

DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜT-KAMU İLİŞKİSİNİN VE KRİZ TEPKİ STRATEJİLERİNİN SORUMLULUK ATFETME DÜZEYİNE VE ÖRGÜTSEL İTİBAR ALGISINA ETKİLERİ

Eyyup AKBULUT¹

ÖZ

Bu çalışmanın amacı durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımlarından hareketle örgüt-kamu ilişkisinin ve kriz tepki stratejilerinin krize ilişkin örgüte atfedilen sorumluluk düzeyine ve örgütsel itibar algısına olan etkilerini analiz etmektir. Araştırma toplam 316 katılımcı üzerinden, yapay/uydurma bir senaryo ve yarı-deneysel bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örgüt-kamu ilişkileri ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasında negatif yönde ve ters orantılı bir ilişki olduğunu, örgüt ile olan ilişkilerini daha olumlu bulanların olumsuz bulanlara oranla krizden dolayı örgüte daha düşük düzeyde bir sorumluluk atf ettiklerini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre kriz tepki stratejilerinden özür dileme ve gerekçelendirme stratejileri hatırlatma stratejisine göre, suçu başkasına atma stratejisi ise hem özür dileme hem de hatırlatma stratejilerine göre krizden dolayı örgüte atfedilen sorumluluk düzeyini artırmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular özür dileme ve hatırlatma stratejilerinin kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında örgüt açısından daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte elde edilen bulgular seçilen tepki stratejisi ne olursa olsun örgüt ile kamuları arasındaki ilişkiyi olumsuz değerlendirenlerin olumlu değerlendirenlere göre krizden dolayı örgütü suçlamaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasındaki ilişki en fazla sırasıyla gerekçelendirme, özür dileme, suçu başkasına atma ve hatırlatma stratejileri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Araştırma bulguları kriz sorumluluk atf düzeyinin yüksek olmasının örgütsel itibar algısını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar arasındaki negatif yönde ve ters orantılı en kuvvetli ilişki suçu başkasına atma stratejisi, en zayıf ilişki ise hatırlatma stratejisi bağlamında gerçekleşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Durumsal kriz iletişimi teorisi, örgüt-kamu ilişkisi, kriz tepki stratejileri, sorumluluk atfetme, örgütsel itibar

THE EFFECTS OF THE ORGANIZATION-PUBLIC RELATIONSHIPS AND CRISIS RESPONSE STRATEGIES ON LEVEL OF ATTRIBUTION OF RESPONSIBILITY AND PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL REPUTATION BASED ON SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effects of organization-public relationship and crisis response strategies to the level of responsibility attributed to the organization related to crisis and the perception of organizational reputation in terms of underlying assumptions of the situational crisis communication theory. Total

¹ Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi, eyyup.akbulut@atauni.edu.tr

316 participants joined the research in which artificial/fabricated scenario and quasi-experimental method was used. Results of the research show that there is a negative and inverse relation between organization-public relationships and the level of attribution of crisis responsibility. The level of responsibility attributed to the organization due to crisis is lower in those who define their relationship with the organization positive than in those who define their relationship negative. According to the findings, the apology and justification crisis response strategies against reminding strategy and scapegoating crisis response strategy against both the apology and reminding response strategies increase the level of responsibility attributed to the organization due to crisis. The findings obtained from the research demonstrate that the apology and reminding strategies give better results for organization in terms of the level of attribution of crisis responsibility. However, findings indicate that those who evaluate the relationship between the organization and its publics as negative, regardless of the chosen strategy, have a more tendency to blame the organization due to crisis than those who evaluate the relationship as positive. Relationship between the perceptions on organization-public relationship and the level of attribution of crisis responsibility has been shaped mostly by the justification, apology, scapegoating and reminding strategies, respectively. Findings of the research show that high level of attribution of responsibility has negative effect on the perception of organizational reputation. According to the findings, most powerful negative and inverse relation is scapegoating strategy in the relationship between the level of attribution of responsibility and organizational reputation, the weakest one is reminding strategy.

Key Words: Situational crisis communication theory, organization-public relationships, crisis response strategies, attribution of responsibility, organizational reputation

Giriş

Kuruluş amacı ne olursa olsun hemen her örgüt varlığını devam ettirdiği süre boyunca çeşitli zamanlarda kendini bir kriz durumunun içinde bulmaktadır. Üstelik ne örgütlerin krizi önleme çabaları bir krizin oluşumunu kesin bir şekilde önleyebilmekte ne de kriz öncesi ciddi bir hazırlık düzeyi krizin yıkıcı etkisini tam olarak ortadan kaldırmaktadır. Krizlerin doğasında bulunan bu beklenmedik olma ve yıkıcılık özellikleri başta internet olmak üzere yeni iletişim teknolojilerinin bir taraftan özellikle olumsuz içerikli enformasyonu hızlı bir şekilde ve geniş coğrafyalara yayma diğer taraftan ise kitleleri kısa sürede mobilize etme özellikleriyle birleşince günümüzde örgütler için kriz olarak adlandırılan durumların yönetimini belki de tarihte hiç olmadığı kadar önemli bir uğraş haline getirmektedir.

Örgütler için ciddi tehditler içeren krizler ancak iyi bir şekilde planlanmış ve uygulamaya konulmuş bir kriz yönetimi ile kontrol altına alınabilmekte ve krizlerin neden olduğu hasarlar minimize edilebilmektedir. Kriz yönetimi sürecinin en kritik unsuru ise iletişimdir. Çünkü Pira ve Sohodol'un da (2010: 229) belirttikleri üzere kriz dönemlerinde insanlar belirsizlikler, güvensizlikler ve bilgi eksikliği ile uzun süre

başedemezler. Bu nedenle örgütler kriz durumlarında paydaşlarıyla sürekli iletişim kurarak bu belirsizlik ve güvensizliği azaltmaya ve bilgi eksikliğini gidermeye çalışmaktadırlar. Paydaşlarla kurulacak iletişimin kriz yönetim sürecindeki bu kritik rolü kriz durumlarında iletişimin en etkili şekilde nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin çeşitli teorilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu teorilerin başında ise durumsal kriz iletişimi teorisi gelmektedir.

Temel amacı kriz iletişimi teorilerinden biri olan ve yaygın şekilde kabul gören durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımlarından hareketle örgüt-kamu ilişkisinin ve kriz tepki stratejilerinin krize ilişkin örgüte atfedilen sorumluluk düzeyine ve örgütsel itibar algısına olan etkilerini analiz etmek olan bu çalışmada öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimi ele alınmakta, daha sonra durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımları ve teorisinin yapısal unsurları olan atıf teorisi, kriz türleri, kriz ve ilişkiyel geçmiş ve çeşitli kriz tepki stratejileri irdelenmektedir. Daha sonra durumsal kriz iletişimi teorisi ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar özetlenmekte ve ardından söz konusu teorisinin temel varsayımlarını test etmek üzere geliştirilen hipotezler ışığında gerçekleştirilen araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular yorumlanarak teorisinin geliştirilmesi konusunda çeşitli önerilere yer verilmektedir.

1. Kriz, Kriz Yönetimi Ve Kriz İletişimi

Önemli paydaş beklentilerini tehdit eden, örgütün performansını ciddi şekilde etkileyebilen ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışları yaratabilen beklenmedik olaylar olarak krizler (Coombs, 2007b: 2-3) belli bir süreç içerisinde gelişim göstermektedirler. Başka bir deyişle krizler her ne kadar ortaya çıkışları beklenmedik şekilde olsa da belli aşamaları takip etmektedirler. Krizlerin oluşum ve gelişim süreçlerini dolayısıyla kriz yönetim sürecini betimleyen bu kriz aşamalarına ilişkin literatürde çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Örneğin Fink (1986) krizlerin (a) belirti, (b) oluşum, (c) kronik hal ve (d) çözülme olmak üzere dört aşamalı bir süreç izlediğini ileri sürerken Mitroff (1994) ise krizlerin gelişim ve yönetim sürecini anlamak üzere (a) sinyal yakalama, (b) inceleme ve önleme, (c) zararı önleme, (d) toparlanma ve (e) öğrenme ve değerlendirme şeklinde beş aşamalı bir model önermektedir. Literatürde krizlerin gelişim ve yönetim sürecine ilişkin bir diğer

yaklaşım da üç aşamalı model yaklaşımıdır. Meyers'in (1986) öncülük ettiği bu yaklaşıma göre krizlerin gelişimi ve yönetimi (a) kriz öncesi, (b) kriz anı ve (c) kriz sonrası olmak üzere üç aşamalı bir yapı arz etmektedir.

Gelişim süreci ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın kriz yönetimi sürecinin en temel unsuru kriz iletişimidir. Zira kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı seçilen ve uygulanan iletişim stratejisi ile doğru orantılıdır (Brown ve White, 2011: 75). Kriz iletişimi en genel tanımıyla kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası örgüt ile paydaşları arasındaki diyalog sürecidir (Fearn-Banks, 2011: 2). Daha geniş bir tanımlamayla kriz iletişimi, bir kriz durumunda ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıdır (Coombs, 2010: 20). İletişim, kriz yönetim sürecinin tüm aşamalarında anahtar bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle ister kriz öncesi ister kriz anı isterse kriz sonrası olsun iletişim, örgütün ve paydaşların bilgi edinme ihtiyaçlarını karşılama fonksiyonu üstlenerek kriz yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Literatürde iletişim unsurunun kriz yönetim sürecinde yüklenmiş olduğu fonksiyonlara ilişkin kimi sınıflandırmalar söz konusudur. Örneğin Sellnow ve Seeger (2013) iletişimin çevresel tarama ve ölçme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kriz öncesi aşamada örgütün dış paydaşlarıyla ilişkiler tesis etmek, var olan ilişkilerini izlemek ve sürdürmek ve bilgi toplamak; kriz anı aşamasında belirsizliği azaltmak, kriz hakkında genel bilgi sağlamak, krizin neden olduğu konularda paydaşlara yönelik uyarıcı bilgiler vermek, paydaşlarla koordinasyon sağlamak gibi eylemleri içeren kriz planları yapmak ve krizi yönetmek; kriz çözümleme aşamasında paydaşlarla ilişkileri yeniden inşa etmek, onarmak ve sürdürmek ve son olarak örgütsel öğrenme aşamasında ise uygulanan kriz yönetim planının değerlendirmesini yapmak gibi fonksiyonlar üstlendiğini ileri sürmektedirler.

