

## KRİZ İLETİŞİMİNDE KURUMSAL ÖZÜR YANITLARININ KAMU ÖFKESİ ÜZERİNDE

### ETKİSİ: DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

Salih GÜRBÜZ<sup>1</sup>

#### ÖZ

Kriz durumlarında gerçekleştirilecek kriz iletişiminin en önemli yanını krizlere verilen yanıtlar oluşturmaktadır. Kurumların kriz durumlarında krize neden olan olayın ya da durumun sorumluluğunu üstlenmesi, sorumluluğu üstlendiğini nasıl ifade ettiği ve mağdurlara gösterdiği sempati düzeyi krizin getireceği olumsuzlukların yönünü olumluya çevirebilmesi açısından önemli görülmektedir. Çünkü kriz yanıtlarında kullanılan ifadelerin kamunun öfkesi üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Böylece krizin yönetiminde kullanılan yanıt dili kuruma olumlu ya da olumsuz sonuçlar getirebilecektir. Bu açıdan özür ifadelerinde kullanılan ifadelerin kamunun öfkesini azaltması hususunda ne kadar etkili olduğunu araştırmak önemlidir. Bu çalışmayı diğer kriz çalışmalarından ayırtıran önem, kurumların özür yanıtlarında sadece sorumluluk kabulü ve sempati içeren ifadeleri kullanıp kullanmadığı değil, ayrıca hangi oranda sempatinin ve sorumluluğun kullanılarak kamunun öfkesinin rahatlatılıp rahatlatılmadığını araştırmaktır. Bu amaca yönelik, kriz yanıt türlerinin (kurumsal savunma) kamunun duygusal tepkilerinden birisi olan öfke üzerindeki etkisini incelemek için yarı deneysel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Katılımcılar 1) aktif sorumluluk ve yüksek sempati (tam özür); (2) aktif sorumluluk ve düşük sempati (taahhütlü özür); (3) pasif sorumluluk ve yüksek sempati (mazeretli özür) ve (4) pasif sorumluluk ve düşük sempati (kibirli özür) söylemleri içeren krize yanıt mesajlarına rastgele maruz kalmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda aktif sorumluluğu olan bir özür ifadesinin, pasif sorumluluğu olan bir özür ifadesine göre; yine, yüksek düzeyde bir sempati ifadesinin, düşük düzeyde bir sempati ifadesi içeren bir tepki mesajına göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlatmadığı ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz yönetimi, Kriz iletişimi, Kurumsal özür yanıtları, Özür fonksiyonları,

## THE EFFECT OF CORPORATE APOLOGY RESPONSES ON PUBLIC ANGER IN CRISIS COMMUNICATION: AN EXPERIMENTAL STUDY

### ABSTRACT

The most important aspect of crisis communication in crisis situations is the responses to crises. It is considered important that corporations assume responsibility for the event or situation that causes the crisis in crisis situations, how they express responsibility and the level of sympathy they show to the victims can turn the direction of the negative effects of the crisis to positive. Because, it is considered that the expressions used in crisis responses may have a positive or negative effect on public anger. Thus, the response language used in the management of the crisis can bring positive or negative results to the corporations. In this respect, it is important to analyze how effective the expressions are used in apology expressions in order to reduce public anger. The importance that distinguishes this study from other crisis studies is not only whether corporations use expressions

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, gurbuzsalih@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5690-8136

containing responsibility and sympathy in their response to apology, but also to what extent sympathy and responsibility can relieve public anger. For this purpose, experimental research design was used to analyze the effect of crisis response types on anger, one of the public's emotional responses. Participants were randomly exposed to messages of response to the crisis, including 1) active responsibility and high sympathy (full apology); (2) active responsibility and low sympathy (registered apology); (3) passive responsibility and high sympathy (excused apology); and (4) passive responsibility and low sympathy (arrogant apology). As a result of the findings, it was evaluated that the effect of an apology with active responsibility was not different than an apology with passive responsibility in relieving anger. It was also evaluated that a high level of sympathy could not relieve the public's anger more than a response message containing a low level of sympathy.

**Keywords:** Crisis Management, Crisis Communication, Corporate Apology Responses, Apology Functions,

## GİRİŞ

İmaj ve itibarı için yaşayan birey ve kurumlar için en büyük tehdit yaşanabilecek bir krizdir. Krizin boyutu ne olursa olsun özellikle kurumlar için ciddi riskleri beraberinde getirme olasılığı vardır. Bu sebeple genel anlamda olumsuz çağrışımları olan kriz olayları ve durumları, krize sebep olarak görülen kurumlar tarafından iyi yönetilebildiğinde ise telafi edilebilir hatta kurumun öncesinden daha olumlu şekilde kamusu nezdinde algılanabilmesine de fırsat sağlayabilir. Ancak her ne olursa olsun krizler her zaman için kurumların en çok korktukları olaylardır. Bu sebeple kriz yönetim sürecinde ki en önemli aşama, krizlerle karşılaşmadan kurumun karşılaşabileceği olası kriz durumları hakkında sürekli tetikte ve hazırda bulunacak kriz eylem planlarını ve bu planları titizlikle uygulayacak kriz ekibini oluşturabilmek ve sürekli işler bir şekilde çalıştırabilmektir. Böylece aniden gelişen bir kriz durumunda kurumlar paniklemeyecek ya da daha az düzeyde panikle bu krize müdahale edebilecektir. Haliyle kurumların bu yapacağı müdahale kurumun krizden daha az zarar ile kurtulmasına katkı sağlayacaktır. Bu noktada kurumların ani gelişen kriz durumlarında kriz iletişimleri oldukça büyük öneme sahiptir. Çünkü paydaşlarla gerçekleştirilecek krize yönelik iletişim faaliyetleri krizin artırdığı tansiyonu normal seyrine getirme noktasında büyük role sahiptir. Bu nedenle kurumların normal işleyiş sürecinde kurdukları kurumsal iletişim ekiplerinin krizlere hazırlıklı bir dile de hakim olmaları gerekmektedir. Sadece gündelik kurumsal iletişim ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir iletişim dili, kriz durumlarında oluşturulacak yanıt dilinde başarılı olamayacaktır. Çünkü krizin mağdur muhatapları olan hedef kitleler kurumlardan krize yönelik sorumluluk almayı gösteren ifadeler içeren yanıtlar duymak ve görmek

isteyecektir. Kriz durumlarında üretilecek olan yanıtların dili ise krizin seyrini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. Mağdurların duymak istediği mağduriyetin giderilmesini gerçekten hissettirecek özür yanıtlarıdır. Kurumun krize yönelik kullanacağı doğru yanıt stratejileri hem kriz hem krizden sonraki süreçte kurumun varlığına ve bu varlığını borçlu olduğu ve kolayca elde edemediği imaj ve itibarına da olumlu yansıtacaktır. Bu çalışmada kurumların kriz süreçlerinde hangi yanıt stratejileri ile hangi mesajları tasarlamaları ve bu mesajlarla iletişim kurmalarının kurumsal anlamda hedef kitleler nezdinde hangi düzeyde etkili olabileceği sorumluluk ve sempati içeren kriz yanıt stratejileri bağlamında araştırılacaktır.

