

**Başvuru Tarihi:** 03.03.2017 **Received Date:** 03.03.2017

**Yayına Kabul Tarihi:** 12.05.2017 **Accepted Date:** 12.05.2017

**Yayınlanma Tarihi:** 31.07.2017 **Published Date:** 31.07.2017



*akademia*

## İLİŞKİSEL MEMNUNİYETİN KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı kuruluşların kriz öncesinde hedef kitleleriyle pozitif veya negatif ilişki sürdürmesinin farklı kriz iletişim stratejileri üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında kuruluş olarak Türkiye'deki motorlu araç markaları, paydaşlar olarak ise mevcut kullanıcıları seçilmiştir ve Coombs'un durumsal kriz iletişim teorileri yarı deneysel bir yöntemle 500 araç kullanıcısı üzerinde test edilmiştir. Sonuçlar ilişkisel memnuniyet ile kriz iletişim stratejileri arasında herhangi anlamlı bir etkileşim olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, hangi kriz iletişim stratejisi kullanılırsa kullanılsın, kuruluş ile pozitif ilişkileri olan katılımcıların kuruluş ile negatif ilişkileri olan katılımcılara göre krizde kuruluşu daha az suçladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kuruluşa yönelik olumlu ve olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip olan katılımcıların sorumluluk atfı dereceleri arasındaki fark anlamlı değildi. Bu yüzden bu araştırma sonucundaki bulgular kriz iletişim stratejilerinden hiçbirinin paydaşlar açısından kuruluşların krizdeki sorumluluklarını azaltmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırma bulguları krizin nedenine yönelik algılamalar sonucu oluşan tutumlar ve krizde sorumluluk alınması veya alınmaması durumunda verilecek tepkiler hakkında destekleyici davranışların kazanılmasına yönelik önemli sonuçlar vermiştir. Kriz iletişim stratejileri içerisinde "inkâr" stratejisi kuruluşun suçlanma derecesini yükseltmiş, "özür ve telafi" stratejisi ise kuruluşun suçlanma derecesini düşürmüştür. Diğer bir bulgu ise krizin kurum içi nedenlerden kaynaklandığını düşünenlerin kuruluşu daha fazla suçladığı bulgusudur.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Kriz İletişimi, İlişkisel Memnuniyet, Kriz Müdahale Stratejileri.

## EFFECTS OF RELATIONAL SATISFACTION ON CRISIS COMMUNICATION STRATEGIES

### Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of organizations' positive or negative relationship with their target groups before the crisis on different crisis communication strategies. In the context of the research, motor vehicle brands in Turkey were selected as the organization and users were selected as stakeholders and Coombs' situational crisis communication theories have been tested on 500 vehicle users in a semi-experimental manner. The results show that there is no meaningful interaction between relational satisfaction and crisis communication strategies. In this study, which crisis communication strategy is used, participants who have a positive relationship with the organization are less likely to blame the organization in the crisis than participants who have a negative relationship with the organization. However, the difference between the responsibility degree of the participants with positive and negative relational satisfaction towards the organization was not significant. Thus, the findings of this research reveal that none of the crisis communication strategies have reduced the responsibilities of organizations in the crisis in terms of stakeholders. In addition, research findings have given significant results about perceptions resulting from attitudes towards the current crisis and supporting action on crisis response will be given if ignored or taken responsibility. Within the crisis communication strategies, the strategy of "denial" raised the degree of the accusation of the organization and the strategy of "apology and compensation" decreased the degree of accusation of the organization. Another finding is that, who think that the crisis is caused by internal causes are more blamed the organization.

**Keywords:** Public Relations, Crisis Communication, Relational Satisfaction, Crisis Response Strategies.

<sup>1</sup> Bu makale İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında tamamlanmış olan "İtibar Yönetimi ve İlişkisel Memnuniyetin Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi" başlıklı Doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

## Giriş

Kriz yönetimi ve iletişimi kurumsal bir disiplindir. Akademisyenlerin ve uygulayıcıların bu alana olan ilgisi ise giderek artmaktadır. Coombs'un (2007a,164) "Bir kuruluşun düzenini, finansal durumunu ve itibarını tehdit eden ani ve beklenmedik bir olay" olarak tanımladığı kriz yönetimi ve iletişimi alanında geçmişten günümüze birçok teorik ve uygulamalı araştırma yapılmıştır. Ancak Türkiye'de kriz iletişiminin bir uygulamalı bilim olarak anlaşılması yeni bir kuramdır. Çünkü Türkiye'de kriz iletişimi üzerine yapılan araştırmaların büyük bir bölümü teoriktir ve klasik vaka çalışmalarını içermektedir. Bu araştırmalarda bazı kriz durumlarında kuruluşların uygulayabileceği kriz iletişim stratejilerine yönelik belirgin yaklaşımlar önerilmesine rağmen kuruluşun itibarı, hedef kitle ile olan ilişkilerinin kalitesi, paydaş ilişkilerinin dinamikliği ve diğer tüm iç ve dış durumsal faktörler doğru bir kriz iletişim stratejisinin seçilmesine ve bu stratejilerin sonucuna etki edebilir.

Bu çalışmanın amacı kuruluşların hedef kitleleriyle pozitif ilişki sürdürmelerinin kriz iletişim stratejilerine yönelik etkisinin ortaya çıkartılmasıdır. Araştırma kapsamında kuruluşların kriz öncesi hedef kitleleriyle pozitif veya negatif ilişki sürdürmesinin farklı kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi araştırılacak ve Coombs'un (2015) durumsal kriz iletişim teorilerinin (DKİT) etkisi farklı ilişki algılarına göre tanımlanacak hedef kitleler üzerinde deneysel olarak test edilecektir. Ayrıca, hangi kriz iletişim stratejisi kullanılırsa kullanılsın, ilgili hedef kitleleri ile pozitif ilişkileri olan kuruluşların negatif ilişkileri olan kuruluşlara göre krizde sorumluluğun kuruluşa atfetme tahmininde halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda oluşan ilişkisel memnuniyet duygusunun önemini ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır.

Kriz müdahale stratejileri kriz ile başa çıkmaya çalışan kriz yöneticilerinin sözlerini ve eylemlerini kapsamaktadır. Kriz müdahale stratejilerinde etkili bir kriz iletişiminin önemini açıklamak ise stratejik iletişimi güçlendirecektir. İlişkisel memnuniyet halkla ilişkiler çalışmalarında önemi giderek artan bir konu olmasına rağmen bunun kriz esnasında hedef kitle davranışları, algılamaları ve tutumları üzerine etkisini inceleyen az sayıda çalışma vardır. Bu amaca yönelik yapılacak araştırmada kurumsal halkla ilişkiler ve bazı kriz iletişim stratejileri arasındaki boyutlar incelenerek bunun bir kriz esnasında hedef kitle algılamaları ve tutumları üzerine etkisi yarı deneysel bir yöntemle incelenecektir.

### 1. Bir Halkla İlişkiler Amacı Olarak "İlişkisel Memnuniyet"

Bir kuruluşun hedef kitleleri ile arasındaki ilişkilerinin kalitesi halkla ilişkiler yönetimi aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bu açıdan Cutlip vd.'nin (1994,2) halkla ilişkiler tanımına değinmek gerekmektedir; "Halkla ilişkiler ortak faydalar için bir kuruluş ile bu kuruluşun başarısından veya başarısızlığından etkilenen hedef kitleleriyle arasındaki ilişkiyi kuran ve koruyan yönetim fonksiyonudur." Bu tanımlamanın merkezde olduğu bir anlayışla halkla ilişkiler iletişim merkezli yapısını değiştirmekte ve stratejik planlamanın merkezde olduğu ilişkisel memnuniyete dayalı bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Dozier ve Broom'a (1995,23) göre halkla ilişkilerin gerçek bir meslek olarak ortaya çıkması bu meslek uygulamalarının topluma sağladığı faydalardır. Bu yüzden hedef kitle ilişkileri uygulamalarına yönelik istenilen ilişkisel memnuniyet sonucu için uygun teriminin 'halkla ilişkiler' olduğunu söyleyebiliriz.

Ledingham (2003,190) etkili halkla ilişkiler yönetiminin ortak faydalar ve amaçlar çerçevesinde olduğunu, kuruluş ve hedef kitle etkileşiminin ortak anlayışlar ve kazançlar sonucunda oluşacağını belirtmiştir. Ledingham ve Bruning (2003,83) ilişkisel yönetimin ortaya çıkışını; halkla ilişkilerin varlığını, halkla ilişkilerin ne olduğunu, ne yaptığını veya ne yapması gerektiğini, halkla ilişkiler biriminin bir organizasyondaki değerini ve fonksiyonunu, sponsor organizasyonların yanı sıra kamu yararına ve toplum yararına neler ürettiğini sorgulayarak araştırmıştır. Bir kuruluşun varlığının ve geleceğinin o kuruluşun iç ve dış paydaşlarını kapsayan hedef kitlelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu yüzden ilişki yönetimi ile halkla ilişkiler hedef kitleler ile ilişkilerin kurulması, korunması ve geliştirilmesi için stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak görülmelidir.