Kriz iletişiminin önemini kriz yönetimi süreci çerçevesinde ele alan bir diğer kişi de Coombs'tur. Kriz yönetim sürecini Meyers (1986) gibi kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada ele alan Coombs (2005; 2009; 2010) her bir aşamanın kendine özgü bilgi ihtiyacı yarattığını ve iletişim unsurunun da bu ihtiyacı karşılamak üzere farklı aşamalarda farklı fonksiyonlar üstlendiğini ileri sürmektedir. Buna göre kriz yönetim sürecinin ilk aşaması olan kriz öncesi aşamada önleme ve hazırlık olmak üzere iki temel uygulama gerçekleştirilmektedir. Önleme amaçlı

uygulamalar örgütün karşılaşılabileceği ve müdahale edilmediği takdirde bir krize dönüşme ihtimali taşıyan çeşitli riskleri tanımlayarak bu riskleri azaltmayı veya ortadan kaldırmayı içermektedir. Bu çerçevede yine Coombs (1999) tarafından kriz hissetme ağı olarak adlandırılan bir iletişim sistemi kurularak risk oluşturabilecek konulara ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmaktadır. Başka bir deyişle örgütün çevresi taranmaktadır. Kriz öncesi aşamada gerçekleştirilen hazırlık uygulamaları ise kriz durumunda örgütün yapacağı eylemlerin çerçevesini belirleyen bir kriz yönetimi planının oluşturulması, bu planı uygulayacak kriz yönetim takımının ve kriz sözcüsünün belirlenmesi ve kriz yönetimi planının uygulanması olmak üzere üç faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu süreçte kriz takımında yer alacak bireyler başta medya ilişkileri olmak üzere çeşitli iletişim ortam ve araçları ile ilgili olarak temel bir eğitime tabi tutulmaktadır.

Kriz yönetimi sürecinin ikinci aşaması olan kriz anı (tepki verme) aşaması kriz anında örgütün gösterdiği reaksiyonları içermektedir. Coombs (1999) tarafından kriz tepki iletişimi olarak adlandırılan bu aşama kriz yönetimi takımının krizle baş etmek üzere söylediği şeyleri ve yaptığı eylemleri kapsamaktadır. Kriz anında uygulanan kriz iletişimi neyin nasıl söyleneceğine ilişkin konuları kapsamakta ve bu yönüyle literatürde sıklıkla araştırılan bir alan olma özelliği taşımaktadır. Coombs (2009; 2010) literatürde yapılan araştırmaları temel alarak kriz tepki aşamasında öne çıkan kriz iletişimi yaklaşımlarını taktiksel (mesajın biçimine yönelik) ve stratejik (mesajın içeriğine yönelik) olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. Taktiksel yaklaşım herhangi bir kriz durumunda kriz sözcülerinin medya karşısında “nasıl” konuşmaları gerektiğine ilişkin çeşitli iletişim temelli tavsiyeleri içermektedir. Hızlı olmak, yorum yok cevabından kaçınmak, doğruları söylemek ve tutarlı olmak, taktiksel yaklaşımların kriz iletişimi çerçevesindeki dört temel tavsiyesidir. Stratejik yaklaşım ise bazı spesifik sonuçlar elde etmek ve paydaşlar üzerinde istenen etkiyi yaratmak için kriz iletişiminin nasıl kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır. Sturges (1994) tarafından kriz tepki stratejilerine yönelik yapılan sınıflandırma stratejik yaklaşımın doğasını anlamada anahtar rolündedir. Sturges (1994) kriz tepki stratejilerini üç ana kategoriye ayırmaktadır: bilgilendirici enformasyon, düzeltici enformasyon ve içselleştirme amaçlı enformasyon. Bilgilendirici enformasyon, krizden etkilenen

insanlara krizin fiziksel nitelikteki olumsuz etkilerinden korunmak için ne yapmaları gerektiğini söyleyen mesajları içerirken düzeltici enformasyon, örgütün bu türden bir kriz durumunun tekrarlanmamasına yönelik aldığı önlemlere ilişkin mesajları kapsamaktadır. Örgüt imajını (itibarını) korumaya yönelik mesajlar ise içselleştirme amaçlı enformasyon kategorisinde yer almaktadır. Kriz iletişimine ilişkin literatürün büyük çoğunluğu bu kategoriye ilişkin araştırmalardan oluşmaktadır. Coombs (2010) bu çalışmaları informel, geçişli ve formel olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. İnfomel araştırmalar örnek olay yöntemini kullanarak kriz iletişim çalışmalarının nasıl olması gerektiği üzerinde dururken içerik analizi yönteminden yararlanan geçişli araştırmalar gerçek kriz durumlarında örgütler tarafından tercih edilen kriz tepki stratejilerini saptayarak bunlar arasından hangilerinin etkili olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Kriz iletişiminde son araştırma türü olan formel araştırmalar ise değişkenler arasındaki ilişkileri saptama ve geleceğe ilişkin bir rehber ortaya koyma amacını taşımaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda formel araştırmalar paydaşların kriz durumlarına ve kriz tepki stratejilerine nasıl karşılık verdiklerini anlama çabası içindedir.

İzleme ve araştırma ekiplerine yardımcı olma, paydaşlara güncel enformasyon sağlama ve kriz yönetim çabalarını değerlendirme olmak üzere bünyesinde üç kritik faaliyeti barındıran kriz sonrası, kriz yönetiminin son aşamasıdır. Bu aşamada krizin olumsuz etkileri oldukça düşük düzeydedir. Ancak kriz iletişimi açısından yapılacaklar devam etmektedir. Başka bir deyişle daha önceki aşamalarda yürütülen iletişim çalışmaları bu aşamada da sürdürülmektedir. Bu aşamada örgüt, yaşamış olduğu krizin nedenlerini saptamakta ve bu konudaki çalışmalara destek sağlamakta, krizin nedenleri ve yol açtığı zarar hakkında paydaşları hızlı bir şekilde bilgilendirmekte ve söz konusu kriz durumunda yürütmüş olduğu kriz yönetim planının etkinliğini değerlendirerek bundan sonraki faaliyetleri için bir rehber olarak kullanmaktadır (Coombs, 2005).

Kriz yönetiminde iletişim çalışmalarının hayati bir rol oynaması literatürde kriz iletişimine olan ilgiyi artırmış ve bu bağlamda imaj tamir etme, bütünsel kriz iletişimi, paydaş teorisi ve durumsal kriz iletişimi teorisi gibi çeşitli teorik yaklaşımların ortaya

çıkmasına neden olmuştur². Bu teorik yaklaşımlar arasında farklı kriz durumlarında farklı kriz iletişim stratejilerinin (kriz tepki stratejilerinin) uygulanması gerektiğini ileri sürerek daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koyan ve kriz yönetimi sürecinin kriz anı aşamasında uygulanan kriz iletişimi yaklaşımlarından formel araştırma geleneğine dayanan durumsal kriz iletişimi teorisi, literatürdeki baskın yaklaşımların başında gelmektedir.

2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi

Durumsal kriz iletişimi teorisi, bir krizin kriz durumunda verilecek tepki stratejilerinin seçimini nasıl şekillendirdiğini ve/veya kriz tepki stratejilerinin örgütsel itibar üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere gerçekleştirilen bir dizi çalışmadan yola çıkarak geliştirilmiştir (Coombs, 2004: 266). Odak noktasında bir kriz durumunda örgütsel itibarın nasıl yönetileceği bulunan (Coombs ve Holladay, 2002: 167) durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz durumlarında örgütsel itibarı en iyi şekilde koruyacak kriz tepki stratejilerini belirlemek üzere teorik bir sistem ortaya koyma amacını taşımaktadır (Coombs, 2004: 266).

Durumsal kriz iletişimi teorisinin kriz durumlarında örgütsel itibarın yönetilmesine odaklanması kriz ile örgüt için anahtar konumunda olan paydaşların kurumun geçmiş davranışları ve gelecek vizyonu hakkındaki (kolektif) algısal temsilleri (Fombrun, 1996: 7) olarak tanımlanabilecek örgütsel itibar arasındaki kritik ilişkiden kaynaklanmaktadır. Söz konusu ilişki bir yandan örgüt hakkındaki mevcut olumlu itibar algısının paydaşların kriz durumlarında örgüte karşı daha toleranslı bir tutum geliştirmelerine neden olma (Greyser, 1999: 178) diğer yandan ise yaşanan krizin örgüte yönelik itibar algısında yol açacağı tahribat şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel itibarın paydaşların çoğunlukla örgütün geçmiş davranışları temelinde şekillendiği, krizlerin ise paydaşların fiziksel, duygusal ve/veya finansal açıdan zarar görmelerine neden olduğu dikkate alındığında bu iki kavram arasındaki ilişki daha açık hale gelmektedir. Örgütsel itibar kriz durumlarında ilk etkilenecek alanlardan birisidir ve bu nedenle normal zamanlarda olduğundan daha titizlikle yönetilmesi gerekmektedir (Arklan, 2014: 244). Durumsal kriz iletişimi teorisinin kriz

² Çalışma kapsamında sayfa sınırlılığından dolayı söz konusu teorilerden sadece durumsal kriz iletişimi teorisi ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

durumlarında örgütsel itibarın yönetilmesine yapmış olduğu vurgu kriz ile örgütsel itibar arasındaki bu kritik ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Durumsal kriz iletişimi teorisi birbirleriyle bağlantılı çeşitli unsurların bileşiminden oluşmaktadır. Bu unsurlar teoriye kaynaklık eden atıf teorisi (attribution theory), insanların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeylerinde birer öncül olarak işlev gören kriz geçmişi, ilişkisel geçmiş, kriz türleri ve kriz tepki stratejileridir.