### 1. Kriz ve Kriz İletişimi

Kurumların beklenmedik zamanlarda, istenmeyen ve çözümü ertelenemez durumlarla karşılaşması halinde kriz durumu ortaya çıkar (Çamdereli, 2004: 150). Kriz kavramı belirsizliğin bir karşılığı olarak değerlendirildiğinde, kurumları ve ilişkili olan tüm toplumsal yapıları derinden etkileyerek çeşitli değişimleri de beraberinde getirebilmektedir (Aslan, 2016: 514). Ciddi önemde olumsuzlukların çağrışımı olan kriz; kurumlar için büyük, negatif, kamusal ve toplumu içine çeken aniden gerçekleşen olay ya da olaylardır. Krizler kurumların güçlerine, enerjilerine, misyonuna, kurumsal işleyiş ve faaliyetlerine, imajına ve itibarına zarar verebilir (Erdoğan, 2006: 257). Kurumların tüm bileşenlerini etkileyen ve çok farklı şekillerde meydana gelebilen krizler, üretilen mal ya da hizmetten kaynaklanabileceği gibi, herhangi bir çalışandan ya da kurumun maddi varlıklarından da kaynaklanabilir (Vural ve Bat, 2013: 297). Krizlerin boyutu ve etkisi de kurumların sahip olduğu kamunun genişliği ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla büyük kurumların krizleri daha sık yaşama ihtimali ve krizlere ayırdığı zamanda artmaktadır (Özarslan ve Diker, 2020: 655). Krizin kaynağı ne olursa olsun ansızın ortaya çıkabilecek olan krizlerin yönetilmesi özel bir bilgi, beceri ve hüneri zorunlu kılmaktadır (Karakoç, 2014: 373). Krizlerin oluşmasında temel sebep olarak iletişimden kaynaklanan sorunlar dikkat çekmektedir. Bu nedenle kriz yönetiminde iletişimde açıklık, dürüstlük, medya ile iyi ilişkiler kurma ilkelerini dikkate almanın yanında, kamunun ve paydaşların ihtiyaç duyduğu her türlü bilginin doğru biçimde üretimini ve dağıtımını sağlayacak iletişim

ağının oluşturulması başarı için önemli olarak ifade edilmekte, ilk kuralın iletişim kurmak ve iletişimle ilgili faaliyetlerin uygulanması gerekliliği vurgulanmaktadır (Solmaz, 2006: 72; Solmaz, 2007: 69).

Kurumlar ve paydaşları arasındaki ilişkiyi etkileyen durumlar olarak tanımlanan kurumsal kriz; paydaş beklentilerinin algılanan ihlalini, algılanan ihlalin kurumsal itibar değerlerine zarar vermesini ve bu ihlallerin paydaşlara tehlike oluşturabileceğini içeren üç temel unsura sahiptir. Krizler itibarı, satın alma niyetlerini ve paydaş ilişkilerini tehdit eder. Kriz iletişimi ise bir krizin kuruma vereceği zararları azaltmak, kurumsal itibar ve bileşenleri ile paydaş ilişkilerini yeniden inşa etmek için kullanılır. Kriz yanıt stratejileri bir krizden kaynaklanan zararları azaltmaya ve krizden dolayı meydana çıkan problemleri ortadan kaldırmaya hizmet edebilir. Kriz iletişimi, bir halkla ilişkiler biçimi olarak, ilişkileri sürdürmenin yanı sıra temel kurumsal hedeflere ulaşmaya da yardım eder (Coombs vd., 2019: 31-33) ve halkla ilişkiler profesyonellerinin tecrübe ve bilgileriyle kriz sürecindeki olumsuzluklar olumluya çevrilerek kurumun sektördeki konumu daha iyi bir noktaya da götürebilir (Çelebi ve Sezer, 2017: 120). Kriz iletişimini bu derece önemli kılan ve kriz yönetiminin profesyonel şekilde gerçekleştirilmesini zorunlu kılan sebep ise, bir krizin iyi yönetilemediği durumlarda kriz yaşayan kurumun varlığını tehdit edecek düzeyde ciddi boyutlarının olmasıdır (Mejri ve Wolf, 2013: 49).

Kriz yönetiminde iletişimi yönetebilmek, krizin yönetilmesi şeklinde de ifade edilebilir. İletişim hatalarından kaynaklanacak her boşluk; dedikodu, rivayet, ve yanlış anlamalarla doldurulacaktır. Bu nedenle hedef kitleler yorumsuz bırakılmamalı, bilgiler saklı tutulmamalıdır. Krizin hedef kitlelerde algılanış biçimini belirleyen faktör kriz anında kitlelerin duydukları, okudukları ve gördükleridir (Pira, 2005: 117). Kriz sürecinin başarıya ulaşmasında kurumların tüm paydaşlarına yönelik ortaya koyacağı iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri önemli görülmektedir. Kurumların halkla ilişkiler faaliyetleri ile paydaşlarını doğru bir şekilde bilgilendirmesi, onları dinlemesi ve görüşlerini değerlendirmesi kriz durumunun oluşturacağı olumsuzlukların azaltılmasında kurumların lehine olacaktır (Canöz ve Öndoğan, 2015: 37). Kriz iletişimi, bir kriz durumuna yön vermek için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve yayılması olarak geniş bir şekilde tanımlanabilir.

Kriz öncesinde, kriz iletişimi kriz riskleri hakkında bilgi toplama, potansiyel krizlerin nasıl yönetileceği hakkında kararlar almayı ve kriz yönetimi sürecinde dahil olacak bireyleri (kriz ekibi üyeleri, kriz sözcüleri, krize müdahaleye yardımcı olacak bireyleri) eğitime ile ilgilidir. Geleneksel tanımıyla ifade edilecek olursa; kriz iletişimi kriz ekibinin karar vermesi için bilginin toplanması, işlenmesini ve bunun yanında mesajların üretilip ekip dışındaki bireylere yayılmasını kapsar. Kriz sonrası süreç ise, kriz yönetimi çabalarını, bireyleri gerekli değişikliklerden haberdar etmeyi ve gerekli durumlarda kriz takip mesajlarını sağlamayı kapsar (Coombs, 2010: 20). Bu nedenle kriz yönetiminde krize nasıl yanıt verileceği kriz iletişimi açısından kritik bir husus olarak ifade edilmektedir (Mert ve Aydın, 2018: 18).

## 2. Kriz Yanıt Stratejileri

Kriz yönetimi özellikle kurumların kurumsal imaj ve itibarlarını beklenmedik anda olumsuz anlamda etkileyebilecek ve kötü sonuçları olan her türlü duruma karşı kurumların kendilerini korumaya yönelik ortaya koydukları ve kurumun tüm yapılarının zarar görmesini engellemeye yönelik bilinçli kurumsal iletişim çabaları olarak değerlendirilmektedir (Bat ve Yurtseven, 2014: 198). Kriz yönetiminin önemli bir kısmı krizleri tespit etmeye ve önlemeye adanmıştır, çünkü en iyi kriz kaçınılması gerektirir. Ancak, bir kuruluşun olası tüm krizleri önleyebileceğine inanmak bir hatadır. Sonunda bir kriz bir kurumun başına gelecektir. Bu nedenle önemli olan husus, kriz çıktığında, kurumun yapması gereken paydaşlarına kriz yanıtları üretmesi gerekliliğidir (Coombs, 1999: 125). Kriz anında mesajın üretilmesi başarıyı da yanında getirecektir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 142). Etkili kriz yanıtı üretmenin yolu ise kriz durumunu iyi anlamaktan geçer (Coombs, 1998: 177). Kriz durumlarında paydaşlara verilen mesajlar ya da yanıtlar, krizin paydaşlar üzerindeki etkisini düzenleyebilecek ve dolayısıyla da kriz yönetiminin başarısını şekillendirebilecektir (Mert ve Aydın, 2018: 15). Kurumlar kamularını kriz hakkında yeterli ve doğru şekilde bilgilendiremezse karşılaşılacak tepkiler krizi daha da kötüye götürebilecek ve kriz yönetimini zorlaştıracaktır. Sonuç olarak kriz yönetimini gerçekleştiremeyen kurumların güvenilirliği, imajı ve itibarı kamu nezdinde tartışılır hale gelebilecektir (Güden, 2019: 212). Bu nedenle kriz yönetim sürecinde kriz yanıtlarının oluşturulması ve kamulara iletilmesinde iletişimin oldukça

önemli bir yeri olduğu ifade edilmelidir. Kurumlar hedef kitlelerinin beklentilerinin ve hedef kitle üzerinde oluşan mağduriyetlerin farkında olarak üretecekleri kriz yanıtları ile hedef kitleler nezdinde oluşabilecek olumsuz algıları hafifletebileceklerdir.