İlişki yönetimi halkla ilişkiler uygulayıcılarına iletişimsel rollerden çok daha fazlasını sunmaktadır. Bu yüzden halkla ilişkiler alanında oluşturulacak uygulamalar iletişimsel uygulamalara göre değil ilişkisel bir anlayışa göre düzenlenmelidir. Etkili bir ilişkisel yönetim ile halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetsel becerilerini geliştirmeye fırsat bulabilirler. Zaten önemi itibarıyla halkla ilişkiler alanındaki uygulamaların bir yönetim fonksiyonunu yerine getirdiğini söyleyebiliriz. Yang ve Taylor'a (2013,260) göre halkla ilişkiler ilişki yönetimi fonksiyonu ile sosyal sermaye birikimine doğrudan katkıda bulunur. Sosyal sermaye ise sosyal etkileşimler için güven üretir.

Ledingham ve Bruning (1998,62) "ilişki" ve "etki" bağlantılı tanımında kurumsal halkla ilişkileri; "bir kuruluş ve onun önemli hedef kitleleri arasında, birinin eylemlerinden ekonomik, sosyal, kültürel veya politik olarak diğerinin de etkilendiği bir yerdedir" şeklinde tanımlamaktadır. Böyle bir tanım bir kuruluş ile hedef kitleleri arasında ortak ilgiler oluşturmaya ve karşılıklı yararlar sağlamaya fırsat tanımaktadır. Bunun için ise kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında uyuma dikkat eden yönetim sistemine ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, kuruluşların üst yönetiminin halkla ilişkiler biriminin önemini anlaması için halkla ilişkiler uygulamalarının etkilerini kanıtlamış olması gerekmektedir. Bunun için ise kuruluşlar ve hedef kitleleri arasında istenilen sonuçlara ulaşılabilirliğin kanıtı için ölçümlenmeler yapılmalı ve hedef kitleler tarafından kuruluşa yönelik olumlu tanımlamalar yapılmalıdır. Çünkü hedef kitlelerin kuruluşa yönelik algılamalarının kalitesi davranışlarına da yansımaktadır.

Daha önce yapılan birçok araştırma, ilişki geliştirme stratejilerinin ilişkilerin sonuçlarını etkilediği ortaya koymuştur. Huang ve Zhang (2013,86) ilişki geliştirme stratejilerinde; memnuniyet, güven, bağlılık ve karşılıklı kontrol'ü en önemli ilk dört değişken olarak belirtilmiştir. Özellikle de güven en önemli değişken olarak vurgulanmıştır. Ki ve Hon (2012,202) ise bu unsurların kuruluşa karşı olan tutumları pozitif etkilediği sonucunu bulmuşlardır ve en önemli unsur olarak bağlılığı belirtmişlerdir. Hon ve Brunner'a (2001,229) göre en önemli unsur kısmındaki ayırımlar etkili halkla ilişkiler için gerekli olan simetrik ve toplumsal ilişkilere dayalıdır ve pazarlama iletişimi sonuçlu ilişkiler arasındaki farkları anlamaya yardımcı olmaktadır. Aslında bu unsurların içinde en önemli diye bir unsuru ortaya çıkarmamak daha doğru olur. Çünkü Jo vd.'ne (2005,25) göre bunların hepsi birbirleriyle yakından ilişkilidir.

İlişki yönetimi olarak kuruluşlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin kalitesini korumak ve yükseltmek için uygulamalar geliştirme, bu uygulamalara yönelik stratejiler kurma ve bu stratejileri değerlendirme öncelikle halkla ilişkiler uygulayıcılarının görevidir.

## **2. Halkla İlişkiler ve Kriz İletişim Stratejileri**

Tarihsel süreç içinde değişen bir meslek olmasına rağmen halkla ilişkilerin uzun bir geçmişi vardır. Günümüz itibarıyla bir yönetim iletişimi eylemi olarak tanımlanabilen halkla ilişkiler kriz öncesi normal zamanlardaki dönemlerde kuruluşların amaçlarına ulaşmaları için çevreleriyle olumlu ilişkiler kurar. Halkla ilişkiler çalışanları kriz dönemlerinde ise birilerinin hatalarını düzeltecek kişilerdir.

"Kriz" hiçbir kuruluşun karşılaşmak istemediği bir durumdur ve çok farklı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Krizin nedeni ise anlaşılabilir bir takım karmaşık olaylar dizisi içerebilir. Buna rağmen insanlar psikolojik olarak krizin nedenini ve suçlusunu bilmek isteyebilirler. Bu yüzden kriz durumuyla karşılaşan kuruluşlardan bir açıklama yapması beklenilmektedir. Çünkü eğer suçlama kuruluşun kendisine yapılırsa bu durum kuruluşun itibarına onarılabilmesi mümkün olamayabilecek bir zarar verebilir. Coombs'un (1999, 2007a, 2007b, 2015) DKİT stratejileri ise kriz iletişimi atıf teorisi için geçerlidir. Atıf teorisi insanların krizin neden olduğunu anlamak isteyecekleri varsayımına dayanmaktadır. Psikolojik olarak insanlar olayın sorumluluğunu ve sorumlu kişisini bilmek isterler. Çünkü bu onların kriz durumunu anlayabilmelerine yardımcı olur. Coombs vd.'ne (2010, 337) göre kendini savunma söylemi ile kriz iletişiminin yaratılması ve gelişimi arasında güçlü bir bağ vardır.

Coombs krizle olan ilişkilerine bağlı olarak kuruluşların krizle karşılaştıklarında takip etmesi gereken stratejiler önermeye teorik bir yaklaşım getirmektedir. Coombs'un (1999, 2007a, 2007b, 2015) DKİT kuramına bağlı olarak geliştirilen kriz iletişimi teorileri şu şekildedir;

**“İnkâr” Seçeneği:** *İnkâr etme stratejisinde kuruluşlar kriz için hiçbir sorumluluk kabul etmezler. Hiçbir sorumluluk kabul edilmeyerek kuruluş ile kriz arasındaki herhangi bir bağın ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. İnkâr seçeneği “basit inkâr”, “suçlayana saldırı” ve bir “günah keçisi bulma” stratejilerini içermektedir. “Basit inkâr” stratejisinde kuruluş ile kriz arasında herhangi bir bağ olmadığı ve yanlış algılamalar olduğu savunulmaktadır. Doğru olmayan bir söylenti veya kuruluşun kriz durumunda olan benzer bir kuruluşu ile karşılaştırılması gibi. “Basit inkâr” seçeneği kullanıldığı durumlarda kuruluşlar genellikle durum hakkında hiçbir şey söylememeyi tercih etmektedirler veya mümkün olduğunca az şey söyleyerek bir sessizlik yaratmak ve olayın unutulmasını beklemek istemektedirler. Kuruluşlar kriz durumunu veya krizdeki suçlarını inkâr ederek bu tür şeylerin bilerek yapıldığını söylerler ve genellikle öfkeli bir tutum sergilerler. “Suçlayana saldırı” stratejisinde kriz yöneticisi kuruluş ile ilgili iddia edilenlerin yanlışlığına dair bir kişi veya grupta yüzleşir. Kriz durumlarında suçlayana saldırı stratejisini kullanmak hiçbir sorumluluk kabul etmemek anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda kuruluşlar herhangi bir sorumluluk kabul etmeyerek kriz algısının kasıtlı olarak yapılmış yanlış bir bilgiden veya kuruluşun kasıtlı olarak benzer bir kuruluşla karıştırıldığı gibi yanlış tanımlamalardan kaynaklandığını iddia ederler. Kurumsal krizlerde suçlayana saldırı stratejisindeki amaç kriz ile kuruluş arasındaki herhangi bir bağın ortadan kaldırılması ve kuruluşu olan güven ihlallerini önlemektir. “Günah keçisi” bulma stratejisi krizin suçunu başka birine atmaya çalışmaktadır. Günah keçisi bulma stratejisinde kriz durumunun negatif sonuçlarından çok az etkilenecek olan bir kurban gösterilir ve kuruluşun kriz sorumluluğu minimal olarak konumlandırılır. Bir günah keçisi bulma stratejisine yönelik olarak iş yerindeki şiddetten veya tacizden kaynaklanan bir kriz durumu örnek olarak verilebilir. Günah keçisi bulma stratejisinde kuruluşun kriz ile bağlantılı olduğu ancak suçun başka birine ait olduğu belirtilmektedir. “Eğer kuruluş krizden sorumlu değilse o zaman kriz kuruluşu olumsuz etkilememelidir” mesajının verilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle insanlar krizin meydana gelmesindeki suçun kuruluş ile ilgili olmadığına inanırlarsa kuruluşun bu durumdan daha az zarar göreceğine inanacaklardır.*

