilmiştir. Anket maddeleri 5'li likert ölçeğe göre oluşturulmuştur (1- kesinlikle katılıyorum, 5- kesinlikle katılmıyorum). Anket maddelerinde; kriz iletişim stratejilerinin etkinliğini ölçmek için 3 madde (örnek: kuruluş tarafından yapılan açıklamayı inanılır buldum), kurumsal itibar algısına yönelik olarak 3 madde (örnek: bu kuruluş oldukça kaliteli bir kuruluş olarak bilinmektedir), kuruluşların alternatiflerine yönelik olarak 3 madde (örnek: bana daha iyi ürün/hizmet sunabilecek az sayıda kuruluş vardır), kriz durumunun önlenabilir olmasına dair 3 madde (örnek: kuruluş bu krizden kaçınılması için hazırlıklı olabilirdi ve bu kriz önlenebilirdi), güven unsurunu ölçmek için 3 madde (örnek: bu kuruluş oldukça güvenilirdir), krizde sorumluluk alınmasına dair 3 madde (örnek: kuruluş mağduriyetleri engellemek için elinden geleni yapmaya istekliydi) ve son olarak krizin nedenine yönelik olarak 3 madde (örnek: bu krizin nedeni kurum içi bir hatadan kaynaklanmaktadır) yer almıştır.

Kriz sonrasında ilişki sürdürme stratejilerini ölçmeye yönelik olarak ise 4 madde (örnek: kuruluş ile olan ilişkiyi sonlandırdım) kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği 45 kişi üzerinde bir pilot çalışma ile test edilmiştir ve bu pilot çalışmada anket ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .862 olarak ölçülmüş ve bu değer yüksek bulunduğu için anket uygulamasına devam edilmiştir. Anket ölçeği oluşturulurken benzer çalışmalarda (Brown ve Ki, 2013; Xu, 2019; Çelebi, 2020a) kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır.

2.2.Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların gönüllülük esasına göre belirlendiği bu araştırmada toplam 301 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan etik kurul raporu alınmıştır (Yıl: 2020, Toplantı Sayısı: 102, Karar No: 22). Verilerin toplanması yaklaşık olarak 4 ay sürmüştür. Örneklem % 57'sini (n =172) erkekler, % 43'ünü ise (n =129) kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların yaş aralığı ise şu şekildedir; 18-30 yaş arası 121 kişi, 31-40 yaş arası 97 kişi, 41-50 yaş arası 47 kişi ve 51 yaş ve üzeri 36 kişi. Üniversite eğitimi alanların oranı % 71 (n= 214) iken üniversite eğitimi almayanların oranı %29 (n= 87) olarak belirlenmiştir. Toplam 301 kişiye uygulanan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .842 olarak ölçülmüştür. Bu değer anket ölçeğinde yer alan maddelerin iç tutarlılığının geçerli ve kabul edilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

İlk araştırma sorusu olarak belirlenen kriz iletişim stratejilerinin hedef kitleler (tüketiciler) üzerinde ne derece etkili olduğunun ortaya çıkartılması için öncelikle katılımcılar kriz durumlarında kuruluşlardan almış oldukları kriz iletişim mesajlarına göre 4 gruba ayrılmıştır. 85 katılımcı inkâr stratejisine, 63 kişi saldırganlığı azaltma stratejisine, 75 kişi hatırlatma/destekleme stratejisine, 78 kişi ise özür ve telafi stratejisine yerleştirilmiştir. Kullanılan 5'li likert (1- kesinlikle katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum) ölçeğe göre ortalamaların yüksek bulunması verilen mesajların açık, tutarlı ve inanılır olmasına işarettir.

Tablo 1'de gösterildiği gibi özür ve telafi stratejisi en yüksek ortalama puanını verirken, ikinci sırada saldırganlığı azaltma, üçüncü sırada hatırlatma/destekleme, dördüncü ve son sırada ise oldukça düşük bir ortalama ile inkâr etme stratejisi yer almıştır.