Ancak kriz sürecinde ortaya konan özür nasıl ve ne zaman yapıldığının da özür yanıtının etkinliğini etkileyebileceği de ifade edilmektedir (Frantz ve Bennis, 2004:202). Literatür incelendiğinde kriz araştırmacılarının çeşitli kriz yanıtları üzerine araştırmalar yaptığı değerlendirilmektedir. Benoit (1997: 178-181) çalışmasında beş çeşit kriz yanıtının olduğu ortaya koymaktadır. Bu kriz yanıtlarını imaj restorasyon teorisi bağlamında ele almaktadır. Bunlar krizi inkar, sorumluluktan kaçma, saldırganlığı azaltma, düzeltme eylemi ve itiraf etme şeklinde sıralanmaktadır. Kurumlar inkar ya da sorumluluktan kaçma stratejileri ile söz konusu olay hakkında sorumluluk almayı reddeder ya da sorumluluğunu azaltma yolunu izler. Saldırganlığın azaltılması stratejini izleyen kurumlar ise; altı farklı boyutta bu stratejiyi kullanabilmektedir. İlkinde, kurumlar hedef kitlenin olumlu duygularını güçlendirmek için geçmişte kurumun gerçekleştirdiği olumlu faaliyetleri hatırlatır. İkincisinde yaşanan hadise ile ilişkili yayılan olumsuz bilgilerin gerçeğinden daha az olduğunu ifade edilerek olumsuz duygular azaltılmaya çalışılır. Üçüncü olarak yaşanan olayla ilgili benzer ama daha fazla zarara neden olan başka olaylarla olayı farklı boyuta taşıma yolu izlenir. Yaşanan olayın iyi yanlarını ifade etme yoluna başvurur (hayvanlar üzerine yapılan bir deney olayında, bunun insanlar için faydasını ifade eder). Bir diğer yol olarak da, kurumlar olay hakkında saldıranlara karşı saldırı da bulunma yolunu tercih ederler. Düzeltici eylem stratejisinde ise, kurumlar mevcut sorunları düzeltmenin yanı sıra gelecekteki sorunları önlemeyi taahhüt eder. Son strateji olarak yaşanan olayın itirafı yapılır, özür dileyerek af dilenir. Bir kurumun kriz sonrasında ne dediği ve ne yaptığı kriz yanıt strateji olarak ifade edilmektedir (Coombs ve Holladay, 2008: 253).

En iyi kriz yanıtı ise özür dilemek olarak değerlendirilmektedir. Sorunun olduğu durum ve olaylarla ilgili özür dilemenin etkili olduğu ifade edilmektedir. Eğer bir kişi ya da kurum bir saldırgan durumdan sorumlu görülüyorsa, sorundan etkilenen hedef kitleler sorunu üreten kişiden ya da kurumdan biz özür



beklemektedir. Yapılan özür ise sorunun affedilmesi noktasında önemli bir etken olarak değerlendirilebilir (Benoit ve Drew, 1997: 159). Özür teorisi (Apologia Theory) bağlamında özür; bir kurum bir kötü davranıştan dolayı suçlanıyorsa, kamusuna yönelik verdiği karşılık ‘özür’ olarak ifade edilir. Bu özür beyanı imaj ve itibarın korunması amaçlı bir çabadır. Ancak mutlak bir özür olarak kabul edilmez. Kurumun bu çabası iletişim söylemiyle ilgili durumu reddetme açıklama ya da durum hakkında özür dileme şeklinde olabilir. Gerçek bir özür, “biz suçluyuz, üzgünüz, lütfen bizi bağışlayın” şeklinde olmalıdır. İşte bu tür bir özür gönül alma olarak tanımlanmaktadır (Fearn-Banks, 2011: 17). Bu noktada mazeret ve özür arasındaki farkı da belirtmek gerekir. Mazeret suçu başkasına yüklerken, özür öyle değildir. Özür içten ve samimi olarak bir kabullenıştır. İnsanların hamburgerden bulaşan bir bakteri yüzünden öldüğü bir olayda, mazeret işe yaramaz. Hamburger firmasının eti paketleyenlerin üzerine suçu yönlendirmesi hedef kitlenin duymak istemediği şeydir. Yapılacak olan şey, kamuoyuna, üzgün olduğunun, sorumluluğun firmaya ait olduğunun, her şeyin firma tarafından telafi edileceğinin ve gerekli tüm tıbbi girişimlerde firmanın sorumluluk sahibi olarak davranacağına ifade edilmesidir. İşte bu kamuoyunun bekleyebileceği bir özürdür (Fearn-Banks, 2011: 37). İnkâr, mazeret ve gerekçe gösterme gibi savunma stratejilerinin kullanımına kıyasla özürün kurumlarca kullanılmasının kurumlar hakkında olumlu tutumlar ortaya çıkaracağı ifade edilmektedir (Kim, 2016: 296).

Durumsal Kriz İletişimi teorisi (DKİT) krizle ilişkilendirilen kurumlara atfedilmesi muhtemel olan sorumluluk düzeyine göre kategorize edilen üç temel kriz türünü tanımlamaktadır. Bunlar düşük sorumluluk, vasat sorumluluk ve yüksek sorumluluk olarak sınıflandırılmaktadır. Kuruma atfedilen sorumluluk düzeyleri kriz türüne göre ayrıca sınıflandırılmaktadır. Düşük sorumluluk düzeyi mağdur kriz kümesi ile, vasat sorumluluk düzeyi kazara kriz kümesi ile ve yüksek sorumluluk düzeyi ise önlenemez kriz kümesi ile eşleştirilmektedir. Düşük sorumluluk düzeyi atfedilen kriz alt başlıkları; doğal afetler, söylentiler, iş yeri şiddeti ve kuruma yönelik kötü niyet olarak sıralanmaktadır. Vasat sorumluluk düzeyi atfedilen kriz alt başlıkları; zorluklar, teknik hatalı kazalar ve teknik hatalı ürün zararları olarak ifade edilmektedir. Yüksek sorumluluk düzeyi atfedilen kriz alt başlıkları ise; insan hatası

kaynaklı kazalar, insan hatası kaynaklı ürün zararları ve kurumsal kabahatler olarak değerlendirilmektedir (Adkins, 2010: 102-103).

Ortaya çıkan kriz durumlarında bireyler maruz kaldıkları durum karşısında öfkeye kapılabilir. Bu öfke kurumlar tarafından telafi edilecek düzeyde özürlerle karşılık bulmadığında, kurumları olumsuz anlamda etkileyebilir. Bu nedenle kurumlar kendilerine kriz sebebiyle öfkelenen hedef kitlelerini tatmin edici özür beyanları ile rahatlatarak onların sempatilerini yeniden tesis edebilmelidir.

### 3. Özür Fonksiyonları

Bireyler gibi kurumlarda yaşanan kriz durumlarında tarafların rahatlamasını ve öfkesinin azaltılmasına yönelik çabalar ortaya koyarlar. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun neden olabileceği olumsuzlukların vereceği zararlar azaltılmak istenir. Özür fonksiyonları arasında yer alan öfke rahatlatma kriz iletişimde özel bir role sahiptir. Öfke bireylerin karar verme süreçleri ve yargıda bulunma durumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Lerner ve Tiedens, 2006: 115). Araştırmacılar kriz durumlarında öfkelenen bireylerin kuruma yönelik davranışlarının olumsuz anlamda etkilendiğini ve bu kriz durumundan şikayetçi olduklarını ifade etmektedir (McDonald vd., 2010: 269). Öfke haksızlığa uğrandığında yaşanan bir duygudur; bu duygu bireye hem acı dolu hisler hem de intikam için istek ya da dürtü kazandırır (Mitchell vd., 2001: 350). Bu nedenle öfkenin azaltılmasında ya da ortadan kaldırılmasında özür yanıtlarının önemli bir yerinin olduğu ifade edilebilir. Scher ve Darley (1997: 128) çalışmasında özür yanıtlarının öncelikli fonksiyonunun öfke düzeyini ve krize sebep olan kurumun kimliğine yönelik olumsuz değerlendirmeleri azaltmak olduğunu ifade etmektedir. Kriz sorumluluğu ve öfke arasında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğu değerlendirilmekte ve bu durumun kurumsal itibara da olumsuz etkisi olduğu ifade edilmektedir (Choi ve Lin, 2009: 201). Coombs ve Holladay'ın (2007:300) çalışmasında öfke negatif satın alma niyetlerinin belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Özür yanıtlarının zamanlaması üzerine çalışan Frantz ve Bennisson'un (2004: 205) yaptıkları çalışmada özür yanıtlarına belirli zaman aralıklarıyla maruz kalan bireylerin olumsuz duygularının anlamlı bir şekilde değiştiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak kriz durumlarında üretilen özürlerin kurumsal menfaatlere fayda sağladığı ifade edilebilir.