2.1. Atıf Teorisi

Durumsal kriz iletişimi teorisinin temelinde atıf teorisi bulunmaktadır. Atıf teorisi insanların negatif sonuçları olan beklenmedik olayların nedenleriyle ilgili belli yargılarda bulunacakları varsayımına dayanır. Buna göre insanlar bir olayın nedenini ya olaya dahil olan bir kişiye (kişisel nedensellik) ya da bazı dışsal güçlere (dışsal nedensellik) atfetmektedirler (Coombs, 2004: 267). İnsanlar tarafından bir olayı açıklamak üzere geliştirilen mesajlar atıfları ve atıfların neden olduğu duyguları biçimlendirebilirler (Weiner vd., 1998'den Akt., Coombs, 2004: 267). Bu nedenle kriz yöneticileri herhangi bir kriz durumunda krize ilişkin atıfları ve buna bağlı olarak örgütle ilgili paydaş algılarını biçimlendirmek üzere çeşitli kriz tepki stratejilerini kullanmaktadırlar.

Atıf teorisine göre insanlar olayların/krizlerin nedenleri hakkında yer, süreklilik ve yönetilebilirlik boyutları temelinde yargıda bulunmaktadırlar. Yer, olayın/krizin çıkış yeri veya merkezi ile ilgili olup olayın içsel bir nedenden/kişiden mi yoksa dışsal bir aktörden mi kaynaklandığına gönderme yapmaktadır. Süreklilik, olayın/krizin nedeninin süreklilik gösterip göstermediğini veya zaman içerisinde değişip değişmediğini açıklamaktadır. Yönetilebilirlik ise olayın/krizin kişinin kontrolünde mi yoksa kişiyi aşan bir otoritenin denetiminde mi olduğunu ifade etmektedir (Coombs, 1995: 448-449). İnsanlar bu üç boyuta bağlı olarak bir olaya/krize, krize dahil olan kişinin mi yoksa çevresel faktörlerin mi neden olduğuna karar vermektedirler. Buna göre örgütsel bağlamda krizin nedeni süreklilik arz ediyorsa, krizin yönetilebilirliğinde dışsal aktörlerin etkisi düşük ise ve son olarak kriz örgüt içinden kaynaklanıyorsa bu durumda insanların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri de yüksek olmaktadır (Coombs, 2004: 268).

Durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz yöneticilerinin kriz durumlarını inceleyerek kriz tepki stratejilerinden hangisinin/hangilerinin örgüt itibarını maksimum düzeyde koruyacağını belirleyebileceklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz yöneticilerinin krizin neden olduğu itibari tehdidin boyutunu değerlendirmek üzere kriz durumunu analiz etmeleriyle başlamaktadır. Kriz durumunda örgüt itibarına yönelik tehdidi biçimlendiren kriz sorumluluğu, kriz geçmişi ve ilişki itibar/geçmiş olmak üzere üç faktör söz konusudur ve kriz yöneticileri krizin neden olduğu itibari tehdidi değerlendirmek üzere bu üç faktörü kullanarak iki aşamalı bir süreç takip etmektedirler (Coombs, 2007a; 2007c). İtibari tehdidi değerlendirmede ilk aşama kriz sorumluluk düzeyini belirlemektir. Kriz sorumluluğu paydaşların krizin ortaya çıkma sebebini ne derece örgüte atfettikleriyle ilgilidir. Kriz durumuna ilişkin bu ilk değerlendirme kriz türlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda kriz türlerinin paydaşların krize sebebiyet verme anlamında örgüte sorumluluk atfetme düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Başka bir deyişle ortaya çıkan krizin türü paydaşların krizi yorumlama biçimlerini ve örgüte sorumluluk atfetme düzeylerini etkilemektedir.

2.2. Kriz Türleri

Coombs (1995) atıf teorisine uygun olma ve karşılıklı olarak birbirini dışlayan kriz türlerinin geliştirilebilmesine olanak sağlama kriterleri çerçevesinde içsel-dışsal ve kasıtlılık-kasıtsızlık boyutlarından oluşan bir kriz türü matrisi geliştirmiştir. Matrisin boyutlarından olan içsel-dışsal ayrımı atıf teorisindeki yer boyutuna; kasıtlılık-kasıtsızlık boyutu ise atıf teorisinin yönetilebilirlik/kontrol boyutuna karşılık gelmektedir. Geliştirdiği matris çerçevesinde Coombs (1995) krizleri dört türe ayırmaktadır. Bunlar gaflar, kazalar, ihlaller ve terörizmdir. Gaflar, örgüt dışı aktörler tarafından krize dönüştürülme ihtimali olan kasıtsız eylemler olup örgütün yanlış yapma niyeti taşımadığı ve duruma uygun olduğunu düşündüğü faaliyetlerini kapsar. İnsanların örgüte yönelik genellikle protesto ve boykot şeklinde tepki göstermelerine yol açan bu tür krizlerde örgüte yönelik sorumluluk atfetme düzeyi düşüktür. Matristeki bir diğer kriz türü olan kazalar, rutin örgütsel faaliyetler sırasında meydana gelen kasıtsız olayları kapsar. Kazaların kasıtsız ve genellikle tesadüfi bir doğaya sahip olmaları bu türden kriz durumlarında örgüte yönelik sorumluluk atfetme düzeyinin

düşük olmasına yol açar. İhlaller üçüncü kriz türü olup örgütün insanlar için risk oluşturacağını veya onlara zarar vereceğini bildiği halde gerçekleştirdiği kasıtlı eylemlerdir. İhlaller kasıtlılık içerdiğinden atıf teorisinin yer ve yönetilebilirlik boyutları çerçevesinde örgüte yönelik yüksek düzeyde bir sorumluluk atfetme düzeyine neden olurlar. Başka bir deyişle insanlar krizin örgüt kaynaklı olduğunu ve örgüt tarafından yönetilebilir bir özellik taşıdığını düşünerek krizin sorumluluğunu örgüte atfetmeyi tercih ederler. Matristeki son kriz türü örgüt dışı aktörler tarafından kasıtlı olarak gerçekleştirilen terörist eylemleri içerir. Bu kasıtlı eylemler çalışanlara veya müşterilere zarar vermek gibi örgütü doğrudan etkileyebilecek faaliyetleri içereceği gibi üretimi aksatmak türünden örgüte dolaylı yoldan zarar verecek eylemleri de kapsayabilir. Şiddet içermeleri ve örgüt dışı aktörlerden kaynaklanmaları nedeniyle bu tür kriz durumlarında insanlar krizin bizzat örgütün bilinçli faaliyetleri nedeniyle ortaya çıkmadığı ve krizin örgüt dışı aktörler tarafından yönetilebilir olduğunu dikkate alarak krizin ortaya çıkması bağlamında örgüte düşük düzeyde bir sorumluluk atfetme davranışı sergilerler.

Coombs (2004), teorisinin ilk yıllarında (durumsal kriz iletişimi teorisi) kriz türlerine ilişkin yukarıda açıklanan sınıflandırmasını genişletmiş, önce doğal felaketler, söylentiler, işyerindeki şiddet olayları, ürün tahrifleri, paydaş temelli meydan okumalar, teknik ve insani hatalardan kaynaklı kazalar, ürün geri toplamaları ve örgütsel suçlar olmak üzere çeşitli kriz türleri olduğunu ileri sürmüştü ve sonraki çalışmalarında (örneğin Coombs ve Holladay, 2002; Coombs, 2006) bu kriz türlerini insanların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri bağlamında (a) mağdur, (b) kaza temelli ve (c) kasıtlı/önlenebilir olmak üzere üç temel kategoride toplamıştır. Mağdur kategorisinde yer alan kriz durumlarında örgüt krizin mağduru olarak görülmekte ve örgüte yönelik sorumluluk atıfları düşük düzeyde olmaktadır. Benzer şekilde kaza temelli kategoride yer alan kriz durumlarında da krize neden olan olay paydaşlar tarafından kasıtsız ve örgüt tarafından kontrol edilemez olduğu düşünüldüğünden örgüte sorumluluk atfetme minimal düzeyde gerçekleşmektedir. Üçüncü kategori olan kasıtlı/önlenebilir kategorisinde yer alan kriz durumlarında ise insanlar örgütün bilerek veya gerekli önlemleri almadığı için krize neden olacak

eylemlerde bulduklarını düşündüklerinden krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri de yüksek olmaktadır.

2.3. Kriz Geçmişi ve İlişkisel Geçmiş

İtibari tehdit değerlendirme sürecindeki ikinci aşama süreklilik ve ayırt edicilik kavramlarını içermektedir (Coombs, 2007a; 2007c). Süreklilik örgütün geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığı anlamında kriz geçmişiyle açıklanmaktadır. Kriz geçmişinin varlığı örgütün süregelen bir soruna sahip olduğunun göstergesidir. Ayırt edicilik durumsal kriz iletişim teorisi kapsamında ilişkisel itibar/geçmiş kavramıyla işlevselleştirilmektedir. İlişkisel itibar/geçmiş örgütün geçmişte paydaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkinin niteliğine odaklanmaktadır. Nitekim paydaşlarıyla olumlu bir ilişkisel geçmişe sahip olmayan örgütler kriz durumlarında ciddi düzeyde itibar kaybıyla karşılaşmaktadırlar (Akbulut, 2011: 153). Kriz geçmişi ve ilişkisel itibar/geçmiş krizin neden olduğu itibari tehdidi hem doğrudan hem de dolaylı yoldan etkilemektedir. Dolaylı etki örgütün bir kriz geçmişine ve paydaşlarla niteliksiz bir ilişkiye sahip olması durumunda örgüte yönelik sorumluluk atf düzeyini artırmada kendini gösterirken doğrudan etki krizin neden olduğu zararın büyümesiyle birlikte direkt olarak örgüt itibarı üzerinde negatif yönde gerçekleşmektedir (Coombs, 2004: 271).