Tablo 1: Kriz iletişim Stratejilerinin Etkinliğinin Ölçülmesi

Durumsal Kriz İletişim Teorileri	Ortalama	Sayı	Std. Sap.
1- İnkâr Etme	2,3529	85	1,43681
2- Saldırganlığı Azaltma	3,0952	63	1,94865
3- Hatırlatma /Destekleme	2,9200	75	1,59187
4- Özür ve Telafi	3,5641	78	1,70248
Toplam	2,9635	301	1,71328

Tablo 1'deki sonuçlara göre, katılımcılar kriz iletişim stratejilerine göre farklı tutumlar göstermişlerdir. Krizde sorumluluk alınmamasına yönelik olarak krizi inkâr etme durumu; kuruluşlara yönelik güveni, olumlu tutumları, kurumsal itibarı ve destekleyici davranışsal niyetleri olumsuz yönde etkilemiştir. Kriz iletişim stratejileri belirlenirken; kriz esnasında açık, tutarlı ve yeterli bilgi verilmesi, mağdurlara yönelik empati kurulması ve tepkilerin dikkate alınması gibi yaklaşımların kriz durumlarında kuruluşa yönelik olumsuz değerlendirmeleri en aza indirmeye yardımcı olacağı söylenebilir. Bunlar ise inanılabilirliği, güveni, kurumsal itibara yönelik tutumları ve destekleyici davranışlara yönelik niyetleri oldukça etkilemektedir.

Araştırma Sorusu 2'ye yönelik olarak kriz iletişim stratejilerinin, krize dair kurumsal sorumlulukları (önlenebilirlik/kurumsal hata payı/dış faktörlerin etkisi) nasıl etkilediğinin ortaya çıkartılması için katılımcıların kurumsal sorumluluğa yönelik atıf puanları ölçülmüştür. Dört farklı grubun sorumluluk atfı puanları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Kurumsal Sorumluluk Atfı Ortalamaları

Durumsal Kriz	Ortalama	Sayı	Std. Sap.
İletişim Teorileri			
İnkâr Etme	3,9176	85	,79998
Saldırganlığı Azaltma	3,8519	63	,68202
Hatırlatma /Destekleme	3,8667	75	,62240
Özür ve Telafi	3,8120	78	,71993
Toplam	3,8638	301	,71096

Tablo 2’de gösterildiği gibi katılımcıların krize dair kurumsal sorumluluk atfı ortalama puanları; inkâr etme stratejisinde “3.91”, saldırganlığı azaltma stratejisinde “3.85”, hatırlatma/destekleme stratejisinde “3.86”, özür ve telafi stratejisinde ise “3.81” olarak ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan dört kriz iletişim stratejisinin krize dair kurumsal sorumluluklar (önlenebilirlik/kurumsal hata payı/dış faktörlerin etkisi) üzerindeki ortalama puanları yüksek ve birbirine oldukça yakın sonuçlar vermiştir. Ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu verilere göre; krizden etkilenenlerin kriz durumunun nasıl ortaya çıktığıyla değil, krizin çözümüne ve mağduriyetlerin giderilmesine yönelik verilen mesajlara ilgi duyduğu söylenebilir.

Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kriz sonrası kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılabilmesi için aralarındaki korelasyon katsayısına bakılmıştır ve tablo 3’ de gösterildiği gibi korelasyon katsayısı .878 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Kriz İletişim Stratejilerinin Etkinliği İle Kurumsal İtibar Algısı Arasındaki İlişki

	Kurumsal İtibar
Pearson Correlation	,878**
Kriz İletişim Stratejileri Sig. (2-tailed)	,000
N	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kriz sonrası kurumsal itibar algılamaları arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısının .878 olarak bulunması, bu iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Hipotez 1 desteklenmiştir.

Hipotez 2’yi test etmeye yönelik olarak kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kuruluşlara duyulan güven duygusu arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısına bakılmıştır ve Tablo 4’de gösterildiği gibi korelasyon katsayısı .898 olarak ölçülmüştür.

Tablo 4: Kriz İletişim Stratejilerinin Etkinliği İle Güven Duygusu Arasındaki İlişki

		Güven Duygusu
Kriz İletişim Stratejileri	Pearson Correlation	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kuruluşlara duyulan güven duygusu arasındaki korelasyon katsayısının oldukça yüksek bulunması, bu iki değişkenin istatistiksel olarak ayrılmaz olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla Hipotez 2 desteklenmiştir.