Bir diğer özür fonksiyonu olarak sorumluluk alma ifade edilmektedir. Sorumluluk alma anlam bakımından olumlu çağrışımlara sahiptir. Kurumun krize ilişkin ortaya koyacağı sorumluluk almaya yönelik her türlü çabaları kurumun kamu üzerinde oluşturduğu olumsuz algıların olumluya çevrilebilmesine ya da daha fazla olumsuz sonuçların oluşmasına engel olabilir. Bu bakımdan yaşanan kriz durumlarında kurumların ortaya koyacağı sorumluluk davranışları kriz yönetiminde önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada Coombs ve Schmidt (2000: 173) sorumluluğun kurum tarafından kabul edildiğini gösteren özürler ile kurumsal imaj, itibar ve kamunun desteğini alma arasında olumlu ilişkinin olduğunu ve sorumluluk almayı ifade eden özürlerin bu hususlarda kuruma yarar sağlayacağını ifade etmektedir. Çünkü bir kurumun kriz sorumluluğunu kabul etmesi onurlu bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Lee, 2004: 604). Böylece kurumun yaşanan olayla ilgili sorumluluğu kabul ettiğini ifade eden özürleri kurumun kamusu nezdinden sempatiyle ve affedilmeyle karşılık bulabilmektedir (Weiner, Graphm, Peter ve Zmuidians, 1991: 281). Telafiyi üstlenen özür yanıtının (sorumluluk almanın) kamunun tutumlarını anlamlı olarak etkileyebildiği değerlendirilmektedir. Bu durumda kurumun imajını restore etmesine katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Griffin, Babin ve Attaway, 1991: 341). Ayrıca, yapılan özürlerin kuruma yönelik yararlarını artırması için açıkça sorumluluk gösteren ifadeler içermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Pace, Fediuk ve Batero, 2010: 410). Sorumluluğun kabul edildiğini ifade eden özür yanıtları, gerçekleşen vakaların belirsizliğini ortadan kaldırmaya ve kurumların ahlaki tutumlarının ön plana çıkarılarak kamu tarafından affedilmesine ve kamu ile kurum arasında daha iyi ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir (Patel ve Reinsch, 2003: 17-18). Sorumluluğun kabul edilmesinin kurumlara olumlu dönütlere olabileceği ifade edilirken, ayrıca bazı yasal ve finansal yükümlülükleri de beraberinde getirebileceği de tartışılmaktadır. Bir kuruluş sorumluluğu kabul ettiğinde, hatasını kabul ettiği şeklinde yorumlanabilmekte ve bu olaylardan sorumlu tutulabilmektedir (Pace ve diğerleri: 2010: 413; Patel ve Reinsch, 2003: 9). Ancak sorumluluğun hemen kabul edilmesi daha sonra kurumların karşılaşacağı birçok yasal yaptırım ve cezalar yerine -Exxon Valdez Krizi örneğinde olduğu gibi-; kısa sürede tekrar kar edebilen ve kamu nezdinde takdir kazanma –

American Trader (British Petroleum) ve Pepsi'nin Şırınga Krizi- şeklinde bir yarar sağlayabilir (Erdoğan, 2006: 266-267).

Özür yanıtlarında ortaya konan sorumluluk ifadeleri aktif ve pasif olarak iki şekilde değerlendirilebilmektedir. Bu yanıtların da kurumlara olan yasal sonuçları farklılaşabilmektedir (Patel ve Reinsch, 2003: 21). “Sizleri incittiğimiz için üzgünüz” ile “Sizlerin incinmesinden dolayı üzgünüz” ifadeleri arasındaki fark buna örnek olarak verilebilir. Bu örnekler daha somut şekilde açıklanacak olursa; “Vazonuzu kırdığımdan dolayı üzgünüm” ile “Vazonuzun kırılmasından dolayı üzgünüm” şeklinde ifade edilen özür cümleleri arasındaki aktif ve pasif özür durumu oldukça belirgindir. İlk örneklerde kurum hatasını kabul ederken, ikincisinde ise hatasını kabul etmemektedir (Cohen, 1999: 1051). Aktif özür mesajında krize neden olan birey ya da kurumun sorumluluğu üstlendiği, ancak pasif özür mesajında ise sorumluluğun reddi ya da sorumluluğun yönünün değiştirildiği dikkat çeken bir ayrıntı olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada ilk özür yanıtı “aktif sorumluluk” ve ikinci özür yanıtı ise “pasif sorumluluk” olarak değerlendirilecektir. Aktif sorumluluk içeren özür yanıtı Cohen'in (1999)'de ifadesiyle kurumun kriz durumunda sorumluluğu açıkça kabul etmesi, pasif sorumluluk içeren özür yanıtı ise kurumun kriz hakkında sorumluluğu doğrudan kabul etmemesi olarak yorumlanmıştır. Robbennolt (2003: 515-516) yaptığı çalışmada aktif sorumluluk belirten özür yanıtının çalışmaya katılanların ilgili kriz durumu hakkındaki algılarını olumlu yönde etkilediğini ve katılımcıların olumsuz duygularını ve öfkelerini azalttığını ortaya koymaktadır. Ancak pasif sorumluluk içeren özür yanıtlarının katılımcılar üzerinde etkisi olmadığını değerlendirilmiştir.

Özür fonksiyonları arasında diğer bir unsur ise sempatidir. Sempati sözcüğü içeriğinde olumlu duyguları barındıran bir kavramdır. Mesajın alıcısı konumunda olanlar nezdinde olumlu duygularla algılanabilmek amacıyla ortaya konan “sizi anlıyorum ve sizin yerinize kendimi koyabiliyorum” anlamına gelebilecek davranışlar olarak ifade edilebilir. Sempati bir bireyin iyiliğine kast eden belirgin bir tehdide yönelik verilen ve o birey adına endişelenmeyi içeren duygusal yanıtıdır (Darwall, 1997: 273). Başkalarının duygularını içinde hissetme ya da paylaşma