**“Saldırganlığı Azaltma” Seçeneği:** *Saldırganlığı azaltma seçeneği “inkâr etme” seçeneğinin aksine kuruluşların krizde bazı sorumlulukları kabul etmesini içerir. Saldırganlığı azaltma seçeneğinde kuruluşlar sorumluluk kabul ederler fakat bir bahane bularak veya bir gerekçe göstererek kuruluşu olumlu bir şey ile ilişkilendirirler. Böylece kuruluşu yönelik saldırganlığı azaltmayı amaçlarlar. Saldırganlığı azaltmaya yönelik olarak bir bahane bulma veya gerekçe gösterme stratejisinin seçimi kriz durumunda olan bir kuruluşun kurumsal itibarına verilecek hasarın azaltılmasına yardımcı olabilir. Bu yaklaşımda kuruluşlar bazı sorumluluklar alarak ancak bir bahane bularak veya gerekçe göstererek kriz hakkında bilgi vermektedir. Mesela, kuruluşlar krizin düşünüldüğü kadar kötü olmadığını ve kriz üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını iddia ederler. Çünkü zararın az olması veya olaylar üzerindeki kontrol yokluğu kriz sorumluluğunu azaltabilir.*

**“Destekleme” Seçeneği:** *Destekleme seçeneği “geçmiş başarıları vurgulama” ve “kuruluşu kurban olarak gösterme” stratejilerini içermektedir. Destekleme seçeneğinde dostluk ve masumiyet gibi hatırlatma stratejileri kullanılarak kuruluş ile hedef kitle grupları arasında pozitif bağlar inşa edilmeye veya var olan bağlar güçlendirilmeye çalışılır. Geçmiş Başarıları Vurgulama stratejisi ile kuruluşlar paydaşlarına ve kamuoyuna geçmiş olumlu çalışmalarını hatırlatabilirler ve krizle mücadelede yardım edenlere teşekkür edebilirler. Sadık müşterilerini ve destekçilerini ödüllendirebilirler. Kuruluşu kurban olarak gösterme stratejisi ile kuruluşların kendisinin de mağdur olduğu mesajı iletir.*

**“Tazminat” Seçeneği:** *Tazminat seçeneğinde kuruluşlar kriz durumlarında pozitif bilgiler vermeyi amaçlamaktadırlar. Özür dileme ve mağduriyetleri telafi etmek için tazminat ödeme*

*yaklaşımıyla kuruluşlar pozitif bir yaklaşım sergilerler ve krizde oluşturulan negatif bilgilerin olumsuz etkisini azaltmayı amaçlarlar. Tazminat seçeneği ile krizin neden olduğu olumsuz durumlar düzeltilmeye çalışılmaktadır. Özür dileme stratejisi ile kaybolan güveninin geri kazanılması ve krizin neden olduğu hasarların giderilmesi amaçlanmaktadır. Tazminat amacına yönelik olarak özür dileme ve krizin neden olduğu olumsuz durumları telafi etmeye yönelik stratejiler krizden olumsuz olarak etkilenen mağdurlar için tasarlanmış eylemleri içermektedir. Özür dilemek krizde sorumluluk kabul etmek ve mağdurlardan af dilemek demektir. Telafi etmeye yönelik stratejiler ise mağdurlar için para veya bazı hediyeler vermek gibi stratejiler içermektedir. Özür dilemek ve olumsuzlukları telafi etmeye yönelik stratejilerin ardındaki düşünce krizden negatif etkilenen mağdurlara yönelik pozitif eylemlerde bulunmaktadır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı**

Avery vd.'nin (2010,192) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre 1991-2009 yılları arasında yayınlanmış kriz iletişimi araştırmalarına baktığımızda makaleler Coombs'un kuralcı iddialarının test edilmesinden ziyade itibar onarımına yönelik neler yapılması gerektiğini söylemektedir. Bu çalışmada ise bu kuralcı iddialar test edilerek klasik vaka çalışmalarının ötesine geçmek ve kriz iletişimi alanındaki araştırmalara yeni bir boyut katmak amaçlanmaktadır. Böylelikle kriz iletişim stratejilerinin etkilerinin azami seviyeye çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında neden deneysel bir yöntem kullanıldığına da değinmekte fayda vardır.

Coombs ve Schmidt'e (200,163) göre herhangi bir sosyal bilimde olduğu gibi halkla ilişkilerde de teoriler test edilerek ve testlerden tahminler geliştirilerek ilerletilmektedir. Coombs ve Holladay (2009,1) kriz araştırmalarının klasik vaka çalışmalarından deneysel araştırmalara dönüştüğünü belirtmiştir. Ayrıca, Boynton ve Gougall (2006) deneylerin uygulamasının kriz iletişimine önemli katkı sağladığını söylemektedirler. Halkla ilişkiler araştırmalarında deneyleri kullanmak halkla ilişkiler mesajlarının etkilerini ölçer ve kriz zamanında uygulayıcılar için teorik ve pratik bir rehber oluşturmaya yardımcı olur. Coombs'a (1999,125) göre deneysel çalışmalar kriz iletişim stratejilerini ve kriz yönetim sürecini anlamamızı geliştirmeye yardımcı olur. Kriz iletişimi araştırmacıları vaka araştırmalarından uzaklaşarak araştırmacılara çeşitli faktörleri kontrol etmelerini sağlayan deneysel tasarımları benimsemişlerdir. Çünkü Coombs ve Holladay'e (2008,252) göre deneysel araştırmalar kriz iletişim stratejilerinin etkisini daha iyi sunmaktadır. Stacks (Akt. Sisco, 2012, 4) ise halkla ilişkilerde deneylerin uygun olduğunu söylemektedir çünkü bunlar bir şeyin başka bir şeyde gerçekten değişime yol açtığını kesin olarak test edebilmemiz için tek yoldur. Daha spesifik olarak şöyle açıklamaktadır: Deneysel konseptler araştırmacıya, karşılaştırmak istediği kaynak ya da mesaj özelliklerini kesin olarak belirleme ve kullanmada gerekli olan kontrolü sağlar. Kriz iletişimi araştırmacıları vaka araştırmalarından uzaklaşarak araştırmacılara çeşitli faktörleri kontrol etmelerini sağlayan deneysel tasarımları benimsemişlerdir. Çünkü deneysel araştırmalar kriz iletişim stratejilerinin etkisini daha iyi sunmaktadır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki motorlu araç (otomobil, minibüs, otobüs, arazi taşıtı, motosiklet vb.) kullanıcıları oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi olarak ise Adana ili seçilmiştir. Araştırma kapsamında herhangi bir araç markası belirlenmemiştir. Bu çalışmada kriz iletişim stratejisi; "Motorlu araç markalarının kriz durumlarında verdiği kurumsal yanıtlar için belirli bir çerçeve" şeklinde tanımlanmıştır. Bunun için araçların motorlarında meydana gelebilecek bir sorun (motorun ve aracın ömrünün kısalması, çevreye zarar verilmesi, insan sağlığını olumsuz etkilemesi v.b.) durumu seçilmiştir. Kullanıcıların hangi araç markasına sahip olduğu sorulmadan böyle bir sorun ile karşılaşma durumlarını düşünmeleri istenilmiş ve böyle bir durumda nasıl bir tepki verebilecekleri ölçülmeye çalışılmıştır. Kriz durumuna ilişkin senaryolar ve kriz müdahale stratejileri daha önce farklı ülkelerde meydana gelen benzer krizler incelenerek geliştirilmiştir. Araştırma örneğinde yer alan katılımcıları 18 yaş üzeri, ehliyeti sahibi, herhangi bir motorlu araç sahibi ve kullanıcısı olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre belirlendiği için araştırma grupları gönüllü katılımcılara göre

oluşturulmuştur. Gruplar arası farklılıkları ölçmek için örnekleme oluşturan kişiler kendi içinde homojen bir şekilde alt gruplara ayrılmıştır. Kullanıcı grupları ilişkisel memnuniyet düzeylerine göre 5 olumsuz (5.00 üzerinden 3.00 ve daha düşük ortalamaya sahip kullanıcılar) ve 5 olumlu (5 üzerinden 3.01 ve daha yüksek ortalamaya sahip kullanıcılar) olmak üzere toplam 10 farklı gruba bölünmüştür. 8 farklı grup için 4 farklı strateji seçilmiştir. Her bir strateji 2 farklı gruba uygulanmıştır. 2 grup inkâr seçeneğine (günah keçisi bulma stratejisi), 2 grup saldırganlığı azaltma seçeneğine (gerekçe bulma stratejisi), 2 grup destekleme seçeneğine (geçmiş başarıları vurgulama) ve 2 grup tazminat seçeneğine (özür ve telafi stratejisi) maruz bırakılmıştır. Kriz iletişim stratejilerinin etkilerini karşılaştırmak için ise 2 grup üzerine herhangi bir durumsal kriz iletişim teorisi (DKİT) uygulanmamıştır. Araştırma kapsamına her bir grupta 50 kullanıcı olmak üzere toplam 500 araç kullanıcısı dâhil edilmiştir.