Hipotez 3'ü, yani kriz iletişim stratejilerinin etkinliği ile kriz sonrası ilişkilerin sürdürülmesi niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılması için aralarındaki korelasyon katsayısına bakılmıştır ve iki değişken arasında .840 katsayısı ile olumlu yönde oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Hipotez 3'ü desteklemektedir. Sonuçlar tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Kriz İletişim Stratejilerinin Etkinliği İle Kriz Sonrası İlişkilerin Sürdürülmesine Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişki

		Kriz Sonrası İlişkilerin Sürdürülmesi
Kriz İletişim Stratejileri	Pearson Correlation	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu sonuçlara göre, kriz iletişim stratejilerinin etkisi veya etkisizliği kriz sonrası ilişkilerin sürdürülmesine yönelik önemli bir göstergedir.

Kriz iletişim stratejilerinin etkinliğine yönelik olarak krizde sorumluluk alınması durumu (düzeltici eylem, telafi, özür ve tazminat vb.) ile kriz sonrası ilişkilerin sürdürülmesi arasındaki bağın ortaya çıkartılması için aralarındaki korelasyona bakılmıştır ve bu iki değişken arasında olumlu yönde .856 korelasyon katsayısı bulunmuştur.

Tablo 6: Krizde Sorumluluk Alınması Durumu (düzeltici eylem, telafi, özür ve tazminat) ile Kriz Sonrası İlişkilerin Sürdürülmesi Arasındaki İlişki

	Kriz Sonrası İlişkilerin Sürdürülmesi(Bağlılık)
Pearson Correlation	,856**
Krizde Sorumluluk Alınması Sig. (2-tailed)	,000
N	301

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu sonuç Hipotez 4'ü desteklemiş ve kriz iletişim stratejilerinin etkili olabilmesi için mutlaka sorumluluk alınması gerektiği sonucunu ortaya çıkartmıştır. Coombs'un (2007, 2014) kriz iletişim teorilerinden sorumluluk alan tek strateji "özür ve telafi" stratejisidir. Diğer stratejiler, kriz ile bağın ortadan kaldırılması veya krizin olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanmaktadır. Özür ve telafi stratejisi birlikte düşünülmelidir. Benzer şekilde, Gürbüz (2020) yapmış olduğu araştırma sonucunda özür ifadesinin tek başına kamu öfkesini rahatlatmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuç

Kriz durumları kuruluşlara yönelik çok büyük bir güven kaybına yol açabilmektedir. Güven ise olumlu ilişkilerin vazgeçilmez bir unsurudur ve kriz durumunun neden olduğu olumsuzlukları gidermek için gereklidir. Bu yüzden kriz durumlarında güveni onarmak öncelikli amaç olmalıdır. Kriz iletişim stratejileri belirlenirken; kriz esnasında yeterli bilgi verilmesi, mağdurlara yönelik empati kurulması ve tepkilerin dikkate alınması gibi yaklaşımlar güven unsurunu korumaya ve kriz durumlarında kuruluşa yönelik olumsuz değerlendirmeleri en aza indirmeye yardımcı olabilir. Güven duygusu kriz esnasında kamuoyunun almış olduğu mesajların doğruluğuna duyulan inanılırlıkla ilgilidir. Güven; duygusal ve bilişsel unsurlar içeren çok boyutlu bir kavramdır ve literatürde çok fazla tanımı vardır. Güven karşılıklı deneyimlere dayanarak gelişir. Kriz öncesinde ve kriz zamanlarında kamuoyunda kuruluşa yönelik güven duygusunu neyin arttırdığının veya azalttığının araştırılması gerekmektedir.