eylemi ya da kapasitesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Aring, 1958: 448). Başka bir tanımda da, bir başkasının zor durumunu hafifletecek yüksek farkındalık olarak ifade edilen, bir ilişki kurma yoludur (Wispé, 1986: 314). Ayrıca sempati sosyal iletişimin temel unsurları arasındadır (Decety, Chaminade, 2003: 136). Bireyler arası ilişkilerde olduğu gibi kurumlar ve kamuları arasında da gösterilecek sempatinin iyi niyete katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Buna yönelik olarak; Patel ve Reinsch (2003: 18) kurumların kriz durumlarında ortaya koyacakları sempati ile hedef kitlelerine kendilerini yeniden sevdirebileceklerine işaret etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumların sempati içeren özür beyanlarının sempati içermeyen özür beyanlarına kıyasla daha etkili olabileceği öngörülebilir. Benzer şekilde, sempati ile yakın anlamda kullanılan empati içeren özür yanıtlarının da affetmeyle ilişkisinin olduğu değerlendirilmektedir (McCullough, Worthington ve Rachal: 1997: 321). Choi ve Lin (2009:454)'in yasal uzmanlarla sıradan bireylerin sempati ve sorumluluk içerikli özür yanıtlarına yönelik tepkilerini araştırdıkları çalışmalarında; bir kurumun özür beyanlarında yüksek sempati içeren ifadeleri kullanmasının kuruma yönelik ortaya çıkabilecek muhtemel yasal kaygıları da en aza indirgeyebileceği ihtimalini değerlendirmişlerdir. Çünkü yapılan bu araştırmada yasal uzmanlar sorumluluk ve sempati içeren özür yanıtlarını görebilmişlerdir. Lee ve Chung (2012: 932) ise sempati kavramını yüksek sempati ve düşük sempati olarak adlandırarak kurumsal özür yanıtlarını derecelendirme yoluna gitmektedir. Araştırmacılar, böyle bir tanımlamayı yaparken de önceki çalışmalarda bireylerin affetme ve özür kabul durumlarının farklı derecelerde ele alınmadığını dayanak göstermektedir. Araştırmacılara göre; üzerinde düşünülmesi ve yanıt aranması gereken esas sorunun; bir kurumun sadece sorumluluk kabul edip etmediği ve özür yanıtında sempati kullanıp kullanmadığı değil, ayrıca özür yanıtında hangi oranda sempatinin ve sorumluluğun söylendiğidir. Bir kriz durumunda, bir kurumun kurumsal özür yanıtında doğrudan sorumluluk kabul ettiğini belirtmemesine rağmen, yüksek sempati içeren özür yanıtları kullanarak kamusunun öfkesini rahatlatılabileceği değerlendirilmiştir (Englehardt, Sallot ve Springston, 2004: 149-150). Ancak Nadler ve Liviatan (2006: 460) ise yüksek sempati ve aktif sorumluluk içeren özür yanıtlarının birlikte kullanıldığında daha etkili olabileceğini ifade etmektedir. Aktif sorumluluk beyanında, kurumun krizden sorumlu olduğu ve kriz durumu konusunda

sorumluluğunu üstlendiği açıkça belirtilmiştir. Pasif sorumluluk bildiriminde kuruluş, kriz durumuyla ilgili endişelerini dile getirir ve doğrudan sorumluluğunu kabul etmek yerine, formalite gereği sorumluluk bildirimlerini söyler. Üst düzey sempati ifadesinde, kurum, kurbanların duygularının kendi duygularıymış gibi hissettirdiği duygusal sözleri kullanarak ifade eder ve kurbanların ya da mağdurların yaşadıkları hakkında aynı duyguların çoğunu paylaşmaya çalışır. Düşük sempati ifadesinde, kurum krizde olan sorunlara yönelik ve mağdurları neyin rahatsız ettiği konusundaki anlayışını ifade eder (Lee ve Chung, 2012: 933).

Bu bulgular ışığında bu çalışmada sorumluluk ve sempatinin farklı düzeylerde özür yanıtlarında kullanıldığında nasıl bir sonuç vereceği araştırılacaktır. Bu çalışmada da Lee ve Chung'un (2012) çalışmalarında ifade ettikleri düşük ve yüksek sempati kavramları ile aktif ve pasif sorumluluk kavramları dikkate alınacaktır.

#### 4. Yöntem

Çalışmada kurumsal savunma türlerinin kamuoyunun duygusal tepkilerinden birisi olan öfke üzerindeki etkisini incelemek için yarı deneysel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Deney, aktif-pasif sorumluluk ile yüksek-düşük sempati değişkenlerinin karşılaştırıldığı 2 x 2 faktörlü olarak tasarlanmıştır. Her değişkenin iki seviyesine dayanarak, çalışmada dört tip özür bildirimini (Apology) ortaya çıkmıştır: (1) aktif sorumluluk ve yüksek sempati (tam özür); (2) aktif sorumluluk ve düşük sempati (taahhütlü özür); (3) pasif sorumluluk ve yüksek sempati (mazeretli özür); ve (4) pasif sorumluluk ve düşük sempati (kibirli özür). Kurumsal savunma türlerinin kamunun duygusal tepkileri üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Aktif sorumluluk içeren bir özür ifadesi, pasif sorumluluk içeren bir özür ifadesine göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlatır.

H2: Yüksek düzeyde bir sempati ifadesi, düşük düzeyde sempati içeren bir özür ifadesine göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlatır.

#### 4.1. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler yapılandırılmış soru formu ile toplanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Lee ve Chung (2012) tarafından geliştirilen katılımcıların petrol endüstrisine ve bu sektörde faaliyet gösteren bir şirkete yönelik özel tutumlarını belirlemeye yönelik soruların bulunduğu iki ölçek bulunmaktadır. Orijinal çalışmada ölçeklerin sırasıyla Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları 0,89 ve 0,87 olarak belirlenmişken, bu çalışmada 0,71 ve 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Veriler elde edilirken katılımcılardan bilinen bir şirket örneği üzerinden formlar düzenlenmiştir. Çünkü şirkete yönelik tutumlar da ölçülmektedir. Ancak çalışmada bu şirket araştırmacı tarafından anonimleştirilerek paylaşılacaktır. Şirketin ismi ifade edilirken “XYZ” şirketi olarak çalışmada ifade edilecektir.

Soru formunun bir diğer bölümünde, araştırmacı tarafından XYZ şeklinde adlandırması yapılan petrol şirketi tarafından yapılan bir petrol sızıntısı kazası hakkında kurgusal bir haber makalesi bulunmaktadır. Kurgusal haber makalesinde, görseller eşliğinde kazanın açıklaması, kaza sonrasında ortaya çıkan hasarın kapsamı, kamuoyundan gelen tepkiler bulunmaktadır. Aynı bölümde katılımcıların bu haber metninde okudukları olaya yönelik hissettikleri öfkeyi ölçmeye yönelik 7’li likert tipi beş soru bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde, XYZ petrol şirketinin yaşadığı krize yönelik kamuoyuna yayınladığı kurumsal özür metni ve katılımcıların bu özür metnini okuduktan sonra duruma yönelik duygularını tekrar ölçmek için ikinci bölümde kullanılan sorular tekrar kullanılmıştır. Katılımcılar yukarıda belirtilen dört özür bildirim türünden sadece bir tanesine rastgele maruz bırakılmıştır. Kullanılan 7’li likert tipi ölçek Lee ve Chung (2012) tarafından geliştirilmiştir. Lee ve Chung (2012) yaptıkları çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, haber metnini okuduktan sonra 0,94, özür metnini okuduktan sonra 0,96 değerinde belirlemiştir. Bu çalışmada ilk değer 0,94 son değer ise 0,94 olarak bulunmuştur. Son olarak katılımcıların yaş ve cinsiyetine yönelik iki soru soru formuna eklenmiştir.

## 4.2. Katılımcılar ve Özellikleri

Araştırmanın katılımcıları 2018-2019 eğitim öğretim yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesinde eğitim gören 165 lisans öğrencisinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %24,8'i erkek, %75,2'si kadındır. Yaş aralığı 18 ile 43 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 21,30 yıldır (S.S.=4,17). Katılımcıların %27,9'u (N=46) tam özür, %24,2'si (N=40) taahhütlü özür, %24,2'si (N=40) mazeretli özür ve %23,6'sı (N=39) kibirli özür söylem türü içeren metinlere rastgele bir şekilde maruz kalmıştır.