2.4. Kriz Tepki Stratejileri

Durumsal kriz iletişimi teorisi örgütsel itibarı korumak, krizin neden olduğu olumsuz etkileri azaltmak ve örgüte yönelik olumsuz nitelikteki eylemleri önlemek üzere bir kriz sonrasında örgütün yaptıkları ve söyledikleri olarak tanımlanan çeşitli kriz tepki stratejilerinin kullanılmasını öngörmektedir (Coombs, 2007c). Ancak her kriz tepki stratejisi itibarı korumada aynı etkiyi yaratmaz. Bu bağlamda durumsal kriz iletişimi teorisi kriz tepki stratejilerine ilişkin Sturges (1994) tarafından yapılan ve yukarıda açıklanan sınıflandırmadan yararlanmaktadır. Coombs'a (2010: 40) göre herhangi bir kriz durumunda ilk olarak yapılması gereken (verilecek tepki) krizden etkilenen insanlara yönelik bilgilendirici ve düzeltici enformasyon vermektir. Ancak bundan sonra kriz yöneticileri örgüt itibarını onarmaya yönelik çaba (içselleştirme amaçlı enformasyon verme) içerisine girmelidirler.

Durumsal kriz iletişimi teorisi kapsamında kriz tepki stratejileri kendi içlerinde alt stratejiler barındıran üçü birincil (reddetme stratejisi, hafifletme stratejisi ve onarma stratejisi) biri de ikincil (güçlendirme stratejisi) olmak üzere dört ana kategoriye ayrılmaktadır (Coombs, 2010; Holladay, 2010). Reddetme stratejisi çerçevesinde örgüt, ortaya çıkan krizle ilgili olarak herhangi bir sorumluluğu bulunmadığını kanıtlamaya çalışır. Reddetme stratejisi kendi içinde suçlayana saldırma (krizle ilgili olarak örgütü suçlayan kişi veya grubu suçlama), inkar (krizin varlığını reddetme) ve suçu başkasına atma (krizden örgüt dışındaki kişileri veya bir otoriteyi sorumlu tutma) gibi alt stratejilere sahiptir. Hafifletme stratejisi krizin ortaya çıkmasında bir kasıt olmadığını ileri sürerek (mazeret stratejisi) ve/veya krizin neden olduğu zarara ilişkin algıyı minimize ederek (gerekçeleştirme stratejisi) krize ilişkin örgütün sorumluluğunu ve/veya krizin ciddiyetini azaltmayı hedefler. Bünyesinde telafi (krizden etkilenen insanların zararını karşılama) ve özür (örgütün krizin sorumluluğunu bütünüyle üstlenerek özür dilemesi) stratejilerini barındıran onarma stratejisi, paydaşların kriz durumlarında örgüte yönelik algılarını olumlu yönde değiştirmeyi amaçlar. Durumsal kriz iletişimi teorisi tarafından itibarın korunmasına yönelik ortaya atılan son kriz tepki strateji kategorisi güçlendirme stratejisidir. Güçlendirme stratejisinde kriz kurbanlarına ilgi göstererek (sevdirme stratejisi) ve/veya örgütün geçmişte yapmış olduğu iyi işler hatırlatılarak (hatırlatma stratejisi) örgüt hakkında olumlu enformasyonun yayılması amaçlanır.

3. İlgili Çalışmalar

Literatürde durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımlarına ilişkin çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Örgüt-kamu ilişkileri ile kriz sorumluluk atfı düzeyi arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların bazılarında (örneğin Coombs ve Holladay, 2001; Brown ve White, 2011) bu türden bir ilişkinin var olduğu saptanmışken diğer bazı çalışmalarda ise (örneğin Park ve Reber, 2011) örgüt-kamu ilişkilerine dair algının kriz sorumluluk atfı düzeyi ile ilişkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer bir durum, durumsal kriz iletişimi teorisinin kriz durumlarında tercih edilen tepki stratejisinin sorumluluk atfı düzeyini etkilediğine ilişkin bir diğer varsayımı için de geçerlidir. Kimi çalışmalar (örneğin Brown ve White, 2011) bazı stratejilerin diğerlerine göre kriz sorumluluk atfı düzeyini daha fazla etkilediği

bulgusuna ulaşırken başka çalışmalar (örneğin Ki ve Brown, 2013) kriz sorumluluk atf düzeyinin seçilen kriz tepki stratejisine göre bir değişim göstermediğini ortaya koymuştur. Yüksek bir sorumluluk atf düzeyinin örgütsel itibarı da negatif yönde ve ters orantılı bir şekilde etkilediği durumsal kriz iletişimi teorisi kapsamında öne sürülen bir diğer varsayımdır. Bu varsayıma ilişkin yapılan çalışmalarda (örneğin Coombs ve Holladay, 2001; 2002) sorumluluk atf düzeyinin yükseldikçe örgütsel itibara ilişkin algıların da negatif yönde değiştiği saptanmıştır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında daha önceki benzer araştırmalarda tercih edildiği gibi (örneğin Ki ve Brown, 2013; Brown ve White, 2011; Park ve Reber, 2011) anket ve yarı deneysel yöntem türlerinden olan farklı bireylerin, farklı deney gruplarına seçildiği ve böylece farklı deney koşullarına tabi tutulduğu bir deneysel tasarım türü olan denekler arası araştırma deseni kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Yukarıda İlgili Çalışmalar başlığı altında belirtildiği üzere durumsal kriz iletişimi teorisinin varsayımlarına ilişkin yapılan çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum durumsal kriz iletişimi teorisinin temel varsayımlarının farklı çalışmalarda da araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda durumsal kriz iletişimi teorisinin yukarıda özetlenen temel varsayımlarından bazılarını sınamak ve bu doğrultuda daha önce yapılan araştırmalardan elde edilen bulguları doğrulamak amacıyla çalışma kapsamında aşağıda sıralanan hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir:

Hipotez 1: Örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgüt-kamu ilişkisine dair algıları olumlu olanlar ile olumsuz olanlar arasında kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: Dört farklı kriz tepki stratejileri arasında kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: Örgüt-kamu ilişkisini olumlu algılayanlar açısından dört farklı kriz tepki stratejileri arasında kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 5: Örgüt-kamu ilişkisini olumsuz algılayanlar açısından dört farklı kriz tepki stratejileri arasında kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: Dört farklı kriz tepki stratejisinin her biri açısından örgüt-kamu ilişkisine dair algıları olumlu olanlar ile olumsuz olanlar arasında kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: Dört farklı kriz tepki stratejisinin her biri açısından örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Dört farklı kriz tepki stratejisinin her biri açısından kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. Örneklem

2014 yılının mayıs ayında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılının bahar döneminde Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde lisans düzeyinde okuyan öğrenciler (N=1577), araştırmanın örneklemini ise söz konusu evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 350 lisans öğrencisi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından hazırlanan örneklem tablosundan yararlanılmış, böylece çalışma kapsamında belirlenen örneklemin araştırma evrenini yeteri oranda temsil etmesi sağlanmıştır. Ancak araştırma sürecinde gerçekleştirilen kavrama ve manipülasyon kontrolünden geçemeyen katılımcılar araştırma dışında tutulmuş, çalışma bu kontrol sürecinde başarılı olan öğrencileri kapsamıştır. Böylelikle analizler 316 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen katılımcıların yüzde 57.3'ü erkek (n=181), yüzde 42.7'si ise kadın (n=135) olup yüzde 26.9'u (n=85) birinci, yüzde 21.8'i (n=69) ikinci, yüzde 24.1'i (n=76) üçüncü, yüzde 27.2'si (n=86) ise dördüncü sınıf öğrencisidir.

4.3. Araştırmada Takip Edilen Prosedür ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada iki aşamalı bir süreç takip edilmiştir. İlk aşamada araştırma evreninden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 400 öğrenci gönüllülük esaslı olmak kaydıyla “öğrenci otomasyon sistemi” aracılığı ile araştırmaya davet edilmiştir. Daveti kabul edenlere (350 öğrenci) örgüt-kamu ilişkilerini ölçmek üzere online olarak hazırlanan anketin web adresi gönderilerek anketi yanıtlamaları sağlanmıştır. Online anket sonuçlarının analiz edilmesi ve bu analiz sonucunda örnekleme dahil olan katılımcıların ilgili ölçeğin medyan değeri dikkate alınarak örgüt-kamu ilişkisini olumlu bulanlar ile olumsuz değerlendirenler olmak üzere iki ana gruba ayrılmasından sonra araştırmanın ikinci aşamasına geçilmiştir. İkinci aşamada ait oldukları gruplara göre farklı salonlara yerleştirilen katılımcılarla yüz yüze bir çalışma yürütülmüştür. Bu süreçte ilk olarak Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanlığı tarafından gerçekleştirileceği belirtilen yapay/uydurma bir uygulama (kayıt parası alınması) hakkında genel bir bilgilendirme pasajını, dört farklı kriz tepki stratejisinden yalnızca birini içeren bir basın açıklaması metnini, yine kriz tepki stratejilerinden yalnızca birine göre hazırlanan kavrama ve manipülasyon kontrolü listesini, kriz sorumluluğu atıf düzeyini ölçmek üzere hazırlanan soru gurubunu ve son olarak örgüt itibarına ilişkin algıyı ölçmek üzere tasarlanan açık uçlu bir soruyu içeren 3 sayfalık dört farklı araştırma formu hazırlanmıştır. Daha sonra grup üyelerine aynı anda olmak kaydıyla yapay/uydurma olduğu kesinlikle belirtilmeksizin söz konusu uygulama (kayıt parası alınması) hakkında nötr ifadeler içeren kısa bir açıklama yapılmış ve her bir öğrenciye daha önce hazırlanan araştırma formlarından yalnızca birisi rastgele bir şekilde dağıtılmıştır. Araştırma formlarının toplanmasının ardından öğrencilere yine aynı anda söz konusu uygulamanın (kayıt parası alınması) yapay/uydurma olduğu bildirilerek çalışma sonlandırılmıştır. Yüz yüze gerçekleştirilen çalışma biri koordinatör olmak üzere toplam üç araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Yürütücülere uygulama öncesi kısa bir brifing verilmiş ve uygulamanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır.