Kriz iletişimi, bir kuruluşun imajını onarmak ve bir krizde kuruluşların itibarına gelebilecek olası zararları azaltmak için kullanabilecek teorik stratejilere odaklanmaktadır. Krizden etkilenenler öncelikle kriz durumunun nasıl ortaya çıktığıyla ve bu durumun kontrol edilip edilemeyeceği ile ilgilenmektedir. Bu onların krizden dolayı kimi sorumlu ve suçlu tuttuklarını belirlemeye ve davranışlarına yön vermeye yardımcı olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda; paydaşların, kriz öncesi olumlu bir değerlendirme (Aydın, 2019) veya uygun bir ilişki geçmişine (Jeong, 2009) sahip olan kuruluşlara daha az kriz sorumluluğu atfettiği bulgularına ulaşılmıştır. Bir kriz durumundan sonra, tüketicilerin kriz öncesi kurumsal itibarları zayıf olanlara nazaran kurumsal itibarı güçlü olanlardan ürün veya hizmet satın alma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir (Lyon-Cameron, 2004). Kurumsal krizler üzerine yapılan diğer bir

araştırmada (Turk vd., 2012), kriz öncesindeki olumlu bir itibar algısının kriz sonrasında hem kuruluşa yönelik tutumlara hem de satın alma davranışlarına yönelik niyetlere olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkartılmıştır. Diğer yandan kurumsal itibarın büyüklüğünün daha büyük beklentilere yol açacağı unutulmamalıdır. Özellikle de kriz, kurumsal bir hatadan kaynaklanıyorsa veya kurumsal bir hata ile bağlantılıysa krize yönelik bakış açısı farklı olabilir.

Araştırma sonuçları kamuoyunu kriz iletişimine dâhil etmenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma bulgularına göre; katılımcılara bir kriz durumu hakkında yeterli, tutarlı ve kendileriyle ilgili bilgi verilmesinin diğer stratejilere göre daha güvenilir ve etkili olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun için kriz iletişimde kullanılan bilginin, kuruluşun kendi çıkarlarıyla ilgili değil mağdurlarla ve/veya ortak çıkarlarla ilgili olduğunun anlaşılması oldukça etkilidir. Bu yüzden kriz esnasında empati kurulması ve duygusal desteğe yönelik ifadeler kullanılması önemli bir kriz iletişim stratejisi olarak görülebilir.

Benzer olarak, Jin vd. (2012, 291) yapmış olduğu araştırma sonucunda kriz iletişim stratejilerinin hem duygusal hem de mantıksal olarak hitap etmesi gerektiğini, aksi takdirde bu stratejilerin etkisiz olacağını söylemektedir. Yine, Türkiye’de 1082 kişi üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, krize yanıt stratejilerinin kurumsal itibar, güven ve davranışsal niyet üzerindeki etkisi incelendiğinde fark yaratan stratejinin acıyı paylaşma /anlayış stratejisi olduğu tespit edilmiştir (Gök Demir vd., 2018).

Öfke, duygusal ve bilişsel deneyimleri içeren bilişsel bir süreçtir. Bu durum ise olumsuz davranışların, yorumlamaların, değerlendirmelerin ve memnuniyetsizliğin artmasına neden olabilmektedir. Çünkü son yıllarda yapılan araştırmalar duygular ile kararlar arasında sıkı bir bağ olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Carone-Lorio, 2013, 358). Bu yönde yapılan diğer bir çalışma ise kurumsal itibarı etkileyebilecek kriz müdahalelerindeki duygusal ifadelerin öfkeyi azalttığını ve kuruluş mesajlarının kabul edilebilirliğini arttırdığını ortaya çıkarmıştır (Van Der Meer-Verhoeven, 2014).

Kriz iletişim stratejilerine yönelik verilen tepkileri anlamak öncelikle bir kuruluşun, kriz sorumluluğunun/sorumluluk miktarını algılamasıyla ve tam olarak ölçmesiyle ilgilidir. Coombs (2007), kuruluşun sorumlu olarak algılandığı (BP krizi gibi) kasıtlı krizlerde itibar tehdidinin en yüksek seviyede olduğunu söylemektedir. Akılda kalıcı iletişim stratejileri ve sorumluluğun kabulü ile bu durumlarda itibar kaybı en aza indirgenebilir.

Holtzhausen ve Roberts (2009) ve Huang (2006) yapmış oldukları çalışmalarda krizler ile başa çıkabilmek için karmaşık bir yaklaşımın daha iyi olabileceğini önermiştir. Yazarlara göre, krizden zarar gören kuruluşların hasarını onarmaları için kriz iletişim stratejilerinin bir kombinasyonu gerekebilir.