## 4.3. Bulgular

### *Tutum ve Olumsuz Duygulara Yönelik Bulgular*

Tablo 1'de petrol endüstrisine karşı tutum, krize konu olan haber metnini okuduktan sonraki öfke ve kurumsal özür metnini okuduktan sonraki öfke değişkenlerinin ortalama ve standart sapmaları gösterilmektedir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler (N =165)**

Değişkenler	Ort.	S.S.
<b>Petrol Endüstrisine karşı tutum</b>	<b>4,19</b>	<b>1,35</b>
Genel olarak petrol endüstrisine karşı olumsuz hissediyorum	4,20	1,67
Petrol endüstrisinin toplumumuz üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	4,35	1,68
Genel olarak petrol endüstrisine karşı olumlu düşüncelerim yok.	4,01	1,73
<b>Petrol Şirketine karşı tutum</b>	<b>3,81</b>	<b>1,51</b>
Genel olarak XYZ Petrol Şirketine karşı olumsuz hissediyorum.	3,79	1,71
XYZ Petrol Şirketi'nin toplumumuz üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	3,71	1,67
Genel olarak, XYZ Petrol Şirketine yönelik olumlu düşüncelerim yok.	3,94	1,69
<b>Haber metnini okuduktan sonra öfke</b>	<b>5,46</b>	<b>1,45</b>
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>hiddetlenmiş</i> hissediyorsunuz?	5,60	1,57
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>öfkeli</i> hissediyorsunuz?	5,52	1,57
XYZ Petrol Şirketine karşı ne kadar <i>sinirlenmiş</i> hissediyorsunuz?	5,68	1,52
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>kızgın</i> hissediyorsunuz?	5,61	1,60
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>çileden çıkmış</i> hissediyorsunuz?	4,89	1,75
<b>Kurumsal savunma metnini okuduktan sonra öfke</b>	<b>4,66</b>	<b>1,63</b>
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>hiddetlenmiş</i> hissediyorsunuz?	4,73	1,70
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>öfkeli</i> hissediyorsunuz?	4,75	1,79
XYZ Petrol Şirketine karşı ne kadar <i>sinirlenmiş</i> hissediyorsunuz?	4,84	1,78
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>kızgın</i> hissediyorsunuz?	4,81	1,84
XYZ Petrol Şirketine ne derece <i>çileden çıkmış</i> hissediyorsunuz?	4,19	1,89
<b>Öfke rahatlaması*</b>	<b>,79</b>	<b>1,39</b>

\*Öfke rahatlama derecesi = (Haber metnini okuduktan sonra ortalama öfke) - (Kurumsal savunma metnini okuduktan sonra ortalama öfke). Pozitif değer öfkenin azaldığı; negatif bir değer ise öfkenin arttığı anlamına gelmektedir.



Katılımcıların haber metnini okuduktan sonraki öfke durumlarına ilişkin beş maddenin ortalama değeri hiddetlenme ( $M= 5.60$ ,  $S.S=1.57$ ), öfkelenme ( $M= 5.52$ ,  $S.S=1.57$ ), sinirlenme ( $M= 5.68$ ,  $S.S=1.52$ ), kızgın ( $M= 5.61$ ,  $S.S=1.60$ ) ve çileden çıkma ( $M= 4.89$ ,  $S.S=1.75$ ) olarak hesaplanmıştır. En düşük değerin çileden çıkma ( $M=4,89$ ) en yüksek değerin sinirlenme ( $M=5,68$ ) olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre katılımcıların haber metnini okuduktan sonraki öfke düzeyleri 7li Likert ölçeğinin orta noktasının üzerinde bir değere sahiptir. Böylece deneye katılanların XYZ petrol şirketinin neden olduğu olaya yönelik haber metnini okuduktan sonra öfkelerinin uyarıldığı söylenebilir.

Kurumsal savunma metnini okuduktan sonraki öfke durumlarına ilişkin beş maddenin ortalama değerleri ise, hiddetlenme ( $M= 4,73$ ,  $S.S=1.70$ ), öfkelenme ( $M= 4.75$ ,  $S.S=1.79$ ), sinirlenme ( $M= 4.84$ ,  $S.S=1.78$ ), kızgın ( $M= 4.81$ ,  $S.S=1.84$ ) ve çileden çıkma ( $M= 4.19$ ,  $S.S=1.89$ ) olarak hesaplanmıştır. En düşük değerin çileden çıkma ( $M=4,19$ ) en yüksek değerin sinirlenme ( $M=4,84$ ) olduğu görülmüştür. Kurumsal özür metnini okuyan katılımcıların halen öfke düzeylerinin ortalama değerinin üstünde olduğu söylenebilir. Yine de, iki öfke durumu arasında ( $M=,79$ ) değerinde olumlu yönde başka bir deyişle şirketin kurumsal özür metnini okunduktan sonra öfke rahatlaması diyebileceğimiz bir farklılık ortaya çıkmıştır. Uygulanan eşleştirilmiş örneklem t-testi sonucunda iki değer arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $t=7,360$ ;  $p=0,00$ ).

#### *Önceden Var Olan Tutum Düzeyleri*

Rastgele atanan dört grubun, haber bültenini ve özür bildirimini okumadan önce, petrol endüstrisine ve bu sektörde faaliyet gösteren XYZ şirketine yönelik benzer tutum düzeylerini gösterip göstermediğini incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Tablo 2’de gösterildiği gibi dört grup arasında petrol endüstrisine ( $F=1,385$ ,  $p=0,249$ ) ve şirkete yönelik tutum ( $F=0,23$ ,  $p=0,995$ ) düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 2. Önceden Var Olan Tutum Düzeyleri**

Özür Bildirimi Türleri							
Değişken	Tam özür	Taahhütlü özür	Mazeretli özür	Kibirli özür	F	df	Sig.
Petrol endüstrisine yönelik tutumlar	4,18(1,58)*	4,55(1,354)	4,02(1,19)	4,00(1,27)	1,385	3	,249
Şirkete yönelik tutumlar	3,86(1,68)	3,82(1,64)	3,78(1,24)	3,79(1,48)	,023	3	,995

\* Ortalama(Standart Sapma)

### *Haber Metnini Okuduktan Sonra Öfke Düzeyleri*

Rastgele atanan dört grubun haber metnini okuduktan sonra benzer bir şekilde öfke düzeyleri gösterip göstermediğini incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 3'teki sonuçlara göre dört özür türünde katılımcıların öfke düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F=0,42$ ,  $p=0,989$ ).

**Tablo 3. Haber Metnini Okuduktan Sonra Öfke Düzeyleri**

Özür Bildirimi Türleri							
Değişken	Tam özür	Taahhütlü özür	Mazeretli özür	Kibirli özür	F	df	Sig.
	Ort.(S.S.)	Ort.(S.S.)	Ort.(S.S.)	Ort.(S.S.)			
İlk öfke düzeyi	5,41(1,54)	5,48(1,67)	5,52(1,10)	5,45(1,44)	,42	3	,989

\* Ortalama(Standart Sapma)

### *Hipotez Testleri*

Hipotez 1, aktif sorumluluğu olan bir özür ifadesinin, kamuoyundaki öfkeyi hafifletme ihtimalinin, pasif sorumluluğu olan özür ifadesinden daha muhtemel olduğunu varsaymaktadır. Yine, Hipotez 2, yüksek düzeyde bir sempati ifadesinin, düşük düzeyde sempati içeren bir özür ifadesine göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlattığını varsaymaktadır. Hipotezleri test etmek için grupların düzeltilmiş öfke rahatlama puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığını belirlemek için kovaryans analizi (ANCOVA) testi yapılmıştır.

Kovaryans analizi yapmadan önce, gerekli olan varsayımların sağlanıp sağlanmadığını test etmek için, varyansların homojenliği ve bağımlı değişken (Öfke rahatlama) ile kod değişkenin (Petrol endüstrisine ve şirkete tutum) eğiminin (regresyon homojenliği) makul bir şekilde aynı olup olmadığı test edilmiştir.

Yapılan Levene's Testi ile kovaryans analizi için gerekli olan varsayımlardan ilki olan varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı sonucuna varılmıştır ( $p>,05$ ;  $p=,21$ ). İkinci varsayım olan regresyon homejenliği için bağımlı değişken (Öfke rahatlama) ile kod değişkenin (Petrol endüstrisine ve şirkete tutum) eğiminin tutum puanlarının dört özür bildirim için aynı olup olmadığı konular arası etkileşim testi ile belirlenmiştir. Sonuç eğimlerin aynı olduğunu göstermiştir ( $p>,05$ ).