Çalışma kapsamında örgüt-kamu ilişkisi, kriz tepki stratejileri, kriz sorumluluk atıf düzeyi ve örgütsel itibar algısı çeşitli ölçekler aracılığıyla ölçülmüş ve elde edilen veriler medyan, ortalama, bağımsız gruplar *t* testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi gibi istatistiksel testler aracılığıyla ve SPSS 20 istatistik

programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda anlatılmaktadır.

4.3.1 Örgüt-Kamu İlişkileri Ölçeği

İlk olarak Ferguson (1984) tarafından gündeme getirilen “ilişki” kavramına olan ilgi zaman içerisinde artmış ve ilişkiyel yaklaşım halkla ilişkilerde egemen paradigmalardan biri haline gelerek günümüzde örgüt-kamu ilişkileri kavramı ve buna bağlı olarak bir örgüt ile onun iç ve dış paydaşları arasındaki ilişkilerin yönetilmesi süreci (Ledingham, 2005: 740) olan ilişki yönetimi, halkla ilişkilerin merkezi olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu çalışmada bir örgüt ile kamuları arasındaki karşılıklı temeline dayanan ilişkiler olarak tanımlayabileceğimiz örgüt-kamu ilişkilerini ölçmek üzere Grunig ve Hung (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek dört boyut (güven, kontrol, bağlılık ve memnuniyet) ve her bir boyutla ilgili 6 soru olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Örgüt-kamu ilişki çıktılarına dair ifadeler anket formunda karışık bir şekilde sıralanmış, tüm boyutlarda en az birer ters soruya yer verilmiş ve katılımcıların ilgili ifadelerle ne oranda katıldıkları 5’li Likert tipi değerlendirme ifadeleri aracılığıyla belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında bağımsız bir değişken olarak ele alınan örgüt-kamu ilişki ölçeği ilişkilerin boyutlarının belirlenmesi amacıyla kullanılmadığından faktör analizine tabi tutulmamış, daha önceki benzer çalışmalarda (Brown ve White, 2011; Park ve Reber, 2011) kullanılan yöntem baz alınarak sadece genel ilişki kalitesi skoru belirlenmiştir. Araştırmada katılımcılar kullanılan ölçeğin medyan değeri dikkate alınarak iki ana gruba ayrılmıştır. Güvenilirlik değerinin 0.93, ortalama değerinin 3.57 ve standart sapma değerinin 0.67 olduğu ölçeğin medyan değeri ise 3.67 olarak saptanmıştır. Medyan değerine eşit veya bu değerden daha düşük olan skorlar negatif ilişkilerin, medyan değerinden yüksek skorlar ise pozitif ilişkilerin bir göstergesi olarak kabul edilmiş ve kullanılmıştır.

4.3.2 Kriz Tepki Stratejileri Ölçeği

Yukarıda belirtildiği üzere kriz tepki stratejileri durumsal kriz iletişimi teorisi bağlamında her biri daha alt stratejileri barındıran dört ana kategoriye ayrılmaktadır. Çalışma kapsamında kriz tepki stratejisi kategorilerinden reddetme kategorisini

temsilen suçu başkasına atma stratejisi; hafifletme kategorisini temsilen gerekçelendirme stratejisi; onarma kategorisini temsilen özür dileme stratejisi ve son olarak güçlendirme kategorisini temsilen hatırlatma stratejisi seçilmiş ve kullanılmıştır.

Konu ile ilgili benzer çalışmalarda (örneğin Brown ve White, 2011; Park ve Reber, 2011; Ki ve Brown, 2013) yapıldığı gibi çalışma kapsamında daha önce ciddi bir krize neden olan yaşanmış, gerçek bir olaydan³ hareketle öncelikle gerçekleşmesi halinde öğrencilerin göstereceği tepkiler nedeniyle krize dönüşme ihtimali yüksek bir uygulama (öğrencilerden kayıt parası alınması) bağlamında bir senaryo oluşturulmuştur. Söz konusu senaryo Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından bütçe yetersizliğinden dolayı fakültenin zorunlu giderlerini karşılamak üzere 2014-2015 eğitim-öğretim yılında her bir öğrenciden güz ve bahar yarıyıllarında ayrı ayrı olmak üzere 100 TL kayıt parası alınacağı şeklinde tasarlanmıştır. Daha sonra konu ile ilgili olarak fakülte dekanı tarafından yapıldığı varsayılan ve her biri yukarıda sıralanan kriz tepki stratejilerinden birine uygun düşecek dört farklı yapay/uydurma basın açıklaması örneği hazırlanmıştır. (Bkz. Tablo 1.).

Tablo 1. Kriz Tepki Stratejileri ve Manipüle Edilmiş Basın Açıklamaları

| <i>Suç Başkasına Atma Stratejisi</i> |
|--|
| “Diğer fakültelerde olduğu gibi bizim fakültemizde de bazı zorunlu giderler söz konusu. Şimdiye kadar bu giderlerimizi Rektörlüğün Fakültemizin kullanıma sunduğu bütçe aracılığıyla karşılıyorduk. Ancak iki yıldır bize ayrılan bütçe son derece kısıtlanmış durumda. Fakültemize ayrılan bütçenin artırılması konusunda Rektörlük nezdinde yürüttüğümüz tüm çabalar maalesef sonuçsuz kaldı. Bunun sonucu olarak öğrencilerden her dönem 100 TL tutarında bir kayıt parası almaya karar verdik. Öğrencilerimizin bu durumdan rahatsızlık duyacağını biliyorum. Ancak Rektörlüğün uzlaşmaz tutumu nedeniyle kısa vadede başka bir çözüm yolu maalesef görünmüyor.” |
| <i>Gerekçelendirme Stratejisi</i> |
| “Fakülte olarak giderlerimizi karşılamak için her yolu denedik. Rektörlüğümüz de Fakültemiz ihtiyaçlarını karşılamak üzere elinden geleni yapmakta. Ancak öğrencilerden kayıt parası almak dışında şu anda başka bir çözüm yolu yok. Hepimiz biliyoruz ki batıdaki üniversitelerin çoğunda eğitim giderlerinin çoğu öğrencilerce karşılanmakta. Daha kaliteli eğitim vermek ancak maddi imkanlarla oluyor. Bu nedenle de öğrencilerimiz kayıt paraları aracılığıyla aslında kendi eğitimlerinin kalitesini artırmış oluyorlar. Rektörlüğümüz ve Fakülte yönetimi olarak bizler en kısa süre içerisinde yeni kaynaklar bulmak üzere elimizden geleni yapacağız.” |
| <i>Özür Dileme Stratejisi</i> |
| “Fakültemiz ihtiyaçlarını karşılamak üzere öğrencilerimizden kayıt parası toplamak bizim için de maalesef kötü bir durum. Bunun için öğrencilerimizden özür dileriz. Bu uygulamayla amacımız öğrencilerimize daha nitelikli bir eğitim sunabilmektir. Kayıt parası veremeyecek durumda olan öğrencilerimizden de kesinlikle kayıt parası alınmayacaktır. Öğrencilerimiz yeni kaynaklar bulup kendilerine daha nitelikli bir eğitim vermek için gerekli |

³ Söz konusu olay bir devlet üniversitesinde 2013-2014 eğitim-öğretim yılı güz döneminde yaşanmış, söz konusu üniversitedeki bir fakültede dekanlığın kayıt parası uygulaması ciddi bir krize dönüşerek öğrencilerin çeşitli şekillerde tepkisel eylemlerde bulunmalarına neden olmuş, dekanlığın uygulamadan vazgeçmesiyle kriz çözümlenmiştir.

tüm girişimlerde bulunacağımızdan ve toplanan paraların sadece eğitim amacıyla kullanılacağından emin olabilirler.”

Hatırlatma Stratejisi

“Fakülte olarak kurulduğumuz günden bu yana öğrencilerimizi her zaman en önemli paydaşlarımız olarak kabul ettik. Amacımız her zaman daha nitelikli bir eğitim vermek oldu. Hem idari hem de akademik personel olarak hep özveriyle çalıştık. Gerek idari personelimiz gerek hocalarımız öğrencilerimizin her türlü sorunlarıyla yakından ilgilendiler. Öğrencilerimize bir aile ortamı içerisinde eğitim vermeye çalıştık. Önceliğimiz hep eğitim kalitesi oldu. Şimdi de öğrencilerimizden fedakarlık bekliyoruz. Umarım bizi anlayışla karşılarlar.”

4.3.3 Kriz Sorumluluğu Atıf Düzeyi Ölçeği

Çalışma kapsamında katılımcıların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri McAuley vd. (1992) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak ölçülmüştür. Toplam 12 maddeden oluşan ölçekte deneklerin ilgili ifadelerle ne oranda katıldıkları 5’li Likert tipi değerlendirme ifadeleri aracılığıyla belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sorucunda 4 maddenin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü saptanmış, söz konusu maddeler analiz kapsamı dışına alınarak yeniden güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu nihai analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik değeri 0.72, ortalama değeri 2.56 ve standart sapma değeri ise 0.88 olarak saptanmıştır.

4.3.4 Örgütsel İtibar Ölçeği

Çalışma kapsamında katılımcıların örgütsel itibar algılarını ölçmede Grunig ve Hung’ın (2002) geliştirdikleri bilişsel temsillerin açık uçlu ölçümü yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcılara “Lütfen Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi’ni düşündüğünüzde ilk aklınıza gelenleri birkaç ifadeyle boş bırakılan yerlere yazınız” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiş ve katılımcılardan düşüncelerini bir veya iki cümle halinde yazmaları istenmiştir. Katılımcıların örgütsel itibar algılamalarına yönelik açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Bilindiği üzere içerik analizi yönteminde frekans analizi, kategorik analiz, değerlendirici analiz ve olumluluk/ilişki analizi olmak üzere dört farklı analiz tekniği bulunmaktadır (Bilgin, 2006: 18-25). Analiz birimi olarak cümlelerin/ifadelerin seçildiği içerik analizi sürecinde söz konu tekniklerden tutumlarının yönünü ve yoğunluğunu (olumlu-olumsuz-nötr) belirlemek amacıyla değerlendirici analiz tekniği kullanılmıştır.