Kriz yönetimi ve iletişimi teorileri daha çok bir kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmalıdır. Karşılıklı ilişki ise bir kuruluşun iyi niyet göstermesi ve doğru şeyleri söylemesinin ötesinde krizde sorumluluk alarak daha fazla çaba göstermesini gerektirmektedir. Aksi halde kuruluşların meşruiyeti sorgulanacaktır. (Çelebi, 2020b)

Türkiye’de sosyal medya kaynaklı krizler üzerine yapılan araştırma sonucunda; kurumların çoğunlukla özür dileme stratejisini kullanarak tepkiyi azaltmaya

çalıştıkları, krize neden olan kişiyi kurumdan uzaklaştırmak amacıyla ilgi kesme stratejisini kullandıkları ve krize neden olan mesajı sosyal medya hesabından silme stratejisini tercih ederek krizin etkisini azaltmaya çalıştıkları ve krizi bir daha yaşamamak için düzeltici eylem stratejisini kullandıkları belirlenmiştir (Duğan, 2018).

Kriz iletişim stratejilerinin özünde; duygusal, bilişsel ve davranışsal desteğe yönelik bir bilinç oluşturmak yer almaktadır. Bu yüzden bir kriz iletişim stratejisi oluşturulurken öncelikle oluşturulmak istenilen duygu ve düşünceleri nelerin etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Krizi çözmek için neler yapıldığı, nasıl çalışıldığı ve benzer durumların tekrar yaşanmaması için neler yapıldığı bilgisi verilmelidir. Öncelikle krizden etkilenenlerin kuruluş tarafından önemsendiğinin gösterilmesi gerekmekte ve bilgi ihtiyaçları ele alınmalıdır. Bu bilgi ihtiyacı kuruluşların güvenilirliğini sağlamak ve krizden etkilenen kişilerin endişesini ön planda tuttuğunu göstermesi açısından oldukça önemlidir.

Kriz iletişim stratejilerin etkinliğine yönelik olarak güven, bağlılık ve memnuniyet düzeyi katılımcıların kriz sonrası davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerdir. Bunun için sadece kriz durumlarında veya sonrasında değil, kriz öncesi zamanlarda da bağlılığa yönelik ilişki kalitenin periyodik olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi hedeflenmelidir. Çünkü iyi niyet ve çabalar karşılıklı değerler yaratma potansiyeline sahiptir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler: Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan yaşamış oldukları kurumsal bir kriz sonrasındaki duygusal ve davranışsal tepkilerini hatırlamaları istendi. Katılımcıların yanlış hatırlama olasılığını en aza indirmek için son 6 ay içinde yaşamış oldukları bir kriz durumu ele alınmıştır. Ancak katılımcılar kriz durumundaki tepkilerini araştırma verilerine tam anlamıyla yansıtmamış olabilirler. Özellikle de kültürel ve sosyal norm ihlallerine yönelik etik olmayan kurumsal davranışlar kamuoyunun öfkesine yol açabilir ve güçlü tepkilere neden olabilir. Ancak bu çalışmada kriz türleri ve bunların etkileri araştırılmamıştır. Gelecek araştırmalarda benzer kriz türleri incelenebilir veya bir kriz durumu oluştuğunda saha araştırması yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada hedef kitle ayrımı da yapılmamıştır. Örneklem sayısının araştırmanın sonuçlarını genelleştirmek için sınırlı olduğu söylenebilir. Gelecek araştırmalarda krizlere yönelik içerik analizleri yapılabilir ve kriz iletişim stratejilerine yönelik bilgilendirici ve duygusal stratejilerin kamuoyunun tepkilerini nasıl etkilediği araştırılabilir. Çünkü hedef kitlelerin değerlendirmeleri, krizin türüne ve ciddiyetine bağlı olarak farklılık arz edebilir. Gelecek araştırmalarda, bir kuruluşun zarar gören hedef kitle ilişkilerini yeniden onarması hatta güçlendirmesi için ne gibi çabalar göstermesi gerektiğine de odaklanılmalıdır.