Yapılan testlerle varsayımların sağlandığı ortaya konulduktan sonra, özür bildirim türlerine göre dört grubun öfke rahatlama puanları ile petrol endüstrisi ve ilgili şirkete yönelik tutumlara göre düzeltilmiş ortalamaları Tablo 4'de sunulmuştur. Tabloda her dört özür bildiriminde yer alan katılımcıların öfke rahatlama puan ortalamaları incelendiğinde taahhütlü özür ( $M=.97$ ,  $S.S.=1.21$ ), mazeretli özür ( $M=.96$ ,  $S.S.=1.01$ ), tam özür ( $M=.77$ ,  $S.S.=1.67$ ) ve kibirli özür ( $M=.47$ ,  $S.S.=1.52$ ) şeklindedir. Petrol endüstrisine ve ilgili şirkete yönelik tutumlara göre düzeltilmiş ortalamalar incelendiğinde ise tam özür bildirim içeren grup haricinde diğer grupların ortalamalarında öfkenin artması yönünde değişimler olduğu görülmektedir. Sonuç olarak petrol endüstrisine ve ilgili şirkete yönelik tutumun özür bildirim türü fark emeksizin öfke puan ortalamaları üzerinde artan bir değişikliğe neden olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. Özür Bildirim Türüne Göre Ortalamalar Ve Düzeltilmiş Ortalamalar**

Özür bildirim türü	N	X	X (Düzeltilmiş)
Tam özür (Aktif sorumluluk* Yüksek sempati)	46	,77	,77
Taahhütlü özür (Aktif sorumluluk*Düşük sempati)	40	,97	1,00
Mazeretli özür (Pasif sorumluluk*Yüksek sempati)	40	,96	,94
Kibirli özür (Pasif sorumluluk*Düşük sorumluk)	39	,47	,46

Özür bildirim türlerine göre öfke rahatlama puanlarına yönelik düzeltilmiş puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığına yönelik olarak Tablo 5 hazırlanmıştır.

**Tablo 5. Özür Bildirim Türüne Göre Farkların Anlamlılığı**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Petrol endüstrisine yönelik tutumlar	1,043	1	1,043	,536	,465
Şirkete yönelik tutumlar	,315	1	,315	,162	,688
Özür bildirim türü	6,851	3	2,284	1,174	,322

Tablo 5'e baktığımızda özür bildirimleri arasında öfke rahatlmasına yönelik farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuca göre aktif sorumluluğu olan bir özür ifadesinin, kamuoyundaki öfkeyi hafifletme ihtimalinin, pasif sorumluluğu olan bir özür ifadesinden daha muhtemel olduğunu varsayan Hipotez 1 ret edilmiştir. Yine, yüksek düzeyde bir sempati ifadesinin, düşük düzeyde sempati içeren bir özür ifadesine göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlattığını varsayan Hipotez 2 ret edilmiştir.

## SONUÇ

Kriz iletişimi sürecinde kurumların kamularına yönelik ürettikleri özür yanıtlarında öfke rahatlatma, sorumluluk alma ve sempati olarak üç fonksiyonun varlığı ifade edilebilir. Kurumlar özür yanıtlarını ortaya koyarken, kurumun sorumlu tutulduğu krizden etkilenen mağdurların kurumun ne boyutta sorumluluk aldığını ve ne boyutta sempati gösterdiğini özür yanıtlarında görmek istemektedir. Böylece özür yanıtlarının mağdurlar üzerinde olumlu ya da olumsuz anlamda etki edebileceği tartışılmaktadır. Bu çalışmada da kriz yanıt türlerinin (kurumsal savunma) kamuoyunun duygusal tepkilerinden birisi olan öfke üzerindeki etkisini incelenmesi amaçlanmış ve bunun için yarı deneysel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Deney, aktif-pasif sorumluluk ile yüksek-düşük sempati değişkenlerinin karşılaştırıldığı 2 x 2 faktörlü olarak tasarlanmıştır. Kriz yanıt türlerinin (Kurumsal savunma türlerinin) kamunun duygusal tepkileri üzerindeki etkisini incelemek için iki araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan testler sonucunda, aktif sorumluluğu olan bir özür ifadesinin, kamuoyundaki öfkeyi hafifletme ihtimalinin, pasif sorumluluğu olan bir özür ifadesinden daha muhtemel olduğunu varsayan Hipotez 1 ret edilmiştir. Yine, yüksek düzeyde bir sempati ifadesinin, düşük düzeyde sempati içeren bir özür ifadesine göre kamunun öfkesini daha fazla rahatlattığını varsayan Hipotez 2'de ret edilmiştir. Buna göre katılımcılar nezdinde aktif sorumluluk içeren özür ifadeleri ile pasif sorumluluk içeren özür ifadeleri arasında farklılaşma olmadığı değerlendirilmiştir. Ayrıca, yüksek düzeyde sempati ifadesi içeren özür ifadesinin düşük düzeyde sempati içeren özür ifadelerinin da katılımcılar nezdinde farklılaşmadığı ifade edilmelidir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların krize yönelik öfke

durumlarının özür yanıtlarının türüne göre rahatlatma sağlayamadığı değerlendirilmiştir. Çalışmanın hipotezlerinin ret edilmiş olması, katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkili olabileceği gibi çalışmaya katılan katılımcıların çevreye yönelik olan ciddi bir krize karşı özür yanıtlarının krizin sonuçlarına karşı yeterli görülmediği şeklinde de düşünülebilir. Bu nedenle bu çalışmanın ileride farklı demografik özellikleri olan katılımcılarla gerçekleştirilmesi durumunda farklı sonuçlar da verebilme ihtimali değerlendirilebilmelidir. Bu açıdan bu çalışmada elde edilen bulgular, literatürün öngördüğü şekilde öfkeyi rahatlatmaya yönelik kriz yanıt türlerinin etkisinin olabileceği gibi herhangi bir etkisinin de olmayabileceği bu çalışmada olduğu üzere literatüre katkı sağlaması bakımından değerli görülmektedir. Ancak yöntem bölümünde ölçüğü kullanılan çalışmada elde edilen bulgulardan “sempatik ifadenin kamunun öfkesinin rahatlatmak için önemli bir faktör olarak ortaya çıkmamasına yönelik sonuçla” bu çalışmada ulaşılan sonuç örtüşmesi bakımından değerlidir. Lee ve Chung (2012:933), bu durumun muhtemel sebebi olarak önceki çalışmaların sempatik özür ve sempatik olmayan özür arasında oldukça basit koşullara dayandırılan bağımlı değişkenlerin karşılaştırılması ile açıklanabileceğini değerlendirmektedir. Her iki çalışma da katılımcılar yüksek ve düşük sempati arasındaki farkı görseler de öfke rahatlatması sağlayacak kadar iyi değerinde değildir. Lee ve Chung’un çalışmasından farklı olarak, bu çalışmada aktif sorumluluk ve pasif sorumluluk içeren ifadelerin öfke rahatlatması üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Deneye katılan katılımcıların XYZ petrol şirketinin neden olduğu krize yönelik kurgusal haber metnini okuduktan sonra öfkelerinin uyarıldığını, ancak kurumsal savunma metnini okuduktan sonra öfke düzeylerinin ortalama değer üzerinde olmasına rağmen, öfke rahatlaması olarak ifade edilebilecek bir farklılığında bulgulandığı değerlendirilmiştir. Bu bakımdan kurumsal özür metninin az da olsa öfkenin rahatlatılması üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

#### **KAYNAKÇA**

ADKINS, Gabriel L. (2010). Organizational Networks in Disaster Response: An Examination of the US Government Network’s Efforts in Hurricane Katrina,

(Editörler) Coombs, W. T. ve Holladay, S. J.. Handbook of Crisis Communication, Oxford, UK: Wiley-Blackwell, s.93-114.