### 3.1. Araştırma Soruları ve Hipotezlerinin Oluşturulması

Ki ve Brown (2013,415) yapmış olduğu deneysel araştırma sonucunda kriz müdahale stratejilerinin ilişkisel kalite sonuçlarına herhangi bir etkisinin olmadığını ve kriz öncesi dönemlerde pozitif ilişkiler geliştirilmesinin daha etkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Yazarların bu bulgularından yola çıkarak katılımcıların kuruluşa yönelik sorumluluk atfetme derecesini ölçmek için ilk araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur;

*Araştırma Sorusu 1: Kriz iletişim stratejisi ne olursa olsun, kuruluşa yönelik olumlu ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfetme derecesi ile kuruluşa yönelik olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfetme derecesi arasında farklılık olacak mıdır?*

Eğer kriz iletişimine ilişkisel bir bakış açısıyla yaklaşırsa kuruluşlar en iyi sonuca ulaşmak için paydaş grupları için özel müdahale stratejileri yapabilirler. Çünkü iletişimsel ve ilişkisel stratejileri kuruluşların paydaşları etrafında kurmak, kriz iletişiminde kuruluşların kendi önemini merkezileştirir. Coombs ve Holladay'in (2001, 335) çalışmasından elde edilen bulgular ilişkisel memnuniyet geçmişinin bir krizi ve kuruluşu değerlendirmede önemli bir etken olduğunu ortaya çıkartmıştır. Coombs'a (2015, 142-143) göre, geçmiş başarıları vurgulama stratejisi eğer önceden olumlu bir kurumsal geçmişe sahip ise kullanılmalıdır, gerekçe bulma stratejisi ise önceden olumlu bir kurumsal geçmişe sahip değil ise kullanılmalıdır. Özür ve telafi stratejilerini içeren yeniden yapılanma duruşunun ise negatif bir ilişki geçmişi olduğunda kullanılması tavsiye edilmektedir. Jin'e (2014, 79) göre ise sempatik duyguların yoğun olduğu durumlarda büyük olasılıkla kriz ile başa çıkmaya gayret gösterilir. Daha düşük yoğunluktaki sempati ise kuruluşları kriz müdahalelerinde sorumluluk almaktan uzaklaştırmaktadır. Bu yüzden sonraki araştırma soruları oluşturulurken ilişkisel memnuniyet düzeyine göre katılımcı grupları olumlu ve olumsuz olarak tanımlanacaktır ve her bir grup üzerinde farklı kriz müdahale stratejilerinin kriz sorumluluğuna atfetmeye olan etkisi incelenerek ilişkisel memnuniyet ve kriz iletişimi arasındaki bağlantılar araştırılacaktır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır;

*Araştırma Sorusu 2: Hangi kriz iletişim stratejisi sonucunda kuruluşa yönelik olumlu ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfi derecesi en fazla puana ve hangisi en düşük puana sahip olacaktır?*

*Araştırma Sorusu 3: Hangi kriz iletişim stratejisi sonucunda kuruluşa yönelik olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfi derecesi en fazla puana ve hangisi en düşük puana sahip olacaktır?*

Bazı araştırmalarda (Brown ve White, 2010; Ki ve Brown, 2013) kriz öncesinde ve sonrasındaki ölçümler arasında ilişkisel kalite sonuçları arasında belirli istatistiksel farklar olduğu sonucu bulunmuştur. Bu araştırmalardaki bulgular mevcut krizin ilişki kalitesini negatif etkileyeceğini ve hedef kitlelerin kriz iletişim stratejilerinden etkilenmeyeceğini göstermektedir. Kriz durumunun neden olabileceği zararları azaltmaya yönelik olarak hangi kriz iletişim

stratejisinin ilişkisel sonuçlar üzerinde daha etkili olduğunu ortaya çıkartmak için ise şu araştırma sorusuna yanıt aranacaktır;

**Araştırma Sorusu 4:** 4 farklı kriz iletişim stratejisinden her birinin kriz sonrası ilişkisel memnuniyet düzeyine ne derece bir etkisi olacaktır?

Coombs ve Holladay'e (2013,452) göre herhangi bir bilgi (doğrulanmamış bir bilgi dahi) hiçbir bilgi vermemekten daha iyi olabilir ve belirsiz durumlar üzerinde kontrol duygusu sunabilir. Bu yüzden Hipotez 1 şu şekilde öne sürülmüştür;

**H1<sub>1</sub>:** *Krizin nedenine yönelik hiçbir açıklama yapılmayan katılımcılar DKİT stratejilerine göre bir açıklama yapılan katılımcılara göre kuruluşa karşı daha fazla olumsuz bir tutum sergileyecektir.*

Park ve Reber'e (2011,240-260) göre nedensellik algısı kriz sorumluluğunun göstergesel bir işareti olarak görülebilir ve kriz sorumluluğunun derecesi hedef kitlelerin kuruluşu suçlama atfı ile ilişkilidir. Suçlama atfı ise sorumluluğu doğrudan etkilemektedir. Bu atıfların ise insanların düşünce ve davranışlarını etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Park ve Reber'in (2011) yapmış oldukları araştırma sonucunda bulmuş oldukları bu düşünce çizgisini doğrulamak için ikinci hipotez şu şekilde ortaya sürülmüştür.

**H2<sub>1</sub>:** *Dış nedenlere kıyasla krizin iç nedenlerden kaynaklandığını düşünen katılımcılar kuruluşa daha fazla kriz sorumluluğu yükleyecektir.*

Jeong (2009, 307-309) petrol sızıntısına neden olan Samsung şirketi için DKİT açısından halkın tepkisini incelemiştir ve araştırma sonucunda düşük farklı bilgiler verildiğinde halkın dış kaynaklardan ziyade sorumluluğu iç kaynaklarda aradığı sonucu bulunmuştur. Bu yüzden kriz durumlarının çok spesifik kriz müdahale stratejileri ile daha etkili çözülebileceğini söylemektedir. Jeong'un (2009) yapmış olduğu bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırma yapmak için ve genel olarak hangi kriz iletişim stratejisinin daha etkili olduğunu ölçmek şu hipotez öne sürülmüştür;

**H3<sub>1</sub>:** *Kriz iletişim stratejilerine göre katılımcıların sorumluluk atfetme puanları arasında farklılıklar bulunacaktır. Her bir kriz iletişim stratejisi markanın sorumluluğunu ve suçlanma derecesini yükseltecek veya düşürecektir.*

### **3.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Kullanılan metot, Coombs ve Holladay (1996) , Callison (2004), Brown ve White (2010), Park ve Reber (2011), Sisco (2012) gibi yazarların araştırmalarında kullandıkları deneysel metotların harmanlanmasıyla oluşturulmuştur. Her bir kriz senaryosu 4 farklı kriz iletişim stratejisi düşünülerek tasarlanmıştır. Kriz müdahale stratejilerinin etkinliği pilot çalışmada 50 katılımcı üzerinde test edilmiştir ve kurumsal sorumluluğa yönelik olarak kriz iletişim stratejilerini içeren açıklama metninin iyi tasarlanmış olduğu doğrulanmıştır. Anket sorularında yer alan maddelerin iç tutarlılığını test etmek için pilot çalışmada 50 katılımcı üzerine ilişkisel memnuniyet ölçeği uygulanmıştır. SPSS veri teknikleri kullanılarak yapılan analizde ilişkisel memnuniyete dayalı 22 maddelik ölçeğin Cronbach's Alpha değeri iyi bir düzey olan ,887 olarak ölçülmüştür.

Araştırma sorularına başvurmadan önce katılımcıların DKİT stratejilerini Coombs'un (2015) öne sürdüğü gibi algılayıp algılamayacaklarını görmek için ve bu durumun katılımcılar için ciddi sıkıntılar yaratabilecek bir kriz durumu olup olmadığının anlaşılması için deneysel bulgular analiz edilmiştir. SPSS veri teknikleri (Oneway Anova) kullanılarak yapılan tanımlayıcı bilgiler sonucunda 4 grupta yer alan katılımcıların ortalamaları istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır ve aralarında belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç katılımcıların kriz iletişim stratejilerini doğru tanımladığı ve bu durumun katılımcılar tarafından çok büyük sıkıntılar yaratabilecek olumsuz bir durum olarak anlaşıldığı anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların kullandıkları araç markasına olan ilişkisel memnuniyet düzeyi ölçülmüştür. Katılımcıların ilişkisel memnuniyetlerine yönelik düşünceleri



bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. İlişkisel memnuniyet ölçeği farklılıkları ölçmek için değil, daha ziyade genel bir değerlendirme yapmak için kullanılacaktır. Hon and Grunig (1999, 3) tarafından kurumsal halkla ilişkilere yönelik bir ölçek kurulup geliştirilmiştir. Halkla ilişkilerin dayandığı değerler üzerine yaratılan bu ölçek başarılı ilişkiler için 6 boyut ortaya koymuştur: karşılıklı kontrol, memnuniyet, güven, bağlılık, değişim ve ortaklık. Hon ve Grunig's' in (1999) ilişkisel ölçeğine benzer şekilde Bruning ve Galloway (2003,314) de ilişkisel memnuniyete dayalı olarak 24 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Katılımcıların araç markalarına yönelik ilişkisel memnuniyetlerini ölçmek için Türkiye'deki araç kullanıcılarının ve araç sektörünün yapıları esas alınarak yukarıda bahsedilen ölçeklerin harmanlanmasıyla 22 maddeden oluşan bir ilişkisel memnuniyet ölçeği geliştirilmiştir. Çünkü bu ölçeklerin halkla ilişkiler araştırmalarında kullanılması yaygın olarak kabul edilmiştir. İlişkisel memnuniyet ölçeğinde “*Türkiye’de bana daha iyi hizmet sunabilecek az sayıda araç markası vardır*”, “*müşterilerle ilgilenirken sorumluluk sahibi olarak hareket edilmektedir*”, “*marka çalışanlarının müşterileriyle olan ilişkilerinde dürüst olduğunu düşünüyorum*” vb. şeklinde maddeler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında araç kullanıcılarının araç markası ile olan ilişki algısı bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında ilişkisel memnuniyet “başarılı kurumsal göstergelerdeki faktörlere dayalı araç markaları ve müşteri ilişkilerinin hedef kitle tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği” şeklinde tanımlanmıştır. Bu kapsamda yapılan ilişkisel memnuniyet anketi katılımcılara kriz durumu haberi verilmeden hemen önce uygulanmıştır. İlişkisel memnuniyete dayalı 22 maddelik 5’li likert ölçeğin (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) Cronbach’s Alpha değeri iyi bir düzey 0.891 ile sonuçlanmıştır. 500 araç kullanıcılarına uygulanan ilişkisel memnuniyet ölçeği ortalama puanı 5.00 üzerinden ,61 standart sapma ile 2,99’dur (ortalamalar yuvarlanmıştır).

Bu çalışmada kriz sorumluluk atfı “kriz durumunda kuruluşun suçlanma ve sorumluluk derecesinin nasıl algılandığı ve ölçüldüğü” şeklinde tanımlanmıştır. Bunun için McAuley ve ark. tarafından geliştirilen bir atf ölçeğini Brown ve White (2010) benzer bir çalışmada sunulan durumun bağlamına uyacak şekilde değiştirmiştir. Katılımcılar kriz iletişim stratejilerine maruz bırakıldıktan sonra kriz sorumluluk atf puanları ölçülmüştür. Kriz sorumluluğu ölçeğinde “*Bu sorunun nedeni markanın tecrübe, kalite ve teknoloji gibi alanlardaki yetersizliğinden kaynaklanmaktadır*”, “*Araç markasında meydana gelen bu sorun araç markası yönetiminin kurumsal bir hatasıdır ve bu sorun kurum içinde olan hatalardan kaynaklanmaktadır*” vb. şeklinde maddeler kullanılmıştır. 5’li likert ölçeğe (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) göre hazırlanan kriz sorumluluğu atfı ölçeğinde yer alan maddelerin iç tutarlılık düzeyi iyi bir düzey olan .803 Cronbach’s Alpha olarak sonuç vermiştir.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmaya 409 erkek, 91 kadın katılmıştır. Temsiliyet açısından eşit oranlar olmamasına rağmen araştırma kapsamına kadınlara oranla erkeklerin daha yüksek oranda katılımı Türkiye’deki araç kullanıcılarının genel profiline uygun görünmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları ise 18-30 arası 83 kişi (% 16.6) , 31-40 arası 96 kişi (%19.2), 41-50 arası 193 kişi (% 38.6), 51 ve yukarısı 128 kişidir (%25.6). Katılımcıların eğitim durumu ilköğretim, lise ve üniversite olmak üzere 3 gruba bölünmüştür. Araştırmaya ilköğretim mezunu 126 kişi (%25.02) , Lise mezunu 259 (%51.8), Üniversite mezunu 115 (%23) katılmıştır. Bu oranlar yine Türkiye’deki kişilerin demografik özelliklerine uygundur. Aracın markasına yönelik bir tutum oluşumu için gereken süreye dikkat edilmeksizin her bir grupta tesadüfi bir temsiliyet oranı seçilmiştir. Araç kullanım süresi olarak 1-5 yıl arası 141 kişi ((% 28.2), 6-10 yıl arası 212 kişi ((% 42.4), 11 yıl ve yukarısı arası 147 kişi (% 29.4) araştırmaya katılmıştır.

Araştırma sorusu 1’e yanıt aramak için kontrol grubu da dâhil olmak üzere 5 grupta yer alan katılımcılar kendi aralarında olumlu ve olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olanlar olarak iki gruba bölünmüştür. Puanlamaları ortalamaya eşit olan veya ortalamanın altında olan (5.00 üzerinden 3.00 ve aşağısı) katılımcılar olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip olan

katılımcılar olarak belirlenmiştir. Puanlamaları ortalamanın üstünde olan katılımcılar ise olumlu ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip olan gruba dâhil edilmiştir. Daha sonra katılımcıların genel olarak kriz sorumluluğu ve suçlama atfına yönelik puanlamaları ölçülmüştür. 500 katılımcı içerisinde olumlu ilişkisel memnuniyet duygusu olan 206 katılımcının 5.00 üzerinden ortalama puanı ,76 standart sapma ile 3,06 olarak ölçülmüştür. Olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olan 294 katılımcının kriz iletişim stratejisi fark etmeksizin kriz durumundan dolayı sorumluluğu ve suçlamayı kuruluşa yükleme puanları ise ,89 standart sapma ile 5 üzerinden 2,94'dür. Sonuçlar tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Olumlu ve olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip katılımcıların sorumluluk atfetme puanları**

GRUP		N	Mean	Std. Dev.	Std. Error Mean
DKİT	Olumsuz ilişkisel memnuniyet	294	2,9379	,88820	,05180
	Olumlu ilişkisel memnuniyet	206	3,0637	,76257	,05313

Ortalamalar ve standart sapmalar birbirlerine yakın görünmektedir. İstatistiksel olarak ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik, veriler normal dağılıma sahip olduğu için, iki bağımsız örneklemlili t testi yapılmıştır. T-testinin Sig. (2-tailed) değeri  $0.99 > 0.05$  olduğu için %95 güvenle iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır “ $t(477,87) = -1,70, p < .013$ ”. Dolayısıyla kuruluşa yönelik olumlu ilişkisel memnuniyet duygusu olanların sorumluluk ve suçlama atfetme puanları olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olanlara göre daha düşük olmasına rağmen aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sorusu 2'ye yanıt aramak için öncelikle Anova testi yapılarak tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır ve grupların ortalamaları incelenmiştir. Yüksek puanlar kullanıcıların krizden dolayı kuruluşa daha fazla sorumlu tuttuğu ve suçladığı anlamına gelmektedir. Sonuçlar tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Olumlu ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip olan katılımcıların sorumluluk atfı puanları**

	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
					İnkâr	49		
Gerekçe Bulma	30	2,7708	,74790	,13655	2,4916	3,0501	1,38	3,88
Destekleme	31	2,7379	,67265	,12081	2,4912	2,9846	1,38	3,88
Özür ve Telafi	48	2,6276	,62553	,09029	2,4460	2,8092	1,13	3,50
Toplam	158	2,9818	,77837	,06192	2,8595	3,1041	1,13	4,88

4 farklı grupta yer alan ve kuruluşa yönelik olumlu ilişkisel memnuniyet duyguları olan katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa yükleme puanlarının birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı olup olmadığı yapılan Anova çoklu eşleştirme testi (Multiple Comparisons) ile incelenmiştir. İnkâr stratejisi uygulanan grubun sorumluluk atfetme puanı (3.61) diğer stratejilerin (gerekçe bulma “2.77”, destekleme “2.74”, özür ve telafi “2.63”) uygulandığı gruplara oranla çok daha yüksek bulunmuştur ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yapılan veri analizleri sonucunda “gerekçe bulma”, “destekleme” ve “özür ve telafi” stratejileri kullanılan gruplar arasında ise herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sorusu 3'e yanıt aramak için yine Anova testinde tanımlayıcı bilgilere bakılarak grupların ortalamaları incelenmiştir. Sonuçlar tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Olumsuz ilişkişel memnuniyet duygusuna sahip olan katılımcıların sorumluluk atfı puanları

	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
İnkâr	51	2,9436	,68980	,09659	2,7496	3,1376	1,63	4,50
Gerekçe Bulma	70	2,9089	,78220	,09349	2,7224	3,0954	1,00	4,75
Destekleme	69	2,9312	,64865	,07809	2,7753	3,0870	1,38	4,38
Özür ve Telafi	52	2,1875	,73118	,10140	1,9839	2,3911	1,00	3,63
Toplam	242	2,7676	,77354	,04973	2,6696	2,8655	1,00	4,75