Kaynakça

- Aydın, A.F. "Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: Pınar Krizi Örneği". BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19/4, (2019), 1169-1188.
- Benoit, W. L. "Image repair discourse and crisis communication", *Public Relations Review* 23/2, (1997), 177-186.
- Brown, K. A. & White, C. L. "Organization-public relationships and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility", *Journal of Public Relations Research* 23/1, (2010), 75-92.
- Brown, K. A. & Ki, E-J. "Developing a Valid and Reliable Measure of Organizational Crisis Responsibility", *Journalism & Mass Communication Quarterly* 90/2, (2013), 363-384.
- Carone, A. & Lorio, L.D. "Crisis management: An extended reference framework for decision makers", *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 6/4, (2013), 347-359.
- Claeys, A.S. & Cauberghe, V. "The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises", *Public Relations Review* 41, (2015), 64-71.
- Coombs, W.T. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, 10/3, (2007), 163-176.
- Coombs, W. T. "Parameters for Crisis Communication", In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: WileyBlackwell. 2010.
- Coombs, W. T. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: Sage. 2014.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. "Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management", *Journal of Communication Management* 10/27, (2006), 123-137.
- Çelebi, E. "Sosyal Medya İletişiminin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Rolü", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 41, (2020a), 108-118.
- Çelebi, E. "Sosyal Medya Ve Krizde İletişim(sizlik): GSM Operatörlerinin Yaşadığı Şebeke Krizi Üzerine Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 34 (2020b), 141-158.
- Duğan, Ö. "Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (AKİL) Haziran (29), (2018), 293-313.
- Falkheimer, J. & Heide, M. "Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective", *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14, (2006), 180-189.
- Gök Demir, Z., Karakaya Şatır Ç., & Erendağ Sümer, F. "Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (AKİL) Aralık (30), (2018), 410-428.

- Gürbüz, S. "Kriz İletişiminde Kurumsal Özür Yanıtlarının Kamu Öfkesi Üzerinde Etkisi: Deneysel Bir Çalışma", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder), 8/1, (2020), 21-44.
- Hofstede, G. *Culture's consequences, International differences in work-related values*, London, UK: Sage. 1984.
- Holtzhausen, D.R. & Roberts, G.F. "An Investigation into the Role of Image Repair Theory in Strategic Conflict Management", *Journal of Public Relations Research* 21/2, (2009), 165-186.
- Huang, Y.-H. "Crisis situations, communication strategies, and media coverage. A multicase study revisiting the communicative response model", *Communication Research* 33, (2006), 180-205.
- Jeong, S.-H. "Public's responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory", *Public Relations Review* 3/(3, (2009), 307-309.
- Jina, Y., Liu, B.F., Anagondahalli, D. & Austin, L. "Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises", *Public Relations Review*, Vol. 40, (2014), 509-518.
- Jin, Y., Pang, A. & Cameron, G.T. "Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model", *Journal of Public Relations Research*, 24/3, (2012), 266-298.
- Lyon, L. & Cameron, G. T. A "Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to a Crisis", *Journal of Public Relations Research* 16/3, (2004), 213-241.
- Reber, B.H. & Berger, B.K. "Finding influence: examining the role of influence in public relations practice", *Journal of Communication Management*, 10/3, (2006), 235-249.
- Stephens, K.K., Malone, P.C. & Bailey, C.M. "Communicating with Stakeholders During a Crisis", *Journal of Business Communication*, 42/4, (2005), 390-419.
- Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J. & Hipple, J. R. "Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediateresponse to a crisis", *Public Relations Review* 38/4, (2012), 574-583.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. "Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameter of post-crisis discourse", *Public Relations Review*, 33, (2007), 130-134.
- Van Der Meer, T.G.L.A. & Verhoeven, J.W.M. "Emotional crisis communication", *Public Relations Review*, 40, (2014) 526-536.
- Wakefield, R.I., Plowman, K.D. & Curry, A. "Institutionalizing Public Relations: An International Multiple-Case Study", *Journal of Public Relations Research*, 25/3, (2013), 207-224.
- Xu, S. "Prioritizing relationships: The investment model and relationship maintenance strategies in organizational crises", *Public Relations Review* 45, (2019), 1-16.