AKDAĞ, Mustafa ve TAŞDEMİR, Erdem (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 2006, 4 (2), s.141-157.

ARİNG, Charles D. (1958). Sympathy and empathy. Journal of the American Medical Association, 167(4), s.448-452.

ASLAN, Emre Ş. (2016). Markaların Kriz Dönemlerinde Sosyal Medya Kullanımı Stratejileri: Gezi Parkı Olayları Sürecinde Twitter Üzerine Bir İnceleme. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 4(2), s.505-533.

BAT, Mikail ve YURTSEVEN, Çağla Turan (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2(3), s.198-223.

BENOIT, William L. ve DREW, Shirley (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. Communication reports, 10(2), s.153-163.

CANÖZ, Kadir ve ÖNDOĞAN, Ayşe G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3(1), s.36-61.

CHOI, Yoonhyeung ve LIN, Ying-Hsuan (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. Journal of Public Relations Research, 21(2), s.198-207.

CHOI, Yoonhyeung ve LIN, Ying-Hsuan (2009). Individual Difference In Crisis Response Perception: How Do Legal Experts And Lay People Perceive Apology And Compassion Responses?, Public Relations Review, 35(4), 452-454.

COHEN, Jonathan R. (1999). Advising Clients To Apologize. Southern California Law Review, 72, s.1009–1073.



- COOMBS, W. Timothy, HOLLADAY, J. Sherry ve TACHKOVA, Elina (2019). Crisis Communication, Risk Communication, and Issues Management, (Editör), Brigitta R. Brunner. Public Relations Theory Application and Understanding. Wiley & Sons Inc: USA.
- COOMBS, W.Timothy (2010). Parameters for Crisis Communication, (Editörler) Coombs, W. T. ve Holladay, S. J.. Handbook of Crisis Communication, Oxford, UK: Wiley-Blackwell, p.17-53.
- COOMBS, W. Timothy ve HOLLADAY, Sherry J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. Public Relations Review, 34(3), p.252-257.
- COOMBS, W. Timothy ve HOLLADAY, Sherry J. (2007). The Negative Communication Dynamic: Exploring The Impact Of Stakeholder Affect On Behavioral Intention. Journal Of Communication Management, 11, p.300-312.
- COOMBS, Timothy ve SCHMIDT, Lainen (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. Journal of public relations research, 12(2), p.163-178.
- COOMBS, W. Timothy (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. Journal of public relations research, 11(2), p.125-142.
- COOMBS, W. Timothy (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. Journal of public relations research, 10(3), p.177-191.
- ÇAMDRELİ, Mete (2004). Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler. Salyangoz Yayınları: İstanbul.
- ÇELEBİ, ENGİN ve SEZER, Nilüfer (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (27), s.116-134.
- DARWALL, Stephen (1998). Empathy, Sympathy, Care, Philosophical Studies, 89(2), p.261-282.

GÜRBÜZ, Salih (2020). Kriz İletişiminde Kurumsal Özür Yanıtlarının Kamu Öfkesi Üzerinde Etkisi: Deneysel Bir Çalışma, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-gifder), 8 (1), 21-44

DECETY, Jean, ve CHAMINADE, Thierry (2003). Neural Correlates Of Feeling Sympathy. *Neuropsychologia*, 41(2), p.127-138.

ERDOĞAN, İrfan (2006). Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler. ERK: Ankara.

ENGLEHARDT, Kimberly Joy, SALLOT, Lynne M. ve SPRINGSTON, Jeffrey K. (2004). Compassion without blame: Testing the accident decision flow chart with the clash of ValuJet flight 592. *Journal of public relations research*, 16, p.127-156.

FEARN-BANKS, Kathleen (2016). Crisis communications: A casebook approach. Routledge.

FRANTZ, Cynthia McPherson ve BENNIGSON, Courtney (2005). Better late than early: The influence of timing on apology effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), p.201-207.

GRIFFIN, Mitch, BABIN, Barry J. ve ATTAWAY, Jill S. (1991). An empirical investigation of the impact of negative public publicity on consumer attitudes and intentions. *ACR North American Advances*. Erişim adresi: <http://acrwebsite.org/volumes/7182/volumes/v18/NA-18>.

GÜDEN, Onurcan (2019). Küresel Kuruluşların Kriz Yönetimi ve İletişimi Süreçlerine Yönelik Bir Değerlendirme: Facebook & Cambridge Analytica Veri Skandalının Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (31), s.209-231.

KARAKOÇ, Enderhan (2014). Kriz Ortamlarında Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü ve Önemi, (Editörler), Mustafa Akdağ ve Ümit Arkan. *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*, Konya: Literatürk academia, s.357-386.

KIM, Sora (2016). Crisis Communication Research In South Korea, (Editörler), Andreas Schwarz vd.. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, Wiley Blackwell: UK.

- LEE, Betty Kaman (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication research*, 31(5), p.600-618.
- LEE, Suman ve CHUNG, Surin (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review*, 38(5), p.932-934.
- LERNER, Jennifer S. ve TIEDENS, Larissa Z. (2006). Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. *Journal of behavioral decision making*, 19(2), p.115-137.
- MCDONALD, Lynette M., SPARKS, Beverly ve GLENDON, A. Ian (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), p.263-271.
- MCCULLOUGH, Michael E., WORTHINGTON JR, Everett L. ve RACHAL, Kenneth C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 73(2), 321.
- MEJRI, Mohamed ve DE WOLF, Daniel (2013). Crisis communication failures: The BP case study. *IJAME*. Mar.-April. 2013, 2(2), p.48-56.
- MERT, İbrahim Sani ve AYDIN, Bayram Oğuz (2018). Kriz İletişiminde Mesaj Stratejileri: Ermenek Kömür Madeni Krizine Yönelik Uzman Görüşlerinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), s.15-38.
- MITCHELL, Monique, BROWN, Kenneth, MORRIS-VILLAGRAN, Melinda, ve VILLAGRAN, Paul (2001). The effects of anger, sadness and happiness on persuasive message processing: A test of the negative state relief model. *Communication Monographs*, 68(4), p.347-359.
- NADLER, Arie, ve LIVIATAN, Ido (2006). Intergroup reconciliation: Effects of adversary's expressions of empathy, responsibility, and recipients' trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(4), p.459-470.

- ÖZARSLAN, Caner ve DİKER, Ersin (2020). Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Erciyes İletişim Dergisi, 7(1), s.653-678.
- PACE, Kristin M., FEDIUK, Tomasz A. ve BOTERO, Isabel C. (2010). The acceptance of responsibility and expressions of regret in organizational apologies after a transgression. Corporate communications: An international journal, 15(4), p.410-427.
- PATEL, Ameeta ve REINSCH, Lamar (2003). Companies can apologize: Corporate apologies and legal liability. Business Communication Quarterly, 66(1), p. 9-25.
- PİRA, Aylin (2005). Halkla İlişkiler İçin Okumalar. Dönence: İstanbul.
- ROBBENNOLT, Jennifer K. (2003). Apologies and legal settlement: An empirical examination. Michigan law review, 102(3), p.460-516.
- SCHER, Steven J. ve DARLEY, John M. (1997). How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. Journal of psycholinguistic research, 26(1), p.127-140.
- SOLMAZ, Başak (2007). Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması. Selçuk İletişim, 4 (4), s.67-74.
- SOLMAZ, Başak (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi. Selçuk İletişim , 4 (3), s. 65-72.
- VURAL, Z. Beril Akıncı ve BAT, Mikail (2013). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim. İletişim Yayınları: İstanbul.
- WEINER, Bernard, GRAHAM, Sandra, PETER, Orli ve ZMUIDINAS, Mary (1991). Public confession and forgiveness. Journal of Personality, 59(2), p.281-312.
- WISPÉ, Lauren (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. Journal of personality and social psychology, 50(2),p.314-321.