4 farklı kriz iletişim stratejisi içinde kuruluşa yönelik olumsuz ilişkişel memnuniyet duyguları olan kullanıcıların en fazla sorumluluk atfı puanı çok küçük bir farkla “İnkâr” stratejisidir. Toplam 51 kullanıcıdan oluşan bu grubun sorumluluk atfı puanı .69 standart sapma ile 2.94’dir. İnkâr stratejisi uygulanan grubun ortalama puanı “destekleme” ve “gerekçe bulma” stratejileri kullanılan grupların sorumluluk atfı puanlarına oldukça yakındır. İkinci sırada “destekleme” stratejisi gelmektedir. 69 kullanıcı üzerine uygulanan bu stratejide kullanıcıların sorumluluk atfı puanı .65 standart sapma ile 2.93’dir. Üçüncü sırada “gerekçe bulma” stratejisi gelmektedir. 70 kullanıcı üzerine uygulanan destekleme stratejisinin sorumluluk atfı puanı .78 standart sapma ile 2.91’dir. “Özür ve telafi” stratejisinin uygulandığı 4. grup en düşük kriz sorumluluğu atfı puanı vermiştir ve dolayısıyla yine en etkili strateji olarak belirlenmiştir. 52 katılımcı üzerine uygulanan bu grubun ortalama puanı .73 standart sapma ile 2.19’dir (ortalamlar yuvarlanmıştır). Yapılan veri analizleri sonucuna göre “İnkâr”, “gerekçe bulma” ve “destekleme” stratejisi uygulanan katılımcıların sorumluluk atfetme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Özür ve telafi” stratejisi kullanılan grubun ise diğer üç strateji ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu yüzden olumsuz ilişkişel memnuniyet duygusuna sahip kullanıcılar içerisinde en düşük sorumluluk atfı puanını “özür ve telafi” stratejisi elde etmiştir. “İnkâr” stratejisi uygulanan kullanıcı grubunun sorumluluk atfı puanı diğer stratejilere göre küçük bir farkla da olsa daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sorusu 4’e yanıt aramak ve her bir kriz iletişim stratejisinin ilişkişel memnuniyet duygusunu ne yönde değiştirdiğinin ölçülmesi için her bir grup içinde yer alan katılımcıların kriz öncesi ve kriz sonrası ilişkişel memnuniyet duygusu ortalamaları karşılaştırılmıştır ve her bir iletişim stratejisinin ilişkişel memnuniyet duygusunu belirli oranda düşürdüğü görülmektedir. Ancak orantısal açıdan aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Sonuçlar tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Kriz öncesi ve sonrası ilişkişel memnuniyet duygusunun 4 farklı gruba göre karşılaştırması

GRUP		İlişkişel Memnuniyet Duygusu (ÖNCEKİ)	İlişkişel Memnuniyet Duygusu (SONRAKİ)
İnkâr	Mean	3,0809	2,6620
	N	100	100
	Std. Deviation	,62503	,59472
Gerekçe Bulma	Mean	2,8914	2,7560
	N	100	100
	Std. Deviation	,54092	,47828
Destekleme	Mean	2,8959	2,5900
	N	100	100
	Std. Deviation	,47604	,76244

Özür ve Telif	Mean	3,0332	3,0020
	N	100	100
	Std. Deviation	,67416	,80327
Toplam	Mean	2,9753	2,7525
	N	400	400
	Std. Deviation	,58780	,68784

İlişkisel memnuniyet duygusunu en az düşüren strateji “özür ve telif” (önceki ölçüm 3.0332, sonraki ölçüm 3.0020) stratejisi olarak dikkat çekmektedir. “Özür ve telif” stratejisi uygulanan katılımcıların önceki ve sonraki ilişkisel memnuniyet duygusu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Önceki ilişkisel memnuniyet duygusu oranına göre ikinci sırada “gerekçe bulma” stratejisi (önceki ölçüm 2.8914, sonraki ölçüm 2.7560), üçüncü sırada ise “destekleme” stratejisi (önceki ölçüm 2.8959, sonraki ölçüm 2.5900) gelmektedir. İlişkisel memnuniyet duygusunu en fazla düşüren strateji ise “inkâr” stratejisidir (önceki ölçüm 3.0809, sonraki ölçüm 2.6620) ve bu stratejinin kullanıldığı grubun kriz öncesi ve kriz sonrası ilişkisel memnuniyet duygusu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

DKİT stratejilerinin etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan hipotez 1’i test etmek için SPSS veri teknikleri kullanılarak 5 grup arasında Anova testi uygulanmıştır ve krizin nedenine yönelik hiçbir açıklama yapılmayan kontrol grubundaki katılımcıların kuruluşa yönelik sorumluluk yüklemeye puan farkları ölçülerek diğer gruplarla karşılaştırılmıştır. Tablo 5’de gösterilen tanımlayıcı bilgilerde 5 grupta yer alan katılımcıların ortalamaları istatistiksel olarak verilmiştir ve aralarında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol grubu 3.54, inkâr stratejisi uygulanan grup 3.27, gerekçe bulma stratejisi uygulanan grup 2.87, destekleme stratejisi uygulanan grup 2.87, özür ve telif stratejisi uygulanan grup 2.40 ortalamalarını vermiştir (ortalamalar yuvarlanmıştır). Yüksek puanlar katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa daha fazla yüklediği anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar hiçbir açıklama yapılmayan kontrol grubundaki katılımcıların krizde kuruluşa daha fazla suçladığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 5: Kriz sorumluluğu atfı ortalamaları**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Kontrol Grubu	100	3,5400	,84516	,08452	3,3723	3,7077	2,00	5,00
İnkâr	100	3,2713	,73320	,07332	3,1258	3,4167	1,63	4,88
Gerekçe Bulma	100	2,8675	,77092	,07709	2,7145	3,0205	1,00	4,75
Destekleme	100	2,8713	,65892	,06589	2,7405	3,0020	1,38	4,38
Özür ve Telif	100	2,3988	,71415	,07141	2,2570	2,5405	1,00	3,63
Toplam	500	2,9898	,84022	,03758	2,9159	3,0636	1,00	5,00

Gruplar arasındaki farklılıkların hangi düzeyde anlamlı olduğunu ortaya çıkartmak için sonraki aşamada (varyanslar homojen olduğu için) “Tukey” testi incelenmiş ve kontrol grubunun diğer gruplar ile karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma sonucunda kontrol grubunda yer alan ve kriz durumuna yönelik hiçbir açıklama yapılmayan katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa yüklemeye puanlarının inkâr stratejisi uygulanan grup hariç diğer gruplardaki katılımcıların puanlamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan hiçbir açıklama yapılmayan kontrol grubundaki kişiler diğer 4 gruba göre sorumluluğu kuruluşa daha fazla yüklemiştir. Özellikle özür ve telif stratejisi uygulanan katılımcı grubu ile kontrol grubu arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur.

Hipotez 2’yi test etmek için ise kriz müdahale stratejileri uygulandıktan sonra katılımcılara krizin nedeninin kurum içi nedenlerden kaynaklanan bir hata mı yoksa kurum dışı nedenlerden

kaynaklanan bir hata mı olarak algıladıkları sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre katılımcılar 3 gruba ayrılmıştır (1. krizin dış nedenlerden kaynaklandığını düşünenler, 2. kararsızlar, 3. krizin kurum içi nedenlerden kaynaklandığını düşünenler).

**Tablo 6: Krizin nedenine yönelik sorumluluk atfetme puanları**

	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Kurum dışı nedenlerden kaynaklanmıştır	156	2,4295	,82540	,06608	2,2989	2,5600	1,00	4,75
Kararsızım	132	3,0076	,64348	,05601	2,8968	3,1184	1,25	4,50
Kurum içi nedenlerden kaynaklanmıştır	112	3,3661	,76885	,07265	3,2221	3,5100	1,25	5,00
Toplam	400	2,8825	,84623	,04231	2,7993	2,9657	1,00	5,00

3 grubun kriz sorumluluğuna yönelik vermiş oldukları cevapların ortalamaları yapılan Anova testi ile tanımlayıcı bilgiler çerçevesinde tablo 6'da gösterilmektedir. Yüksek puanlar krizden dolayı kuruluşun daha fazla suçlandığı anlamına gelmektedir. Krizin dış nedenlerden kaynaklandığını düşünen 156 katılımcının ortalama sorumluluk atfi puanı .83 standart sapma ile 2.43 iken, kararsız olan 132 katılımcının ortalama puanı .64 standart sapma ile 3.01, krizin kurum içi nedenlerden kaynaklandığını düşünen 112 katılımcı .77 standart sapma ile 3.37 kriz sorumluluğu atfi puanı vermiştir (ortalamalar yuvarlanmıştır).

Krizin nedeninin iç faktörlerden kaynaklandığını düşünenler, kararsız olanlar ve kriz nedeninin kurum dışı faktörlerden kaynaklandığını düşünen katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa yükleme puanlarının birbirlerinden ne yönde anlamlı düzeyde farklı olduğuna yönelik sayısal verilerin ortaya çıkartılması için çoklu karşılaştırma testi (Multiple Comparisons) yapılmıştır. Sonuçlara göre 3 grup arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Kriz nedeninin kurum içi nedenlerden ve hatalardan kaynaklandığını düşünen katılımcıların sorumluluk yükleme puanları diğer katılımcılara göre (kararsız olanlar ve krizin dış nedenlerden kaynaklandığını düşünenler) daha yüksektir ve diğer katılımcı gruplarla aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuç krizin nedeninin kurum içi nedenlerden kaynaklandığını düşünenlerin kuruluşu daha fazla suçladığı anlamına gelmektedir. Kriz nedeninin kurum dışı nedenlerden kaynaklandığını düşünenlerin ise kuruluşu kararsızlara göre daha az suçladığı sonucu bulunmuştur. 3 grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuç hipotez 2'yi destekleyen bir bulgudur. Dış nedenlere kıyasla krizin iç nedenlerden kaynaklandığını düşünen katılımcılar kuruluşa daha fazla kriz sorumluluğu yüklemektedir.