Katılımcıların örgüt itibarına ilişkin algılarını ölçmek üzere sorulan açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar birbirinden bağımsız iki araştırmacı tarafından

değerlendirici analiz tekniğine uygun olarak çeşitli rakamsal değerler kullanılarak kodlanmış, daha sonra her iki araştırmacı tarafından yapılan bu kodlamalar karşılaştırılmıştır. Yang'ın (2007) çalışmasında kullandığı yöntem izlenerek kodlama sürecinde ilk olarak olumlu cümleler/ifadeler için "+1" değeri, olumsuzlar için "-1" değeri ve nötr olanlar için ise "0" değeri verilerek her bir cümle/ifade taşımış olduğu olumluluk değerine göre kodlanmıştır. Deneklerden ikişer cümle/ifade yazmaları istendiği dikkate alındığında yanıtların toplam değerinin (-2) – (+2) aralığında olabileceği görülmektedir. Cevap verilmeyen yanıtlar⁴ ile nötr durumundaki cümle/ifadeleri farklılaştırmak için yeni bir ölçek hazırlanmıştır. Buna göre sırasıyla -2, +1'e; -1, +2'ye; 0, +3'e; +1, +4'e; ve son olarak +2, +5'e dönüştürülmüştür. Böylelikle 5'li Likert tipi bir ölçek oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında yürütülen içerik analizinin güvenilirlik koşulu Poindexter ve McCombs'un (2000: 203-204) geliştirmiş oldukları uyumluluk katsayısı yöntemi kullanılarak kodlayıcılar arası güvenilirlik düzeyine göre belirlenmiştir. Buna göre gerçekleştirilen içerik analizinde kodlayıcılar arası güvenilirlik değerinin 83.3 olduğu saptanmıştır.

4.3.5 Kavrama ve Manipülasyon Kontrol Ölçeği

Araştırmada katılımcıların kriz durumu ile ilgili gerçekleri ve her bir kriz tepki stratejisine uygun olarak fakülte dekanının yapmış olduğu basın açıklamasında vurguladığı noktaları ne oranda kavradıklarını saptamak üzere bir kontrol ölçeği hazırlanmıştır (Bkz. Tablo 2.). Buna göre katılımcıların farklı kriz tepki stratejilerini temsil eden her bir basın açıklamasına ilişkin kavrama düzeyleri, üçü kriz durumu ile ilgili nesnel bilgileri biri de yapılan manipülasyonu ölçmek üzere hazırlanan toplam 4 madde bağlamında saptanmış, deneklerden söz konusu ifadelerin doğru mu yoksa yanlış mı olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Kavrama kontrolüne ilişkin maddelerden en az ikisine veya manipülasyon kontrolüne ilişkin maddeye yanlış cevabı verilen anketler analiz dışında tutulmuş, çalışma bu kontrol sürecinde başarılı olan anketleri kapsamıştır.

⁴ Verilerin analizi aşamasında a) kayıp değerler (cevap verilmeyenler) ve b) "bilmiyorum", "ilgilenmiyorum", "cevap yok" vb. ifadeler cevap verilmeyen yanıtlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Kriz Tepki Stratejileri İçin Kavrama ve Manipülasyon Kontrolleri

| |
|--|
| <p>Suç Başkasına Atma Stratejisine Yönelik Kavrama ve Manipülasyon Kontrolü Öğrencilerden kayıt parası alınma nedeni bütçe yetersizliğidir. Öğrencilerden alınacak kayıt parası tutarı her bir dönem için 100 TL'dir. Kayıt parası uygulaması 2014-2015 eğitim-öğretim yılı için geçerli olacaktır. İletişim Fakültesi Dekanı öğrencilerden kayıt parası alınması konusunda Rektörlüğü suçlamaktadır.</p> <p>Gerekçelendirme Stratejisine Yönelik Kavrama ve Manipülasyon Kontrolü Öğrencilerden kayıt parası alınma nedeni bütçe yetersizliğidir. Öğrencilerden alınacak kayıt parası tutarı her bir dönem için 100 TL'dir. Kayıt parası uygulaması 2014-2015 eğitim-öğretim yılı için geçerli olacaktır. İletişim Fakültesi Dekanı öğrencilerden kayıt parası alınmasının daha nitelikli bir eğitim vermek için gerekli bir uygulama olduğuna inanmaktadır.</p> <p>Özür Dileme Stratejisine Yönelik Kavrama ve Manipülasyon Kontrolü Öğrencilerden kayıt parası alınma nedeni bütçe yetersizliğidir. Öğrencilerden alınacak kayıt parası tutarı her bir dönem için 100 TL'dir. Kayıt parası uygulaması 2014-2015 eğitim-öğretim yılı için geçerli olacaktır. İletişim Fakültesi Dekanı kayıt parası uygulamasına ilişkin tüm sorumluluğu üstlenmektedir.</p> <p>Hatırlatma Stratejisine Yönelik Kavrama ve Manipülasyon Kontrolü Öğrencilerden kayıt parası alınma nedeni bütçe yetersizliğidir. Öğrencilerden alınacak kayıt parası tutarı her bir dönem için 100 TL'dir. Kayıt parası uygulaması 2014-2015 eğitim-öğretim yılı için geçerli olacaktır. İletişim Fakültesi Dekanı, fakülte için önceliğin her zaman eğitim kalitesini artırmak olduğunu ifade etmektedir.</p> |
|--|

5. Bulgular

Çalışma kapsamında örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atfı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ortaya atılan Hipotez 1'i test etmek üzere yapılan korelasyon analizi söz konusu iki değişken arasında anlamlı, negatif yönde, ters orantılı ve orta kuvvette ($r = -0.529$, $N=316$, $p < 0.05$) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle örgüt-kamu ilişkisine dair algının olumlu yönde olması durumunda kriz durumunda örgüte yönelik suçlama düzeyi de belli bir oranda azalmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında ortaya konan Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Örgüt-kamu ilişkisine dair algıları olumlu olanlar ile olumsuz olanlar arasında kriz sorumluluk atfı düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak üzere yapılan bağımsız gruplar t testi, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($t(267.366) = -6.368$; $p < 0.05$).

Tablo 3'de yer alan ortalamalara bakıldığında örgüt ile kamuları arasındaki ilişkinin kalitesini olumsuz algılayanlar olumlu algılayanlara göre krizden dolayı örgüte daha fazla sorumluluk atfetmektedirler ($M_{olumlu} = 2.26$, $SS. 0.61$; $M_{olumsuz} = 2.85$, $SS. 0.99$). Elde edilen bulgulardan hareketle Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Örgüt-Kamu İlişisini Olumlu Algılayanlar İle Olumsuz Algılayanların Kriz Sorumluluk Atf Düzeyleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Gruplar *t* Testi Sonuçları

| | Örgüt-Kamu İlişisine Dair Algı | N | Ort. | SS | <i>t</i> değeri | <i>p</i> değeri |
|----------------------------|--------------------------------|-----|------|------|-----------------|-----------------|
| Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi | Olumlu | 154 | 2.26 | 0.61 | -6.368 | 0.00* |
| | Olumsuz | 162 | 2.85 | 0.99 | | |

*. $p < 0.05$; Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma

Kriz sorumluluk atf düzeyinin kriz tepki stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak üzere yapılan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgular stratejiler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($F(3) = 23.84$; $p < 0.05$). Bu farkın hangi stratejiler bağlamında ortaya çıktığını belirlemek üzere Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Bkz. Tablo 4.).

Tablo 4. Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi ve Kriz Tepki Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA ve Scheffe Testi Sonuçları

| | Strateji | N | Ortalama | F Değeri | P Değeri |
|----------------------------|----------------------|-----|----------|----------|----------|
| Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi | Suçtu Başkasına Atma | 84 | 3.03 | 23.836 | 0.000* |
| | Gereçlendirme | 76 | 2.70 | | |
| | Özür Dileme | 86 | 2.47 | | |
| | Hatırlatma | 70 | 1.96 | | |
| | Toplam | 316 | | | |

*. $p < 0.05$

| Scheffe Testi Sonuçları | | Ort. Farkı | Std. Hata | P Değeri |
|-------------------------|----------------------|------------|-----------|----------|
| Suçtu Başkasına Atma | Gereçlendirme | 0.331 | 0.126 | 0.078 |
| | Özür Dileme | 0.553* | 0.122 | 0.000 |
| | Hatırlatma | 1.066* | 0.129 | 0.000 |
| Gereçlendirme | Suçtu Başkasına Atma | -0.331 | 0.126 | 0.078 |
| | Özür Dileme | 0.221 | 0.126 | 0.375 |
| | Hatırlatma | 0.735* | 0.132 | 0.000 |
| Özür Dileme | Suçtu Başkasına Atma | -0.553* | 0.122 | 0.000 |
| | Gereçlendirme | -0.222 | 0.126 | 0.375 |
| | Hatırlatma | 0.513* | 0.128 | 0.001 |
| Hatırlatma | Suçtu Başkasına Atma | -1.066* | 0.129 | 0.000 |
| | Gereçlendirme | -0.735* | 0.132 | 0.000 |
| | Özür Dileme | -0.513* | 0.128 | 0.001 |

*. 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Scheffe testi sonucunda özür dileme stratejisinin hatırlatma stratejisine göre ($M_{\text{Özür_Dileme}} = 2.47$; $M_{\text{Hatırlatma}} = 1.96$); gereçlendirme stratejisinin hatırlatma stratejisine göre ($M_{\text{Gereçlendirme}} = 2.70$; $M_{\text{Hatırlatma}} = 1.96$) ve suçtu başkasına atma stratejisinin ise özür dileme ve hatırlatma stratejilerine göre ($M_{\text{Suçtu_Başkasına_Atma}} = 3.03$; $M_{\text{Özür_Dileme}} = 2.47$; $M_{\text{Hatırlatma}} = 1.96$) örgüte sorumluluk atfetme düzeyini artırdığı saptanmıştır. Başka bir deyişle suçtu başkasına atma ve gereçlendirme stratejileri örgüte sorumluluk atfetme bağlamında hemen hemen aynı etkiyi yaratırken özür

dileme ve hatırlatma stratejilerinin kullanımını diğer stratejilere göre kriz durumlarında örgüte atfedilen sorumluluk düzeyini azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Örgüt-kamu ilişkisini olumlu algılayanlar açısından kriz sorumluluk atf düzeyinin kriz tepki stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gerçekleştirilmek istenmiş ancak yapılan Levene testinde tek yönlü varyans analizi için gerekli ön şart olan grup varyanslarının homojenliğinin sağlanamadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bu nedenle tek yönlü varyans analizi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri kullanılmıştır.