Kriz iletişim stratejilerinin etkisine yönelik oluşturulan hipotez 3'ü test etmek için 5 grup arasında ANOVA testi uygulanmıştır. SPSS veri teknikleri kullanılarak yapılan ANOVA testinde öncelikle 5 grup arasındaki tanımlayıcı istatistiksel bilgilere bakılmıştır ve krizin nedenine yönelik DKİT stratejilerinden biri uygulanan her bir grubun sorumluluk yükleme puanları ölçülerek ortalamaları alınmıştır. Sonuçlar tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Kriz iletişim stratejilerine göre katılımcıların sorumluluk atfetme puanları

	N	Mean	Std. De- viation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
İnkâr	100	3,2713	,73320	,07332	3,1258	3,4167	1,63	4,88
Gerekçe Bulma	100	2,8675	,77092	,07709	2,7145	3,0205	1,00	4,75
Destekleme	100	2,8713	,65892	,06589	2,7405	3,0020	1,38	4,38
Özür ve Telif	100	2,3988	,71415	,07141	2,2570	2,5405	1,00	3,63
Toplam	400	2,8522	,78154	,03908	2,7754	2,9290	1,00	4,88

Tablo 7'ye göre kriz iletişim stratejilerine göre katılımcıların sorumluluk atfetme puanları arasında farklılıklar bulunmaktadır. En yüksek sorumluluk puanını "İnkâr" stratejisi (3,27) alırken, en düşük sorumluluk atfi puanını "özür ve telif" (2.40) stratejisi elde etmiştir. "Gerekçe bulma" (2.87) ve "destekleme" (2.87) stratejileri uygulanan grupların ortalamaları ise birbirlerine oldukça yakındır (ortalamalar yuvarlanmıştır). Yüksek puanlar katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa daha fazla yüklediği anlamına gelmektedir. Bu sonuç en başarısız stratejinin "İnkâr" stratejisi olduğu, en başarılı stratejinin ise "özür ve telif" stratejisi olduğu anlamına gelmektedir.

4 farklı grupta yer alan katılımcıların krizde sorumluluğu kuruluşa yükleme puanlarının birbirlerinden hangi düzeyde farklı olduğuna yönelik sayısal değerlerin ortaya çıkartılması için çoklu eşleştirme (Multiple Comparisons) Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda "İnkâr" stratejisi uygulanan katılımcıların sorumluluk atfetme puanları ile diğer stratejiler (gerekçe bulma, destekleme, özür ve telif) uygulanan katılımcılara sorumluluk atfetme puanları arasında anlamlı bir sayısal farklılık bulunmuştur. Bu sonuç en başarısız stratejinin "İnkâr" stratejisi olduğu anlamına gelmektedir. "Gerekçe bulma" ve "destekleme" stratejileri arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak bu iki stratejinin inkâr stratejisine göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çünkü sorumluluk atfi puanları daha düşüktür. Özür ve telif stratejisi ise en az sorumluluk atfi puanı alan strateji olarak dikkat çekmektedir. Bu sonuç hipotez 3'ü destekleyen bir bulgudur. Dolayısıyla kriz iletişim stratejilerine göre katılımcıların sorumluluk atfetme puanları arasında farklılıklar bulunmaktadır. "İnkâr" stratejisi markanın kriz müdahale atfi sorumluluğunu yükseltmekte, "özür ve telif" stratejisi ise markanın kriz müdahale atfi sorumluluğunu düşürmektedir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Kuruluşa yönelik olumsuz düşünceleri olan kişilerin kriz durumlarında kuruluşa daha fazla suçlaması anlaşılır bir durumdur. Araştırma sonucuna göre ilişkisel memnuniyete yönelik olumsuz düşünceleri olan katılımcılar kuruluşa daha fazla suçlamıştır. Yine de olumlu ve olumsuz ilişkisel memnuniyete sahip katılımcılar arasındaki fark anlamlı değildi. Bunu ise olumlu ilişkisel memnuniyet duygusuna sahip olan katılımcıların krizden dolayı daha fazla hayal kırıklığına uğramaları sebebine bağlayabiliriz.

İlişkisel memnuniyet duygusu olumlu veya olumsuz fark etmeksizin "özür ve telif" stratejisini kullanmanın diğer stratejileri kullanmaya göre paydaşlara kuruluş halkla ilişkilerinin pozitif atfının hatırlatılmasında daha etkili olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. "İnkâr etme" stratejisinin kullanılması ve krizde sorumluluk alınmasından kaçınılması ise tüm stratejiler ve gruplar içerisinde en başarısız strateji olarak dikkat çekmiştir. Çünkü kuruluşun krizdeki sorumluluğunu kabul etmesi daha dürüstçe görülebilir ve kişilerin takdirini kazanabilir. İnkâr etmek ise negatif duyguları tetikleyebilir ve öfke uyandırabilir.

Bu çalışmada kullanılan 4 farklı strateji arasında "özür ve telif" stratejisi kuruluşun bütün sorumluluğu aldığı tek stratejydi ve gerçekten de en etkili strateji olarak ölçülmüştür. Sorumluluk kabul eden bu tür stratejiler krizde hedef kitlenin ve kamuoyunun destekleyici

davranışlarını güçlendirecektir. Bu ise kuruluşa yönelik pozitif bir kurumsal imaj sağlayacaktır. Belki de bu yüzden araştırma sonucunda etkili bir “özür ve telafi” stratejisinin ilişkisel memnuniyet duygusunu belirgin bir düzeyde düşürmediği görülmüştür. Coombs ve Holladay (2012, 280) yapmış oldukları çalışmada DKİT’de gösterildiği gibi özür dileme ve pozitif niyetlerin kriz yönetimi için etkili bir yol olduğunu kanıtlamışlardır. Yazarlara göre özür dilemek kaybolan güveninin geri kazanılması için oldukça gereklidir. Benzer şekilde Mattila (2009,211) yapmış olduğu araştırma sonucunda özür dilemenin negatif etkileri azaltabildiğini, inkâr etmenin ise etkisiz olduğunu bulmuştur. Bu sonuç kriz yönetimi üzerine çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılar için önemli bir bulgudur. Ancak “özür ve telafi” stratejisinin gerçekten krizin neden olabileceği zararları telafi etmesi gerekmektedir. Aksi halde bu stratejinin de etkisiz olabileceği ve diğer stratejiler gibi ilişkisel memnuniyet duygusunu belirgin bir oranda düşüreceği öngörülebilir. Üstelik eğer sözler yerine getirilmezse belki de ilişkisel memnuniyet duygusu bu durumdan daha fazla olumsuz etkilenecektir.

Ayrıca araştırma sonucunda krizin nedeninin kurum içinden değil de kurum dışından kaynaklandığını düşünenlerin kuruluşa daha az suçlama yükleyeceği sonucuna ulaşılmıştır. İnkâr stratejisinin kullanılması ve krizin nedenine yönelik bir günah keçisi bulunması krizde kuruluşun sorumluluğunun azaltılmasına yönelik bir stratejidir. Ancak araştırma sonucuna göre katılımcılar krizin suçunu birilerine yüklerken krizin neden kaynaklandığına yönelik düşüncelerle ilgili olsa bile her bir katılımcı grup içinde inkâr stratejisi en yüksek sorumluluk atfı puanını vermiştir.

Hedef kitle üyelerinden kuruluş ile pozitif düşüncelere sahip kişilerin kuruluşun kriz durumunu öğrendikten sonra dahi kuruluşlarla olan olumlu ilişkilerini sürdürmeye gönüllü olduğu söylenebilir. Ancak bunun için kuruluşların ortaya çıkan krizi yönetmek ve mağduriyetleri azaltmak için çaba harcamaları gerekmektedir. Bu yüzden bu araştırmanın en önemli bulgularından biri kuruluşların çeşitli hedef kitleler ile ilişkilerini güçlendirmeleri için krizin olumsuz etkilerinin minimal olmasına yönelik çaba harcaması gerektiğidir. Olumlu bir ilişkisel memnuniyet ile elde edilen güvenilirlik krizde kuruluşun söz ve eylemlerinin inandırıcılığını arttırmak için önemli bir faktördür.