Welch ve Brown-Forsythe testleri sonucunda gruplar (stratejiler) arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu saptanmıştır ($F_{Welch}(3;76.149) = 21.068, p < 0.05$; $F_{Brown-Forsythe}(3;83,658) = 22.356, p < 0.05$). Bu farkın hangi stratejiler bağlamında ortaya çıktığını belirlemek için ise Tamhane T² testi sonuçlarına bakılmıştır (Bkz. Tablo 5.).

Tablo 5. Örgüt-Kamu İlişkisini Olumlu Bulanlar Açısından Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi ve Kriz Tepki Stratejilerine İlişkin Welch, Brown-Forsythe ve Tamhane T² Testi Sonuçları

| Strateji | | N | Ortalama | F Değeri | P Değeri |
|----------------------------|--------------------|-----|----------|------------------------|----------|
| Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi | Suç Başkasına Atma | 43 | 2.68 | Welch 21.068 | 0.000* |
| | Gereçlendirme | 42 | 2.38 | | |
| Özür Dileme | Özür Dileme | 35 | 2.11 | Brown- Forsythe 22.356 | 0.000* |
| | Hatırlatma | 34 | 1.73 | | |
| | Toplam | 154 | | | |

*. $p < 0.05$

| Tamhane T ² Testi Sonuçları | | Ortalama Farkı | Standart Hata | P Değeri |
|--|--------------------|----------------|---------------|----------|
| Suçu Başkasına Atma | Gereçlendirme | 0.305* | 0.073 | 0.000 |
| | Özür Dileme | 0.566* | 0.099 | 0.000 |
| | Hatırlatma | 0.949* | 0.144 | 0.000 |
| Gereçlendirme | Suç Başkasına Atma | -0.305* | 0.073 | 0.000 |
| | Özür Dileme | 0.261 | 0.097 | 0.054 |
| | Hatırlatma | 0.643* | 0.142 | 0.000 |
| Özür Dileme | Suç Başkasına Atma | -0.566* | 0.099 | 0.000 |
| | Gereçlendirme | -0.261 | 0.097 | 0.054 |
| | Hatırlatma | 0.383 | 0.157 | 0.104 |
| Hatırlatma | Suç Başkasına Atma | -0.949* | 0.144 | 0.000 |
| | Gereçlendirme | -0.643* | 0.142 | 0.000 |
| | Özür Dileme | -0.383 | 0.157 | 0.104 |

*. 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tamhane T² testi sonucunda elde edilen bulgular örgüt-kamu ilişkisini olumlu bulanlar açısından örgüte sorumluluk atfetme düzeyi bağlamında kriz tepki stratejilerinden gerekçelendirme stratejisi hatırlatma stratejisine göre ($M_{Gerekçelendirme}= 2.38$; $M_{Hatırlatma}= 1.73$); suçu başkasına atma stratejisi ise tüm diğer stratejilere göre ($M_{Suçu_Başkasına_Atma}= 2.68$; $M_{Gerekçelendirme}= 2.38$; $M_{Özür_Dileme}= 2.11$; $M_{Hatırlatma}= 1.73$) örgüte sorumluluk atfetme düzeyini daha fazla artırdığını ortaya koymaktadır. Gerekçelendirme stratejisi ile özür dileme stratejisi ve özür dileme stratejisi ile de hatırlatma stratejisi arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Elde edilen bulgulardan hareketle Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında beşinci hipotez olarak ortaya konan ve örgüt-kamu ilişkisini olumsuz algılayanlar açısından kriz sorumluluk atf düzeyinin kriz tepki stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere gerçekleştirilen tek yönlü varyans (ANOVA) analizine ilişkin bulgular Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre örgüt-kamu ilişkisini olumsuz algılayanlar açısından gruplar (stratejiler) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(3)= 12.65$; $p<0.05$).

Tablo 6. Örgüt-Kamu İlişkisini Olumsuz Bulanlar Açısından Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi ve Kriz Tepki Stratejilerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA ve Scheffe Testi Sonuçları

| | Strateji | N | Ortalama | F Değeri | P Değeri |
|----------------------------|--------------------|----------------|---------------|----------|----------|
| Kriz Sorumluluk Atf Düzeyi | Suç Başkasına Atma | 41 | 3.39 | 12.65 | 0.000* |
| | Gerekçelendirme | 34 | 3.09 | | |
| | Özür Dileme | 51 | 2.72 | | |
| | Hatırlatma | 36 | 2.18 | | |
| | Toplam | 162 | | | |
| *. $p<0.05$ | | | | | |
| Scheffe Testi Sonuçları | | Ortalama Farkı | Standart Hata | P Değeri | |
| Suçu Başkasına Atma | Gerekçelendirme | 0.298 | 0.210 | 0.570 | |
| | Özür Dileme | 0.670* | 0.190 | 0.007 | |
| | Hatırlatma | 1.213* | 0.207 | 0.000 | |
| Gerekçelendirme | Suç Başkasına Atma | -0.298 | 0.210 | 0.570 | |
| | Özür Dileme | 0.371 | 0.200 | 0.333 | |
| | Hatırlatma | 0.915* | 0.217 | 0.001 | |
| Özür Dileme | Suç Başkasına Atma | -0.670* | 0.190 | 0.007 | |
| | Gerekçelendirme | -0.371 | 0.200 | 0.333 | |
| | Hatırlatma | 0.544 | 0.197 | 0.059 | |
| Hatırlatma | Suç Başkasına Atma | -1.213* | 0.207 | 0.000 | |
| | Gerekçelendirme | -0.915* | 0.217 | 0.001 | |
| | Özür Dileme | -0.544 | 0.197 | 0.059 | |

*. 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6’da yer alan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında örgüt-kamu ilişkisini olumsuz bulanlar açısından örgüte sorumluluk atfetme düzeyleri bağlamında kriz tepki stratejilerinden gerekçelendirme stratejisinin hatırlatma stratejisine göre ($M_{Gerekçelendirme}= 3.09$; $M_{Hatırlatma}= 2.18$); suçu başkasına atma stratejisinin özür dileme ve hatırlatma stratejilerine göre ($M_{Suçu_Başkasına_Atma}= 3.39$; $M_{Özür_Dileme}= 2.72$; $M_{Hatırlatma}= 2.18$) örgüte sorumluluk atfetme düzeyini daha fazla artırdığı, buna karşın suçu başkasına atma ve gerekçelendirme stratejileri ile özür dileme ve hatırlatma stratejileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Tüm bu bulgulardan hareketle Hipotez 5 kabul edilmiştir.

Dört farklı kriz tepki stratejisinden her biri için örgüt-kamu ilişkisine dair algıları olumlu olanlar ile olumsuz olanlar arasında kriz sorumluluk atıf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak üzere yapılan bağımsız gruplar *t* testi sonuçları Tablo 7.’de görülmektedir.

Tablo 7. Dört Farklı Kriz Tepki Stratejisinden Her Biri İçin Örgüt-Kamu İlişkisine Dair Algıları Olumlu Olanlar İle Olumsuz Olanlar Arasında Kriz Sorumluluk Atıf Düzeyi Bağlamında Farklılığa İlişkin Bağımsız Gruplar *t* Testi Sonuçları

| Örgüt-Kamu İlişkisine Dair Algı | | Ort. | SS | t değeri | p değeri | |
|------------------------------------|----------------|------|------|----------|----------|-------|
| Suç Başkasına Atma Stratejisi İçin | <i>Olumlu</i> | 43 | 2.68 | 0.35 | -4.380 | 0.00* |
| Kriz Sorumluluk Atıf Düzeyi | <i>Olumsuz</i> | 41 | 3.39 | 0.98 | | |
| Gerekçelendirme Stratejisi İçin | <i>Olumlu</i> | 42 | 2.38 | 0.32 | -4.391 | 0.00* |
| Kriz Sorumluluk Atıf Düzeyi | <i>Olumsuz</i> | 34 | 3.09 | 0.91 | | |
| Özür Dileme Stratejisi İçin | <i>Olumlu</i> | 35 | 2.11 | 0.49 | -4.087 | 0.00* |
| Kriz Sorumluluk Atıf Düzeyi | <i>Olumsuz</i> | 51 | 2.72 | 0.88 | | |
| Hatırlatma Stratejisi İçin | <i>Olumlu</i> | 34 | 1.73 | 0.78 | -2.287 | 0.03* |
| Kriz Sorumluluk Atıf Düzeyi | <i>Olumsuz</i> | 36 | 2.18 | 0.85 | | |