Kriz iletişimi stratejilerinde çok küçük hatalar dahi büyük zararlara neden olabilmektedir. Farklı kriz müdahaleleri stratejilerinde kuruluşla ilişkisine dayalı olarak ayrı kitleleri hedeflemek halkla ilişkiler uygulayıcıları için genellikle pek mümkün değildir. Yine de bu çalışmada öngörülen makul bir beklenti olumlu bir ilişkisel memnuniyetin kurumsal çabaların etkinliğini arttırabileceğidir. Olumlu ilişkilere sahip kişiler kriz durumunda kuruluşu başarısızlıkla suçlayabilirler ve kuruluşun belirsizliği ve zararı azaltması için kriz ile ilgili problemlerin hemen kontrol altına alınmasını umabilirler. Bu yüksek beklentiler yanlış eylemlerinden, ihmallerinden ve krizi önleyememesinden dolayı kuruluşa karşı bir hayal kırıklığı yaratabilecektir. Belki de bu yüzden araştırma sonucunda, kriz iletişim stratejisi ne olursa olsun, kuruluşa yönelik olumlu ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk atfetme puanı ile kuruluşa yönelik olumsuz ilişkisel memnuniyet duygusu olan katılımcıların sorumluluk atfetme puanı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır.

Stephens v.d. (2005,390) farklı paydaş gruplarıyla olan iletişimde farklı kriz mesaj stratejileri kullanılması gerektiğini önermişlerdir. Ancak farklı kriz müdahalelerinde kuruluşla ilişkisine dayalı olarak ayrı kitleleri hedeflemek halkla ilişkiler uygulayıcıları için genellikle pek mümkün değildir. Kriz durumlarında bir kuruluşun tek bir müdahale stratejisi kullanması olası değildir. Çünkü genellikle mesajlar medya aracılığıyla çeşitli stratejilerin karışımı olarak yayılmaktadır. Yine de bu çalışma sonucuna göre kuruluş tarafından krizin nedenine ve olası sonuçlarına yönelik herhangi bir açıklama yapmak hiçbir açıklama yapmaktan daha iyidir. Çünkü araştırma sonucuna göre hiçbir açıklama yapılmayan kontrol grubundaki katılımcıların krizde kuruluşu daha fazla suçladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kriz müdahale stratejilerinin seçimini engelleyebilecek bazı yasal ve ekonomik kısıtlamalar olsa da halkla ilişkiler uygulayıcıları hangi durumların krizi daha kötü bir duruma getireceğini ve hangilerinin krizin vereceği zararın onarım potansiyeline sahip olduğunu bilmeleri gerekmektedir.

Kuruluşa yönelik algılarına göre hedef kitleler krizi farklı algılayabilirler. Örneğin, krizlerin ne sıklıkla ortaya çıktığı veya krizin kendilerine nasıl bir olumsuz etkisinin olabileceği gibi etkenler kişilerin algılarını etkileyebilir. Hedef kitle ile olan kurumsal ilişkiler onların krizi nasıl algılayacağını etkileyebilir. Bu yüzden krizdeki kuruluşun stratejileri sadece kuruluşun olumsuz imajını onarmak üzerine değil hedef kitlenin algılarına yönelikte kurulmalıdır. Bir kriz durumunda halkın algılarını anlamının en önemli yolu halkın görüşüne göre krizden dolayı aslında kimin sorumlu tutulduğudur. Bir kriz durumunda eğer halkla ilişkiler uygulayıcıları halkın algısına göre sorumluluk derecelerini belirleyebilirse verecekleri tepkilerle kuruluşlarının itibarına gelecek zararları en az seviyeye indirgeyebilirler. Kriz durumlarında sorumluluk yüklemeye kriz iletişim teorilerinin temeli ve ayrıca halkın algılarını ölçmenin başlangıç noktasıdır. Eğer halkla ilişkiler uygulayıcıları halkın kimi suçlayacağını anlayabilirse çok daha etkili bir iletişim stratejisi belirleyebilirler.

Yapılan bu çalışmada bazı sınırlamalara dikkat çekmek gerekmektedir. Bu çalışmada bir kriz durumunda karşılaşılabilecek ve önemli bir etki edebilecek tüm değişkenler ele alınmamıştır. Gelecek araştırmalar diğer faktörleri de incelemelidir. Örneğin kriz geçmişi, krizin niteliği ve ilişkisel memnuniyeti etkileyen faktörler kriz iletişimde başarı veya başarısızlık arasındaki fark olabilir. Farklı kriz türleri veya bunların kombinasyonu etkili kriz iletişim stratejileri geliştirilmesi için daha fazla fikir verebilir. Gelecek araştırmalar farklı hedef kitlelerle veya farklı kriz durumlarıyla buradaki bulguları teyit etmeli ve halkla ilişkiler uygulama ve araştırmaları açısından buradaki kriz iletişimine yönelik bilgileri güçlendirmelidir. Ayrıca bu çalışmada ilişkisel memnuniyeti etkileyen karşılıklı kontrol, güven ve bağlılık gibi göstergelerdeki ardışık sıra test edilmemiştir. Kriz durumlarında açıklanan her bir boyutun etki derecesinin gücü bu faktörlerin etkisine yönelik çok önemli bir rol oynayabilir. Bu ise kriz durumunu öğrenen hedef kitlenin tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Gelecek araştırmalarda bu faktörlerin hedef kitle algılamalarındaki önem derecelerinin ortaya çıkartılması kuruluşların hedef kitleleri ile kriz sırasında hatta kriz sonrasındaki ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

### **Kaynakça**

- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S. and Hocke, T. (2010). Research in Brief: A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009, *Public Relations Review*, Vol. 36, 190-192
- Boynton, L. and Dougall, E. (2006). The Methodical Avoidance of Experiments in Public Relations Research, *PRism* Vol. 4, No. 1, 1-14
- Brown, K. A. and White, C. L. (2010). Organization–Public Relationships and Crisis Response Strategies: Impact on Attribution of Responsibility, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23, No. 1, 75-92
- Bruning, S. D. and Galloway, T. (2003). Expanding the organization public relationship scale: exploring the role that structural and personal commitment play in organization–public relationships, *Public Relations Review* 29, 309-319
- Coombs, W. T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects, *Journal Of Public Relations Research*, Vol. 11, No. 2, 125-142
- Coombs, W. T. (2007a). “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory.” *Corporate Reputation Review*. Vol. 10 (3): 163-176
- Coombs, W. T. (2007b). “Attribution Theory as a guide for post crisis communication research.”, *Public Relations Review*. Vol. 33: 135-139



- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research, *Business Horizons*, Vol. 58, 141-148
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8, No. 4, 1996, pp. 279-295
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 13, No. 4, 321-340
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication, *Public Relations Review*, Vol. 34, 2008, 252-257
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions, *Public Relations Review*, Vol. 35, Issue 1, 2009, 1-6
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2012). Amazon.com's Orwellian nightmare: exploring apology in an online environment, *Journal of Communication Management*, Vol. 16, No. 3, 280-295
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2013). Successful prevention may not be enough: A case study of how managing a threat triggers a threat, *Public Relations Review*, Vol. 39, 451-458
- Coombs, W. T. and Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis, *Journal Of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 2, 163-178
- Coombs, W.T., Frandsen, F., Holladay, S.J. and Johansen, W. (2010) "Why a concern for apologia and crisis communication?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, No. 4: 337-349
- Coy, C. (2004). The Good, the Bad, and the Ugly: Perceptions of Public Relations Practitioners, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 16, No. 4, 371-389
- Cutlip, S. M., Center, A. H. and Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*, Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1994
- Dozier, D. M. and Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 7, No. 1, 3-26
- Hon, L. and Brunner, B. (2001). Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida, *Journal of Communication Management*, Vol. 6, No.3, 227-238
- Hon, L. C. and Grunig, J. E. (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations, *Institute for Public Relations*, 1-40
- Huang, Y. C. and Zhang, Y. (2013). Revisiting organization–public relations research over the past decade: Theoretical concepts, measures, methodologies and challenges, *Public Relations Review*, Vol. 39, 85-87
- Jeong, S. (2009). Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory, *Public Relations Review* 35, 307–309
- Jin, Y. (2014). Examining Publics' Crisis Responses According to Different Shades of Anger and Sympathy, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26, 79-101

- Jo, S, Hon, L. C. and Brunner, B. R. (2005). Organisation–public relationships: Measurement validation in a university setting, *Journal of Communication Management*, Vol. 9, No. 1, 14-27
- Ki, E. and Brown, K. A. (2013). The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes, *Journal of Business Communication*, Vol. 50, No. 4, 403-420
- Ki, E. and Hon, L. C. (2012). Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 1, No. 2, 187-208
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 15, No. 2, 181-198
- Ledingham, J. A. and Brunning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization Public Relationship, *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 1, 55-65
- Mattila, A.S. (2009). How to handle PR disasters? An examination of the impact of communication response type and failure attributions on consumer perceptions, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 4, 211-218
- Park, H. and Reber, B. H. (2011). The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 5, 240–260
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 24, 1-17
- Stephens, K. K., Malone, P. C. and Bailey, C. M. (2005). Communicating with Stakeholders During a Crisis, *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 4, 390-419
- Yang, A. and Taylor, M. (2013). The relationship between the professionalization of public relations, societal social capital and democracy: Evidence from a cross-national study, *Public Relations Review*, Vol. 39, 257-270