*. $p < 0.05$; Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma

Tablo 7’de yer alan verilere göre dört farklı kriz tepki stratejisinin her biri için örgüt-kamu ilişkisine dair algıları olumlu olanlar ile olumsuz olanlar arasında kriz sorumluluk atıf düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (suçu başkasına atma stratejisi için $t(49.790)=-4.380$, $p < 0.05$; gerekçelendirme stratejisi için $t(39.746)=-4.391$, $p < 0.05$; özür dileme stratejisi için $t(81.098)=-4.087$, $p < 0.05$ ve hatırlatma stratejisi için $t(67.928)=-2.287$, $p < 0.05$). Buna göre Tablo 7.’de yer alan ortalamalara bakıldığında tüm kriz tepki stratejileri bağlamında örgüt ile kamuları arasındaki ilişkinin kalitesini olumsuz algılayanlar olumlu algılayanlara göre krizden dolayı örgüte daha fazla sorumluluk atfetmektedirler (suçu başkasına atma stratejisi

için $M_{olumlu}= 2.68$, $SS. 0.35$; $M_{olumsuz}= 3.39$, $SS. 0.98$; gerekçelendirme stratejisi için $M_{olumlu}= 2.38$, $SS. 0.32$; $M_{olumsuz}= 3.09$, $SS. 0.91$; özür dileme stratejisi için $M_{olumlu}= 2.11$, $SS. 0.49$; $M_{olumsuz}= 2.72$, $SS. 0.88$ ve hatırlatma stratejisi için $M_{olumlu}= 1.73$, $SS. 0.78$; $M_{olumsuz}= 2.18$, $SS. 0.85$). Elde edilen bulgulardan hareketle Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Dört farklı kriz tepki stratejisinden her biri için örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular değişkenler arasındaki ilişkinin tüm stratejiler bağlamında negatif yönde ve ters orantılı olduğunu ortaya koymaktadır (suçu başkasına atma stratejisi için $r= -0.569$, $N=84$, $p<0.05$; gerekçelendirme stratejisi için $r= -0.688$, $N=76$, $p<0.05$; özür dileme stratejisi için $r= -0.671$, $N=86$, $p<0.05$ ve hatırlatma stratejisi için $r= -0.542$, $N=70$, $p<0.05$). Sonuçlara bakıldığında örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasındaki ilişkinin en fazla sırasıyla gerekçelendirme, özür dileme, suçu başkasına atma ve hatırlatma stratejileri çerçevesinde gerçekleştiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak üzere yapılan korelasyon analizinden elde edilen bulgular söz konusu iki değişken arasında anlamlı, negatif yönde, ters orantılı ve zayıf derecede ($r= -0.261$, $N=294$, $p<0.05$) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon değeri krizden örgütün sorumlu olduğuna ilişkin algının (kriz sorumluluk atf düzeyi) yüksek olması durumunda örgüte ilişkin itibar algısının da daha olumsuz olacağını göstermektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında ortaya konan Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Dört farklı kriz tepki stratejisinin her biri açısından kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular söz konusu ilişkinin tüm stratejiler bağlamında anlamlı, negatif yönde ve ters orantılı olduğunu ancak ilişkinin kuvvetinin suçu başkasına atma ($r= -0.408$, $N=76$, $p<0.05$), gerekçelendirme ($r= -0.357$, $N=73$, $p<0.05$) ve özür dileme ($r= -0.333$, $N=81$, $p<0.05$) stratejilerinde orta düzeyde, hatırlatma stratejisi ($r= -0.171$, $N=64$, $p<0.05$) çerçevesinde ise zayıf bir

düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgulardan hareketle Hipotez 9 kabul edilmiştir.

Sonuç

Kriz iletişimi literatüründe baskın bir konumda olan durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde örgüt-kamu ilişkisinin ve kriz tepki stratejilerinin sorumluluk atfetme düzeyi ve örgütsel itibar algısı üzerindeki etkilerinin yapay/uydurma bir kriz senaryosu çerçevesinde ve yarı-deneysel bir yöntemle incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır.

Durumsal kriz iletişimi teorisine göre örgüt ile kamuları arasında kriz öncesi var olan ilişkinin kalitesi anlamında ilişki geçmişi ile insanların mevcut krizden dolayı örgüte yönelik ne düzeyde bir suçlama yöneltecekleri arasında negatif yönde ve ters orantılı bir ilişki söz konusudur ve ilişki geçmişi olumlu bulanlar ile olumsuz değerlendirenler örgütün krize ilişkin sorumluluğunu farklı şekillerde değerlendirmektedirler. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular her iki varsayımı da destekleyici niteliktedir. Buna göre hem örgüt-kamu ilişkileri ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasında negatif ve ters orantılı bir ilişki bulunmakta hem de örgüt ile olan ilişkilerini daha olumlu bulanlar olumsuz bulanlara oranla krizden dolayı örgüte daha düşük düzeyde bir sorumluluk atfetmektedirler. Başka bir deyişle örgüt ile kamuları arasındaki iyi ilişkiler bir kriz durumunda insanların örgüte karşı daha toleranslı olmalarına neden olmaktadır.

Örgütler bir kriz durumunda krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek üzere çeşitli tepkiler geliştirmektedirler. Ancak her tepki aynı oranda etki etmemektedir. Bu gerçekten hareketle durumsal kriz iletişimi teorisi kriz durumlarında bazı tepki türlerinin diğerlerine göre krizden dolayı örgüte atfedilen sorumluluk düzeyini azaltıcı bir etki yaratacağını ve böylece örgütsel itibarı korumada daha yararlı olacağını ileri sürmektedir. Elde edilen bulgular teori kapsamında ileri sürülen bu varsayımı desteklemekte, kriz sorumluluk atf düzeyinin seçilen tepki stratejisine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre özür dileme stratejisi hatırlatma stratejisine göre, gerekçelendirme stratejisi hatırlatma stratejisine göre ve suç

başkasına atma stratejisi ise özür dileme ve hatırlatma stratejilerine göre krizden dolayı örgüte atfedilen sorumluluk düzeyini artırmaktadır.

Kriz tepki stratejileri ile sorumluluk atf düzeyi arasındaki bu ilişkide örgüt ile kamuları arasındaki ilişkiye dair algılar da etkili olmaktadır. Başka bir deyişle kriz durumunda hangi tepki stratejisinin seçilmesi gerektiği örgüt-kamu ilişkisinin nasıl algılandığına bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular örgüt ile kamuları arasındaki ilişkiye dair algı ister olumlu ister olumsuz olsun insanların bazı stratejilere diğerlerine göre daha olumlu yaklaştıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin her iki algı grubu açısından da (örgüt-kamu ilişkisini olumlu algılayanlar ve olumsuz algılayanlar) özür dileme ve hatırlatma stratejileri diğer stratejilere göre kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında örgüt açısından daha iyi sonuçlar vermektedir. Ancak elde edilen bulgular seçilen tepki stratejisi ne olursa olsun örgüt ile kamuları arasındaki ilişkiyi olumsuz değerlendirenlerin olumlu değerlendirenlere göre krizden dolayı örgütü suçlamaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle kamuları ile uzun süreli ve nitelikli bir ilişki içinde olan örgütler herhangi bir kriz durumunda ilişkilere dair bu olumlu algıdan yararlanarak seçilen tepki stratejisinin etkisini artırabilmektedirler. Örgüt-kamu ilişkisine dair algılar ile kriz sorumluluk atf düzeyi arasındaki ilişki aynı zamanda seçilen tepki stratejisine göre de farklılık göstermektedir. Buna göre söz konusu ilişki en fazla sırasıyla gerekçelendirme, özür dileme, suç başkasına atma ve hatırlatma stratejileri çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere herhangi bir kriz durumunda insanların krizden dolayı örgütü suçlamaları örgütsel itibarı tehdit etmektedir. Kriz sorumluluk atf düzeyi ve örgütsel itibar arasındaki bu ilişki çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular tarafından da desteklenmektedir. Buna göre kriz sorumluluk atf düzeyi ile örgütsel itibar arasında zayıf derecede de olsa negatif yönde ve ters orantılı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla krizden örgütün sorumlu olduğuna ilişkin algının yüksek olması beraberinde insanların örgütsel itibara ilişkin algılarının da olumsuz yönde olmasına neden olmaktadır. Bu negatif ve ters orantılı ilişki tüm tepki stratejileri bağlamında ortaya çıkmakla birlikte bazı stratejiler bağlamında ilişkinin kuvveti de artmaktadır. Elde edilen bulgular kriz sorumluluk atf

düzeyi ile örgütsel itibar arasındaki en kuvvetli ilişkinin suçu başkasına atma stratejisi, en zayıf ilişkinin ise hatırlatma stratejisi bağlamında gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen ve yukarıda özetlenen bulgular durumsal kriz iletişimi teorisinin kriz yönetimi sürecinde ne tür bir kriz iletişimi yaklaşımının benimsenmesi gerektiğine ilişkin kullanışlı bir çerçeve sunabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgüt ile kamuları arasında kurulacak sağlam bir ilişkinin bir kriz durumunda insanların krizden dolayı örgütü daha az suçlama eğilimi içerisinde olmalarına yol açacağı, aksi takdirde örgütsel itibarın zarar göreceği, bu nedenle örgütlerin kamularıyla uzun süreli ve nitelikli bir ilişki kurmak üzere çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir. Ayrıca farklı tepki stratejilerinin hem krize atfedilen sorumluluk düzeyi hem de örgütsel itibar algısı üzerinde farklı etkiler yaratacağı olgusundan hareketle örgütler hangi kriz durumunda ne türden bir tepki stratejisinin daha yararlı olacağını dikkate alıp kriz iletişimi çalışmalarını bu yönde gerçekleştirmelidirler. Bunun için de örgütler kamuları ile olan ilişkilerinin niteliğini sürekli olarak ölçmeli ve kriz durumlarında bu niteliğe uygun bir strateji tercih etmelidirler.

Kuşkusuz bu çalışma durumsal kriz iletişimi teorisinin tüm varsayımlarını sınavacak kapsamdan yoksundur. Örneğin söz konusu teori kapsamında bağımsız bir değişken olarak ele alınan kriz geçmişi bu çalışmada ele alınmamıştır. Ayrıca çalışma yapay/uydurma bir kriz senaryosu üzerinden yürütülmüştür. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda hem kriz geçmişi değişkeninin dikkate alınması hem de gerçek bir kriz çerçevesinde teorisinin varsayımlarının sınanması gerekmektedir. Bunlara ek olarak kriz türünün, demografik değişkenlerin, kültürel faktörlerin ve örgütsel farklılıkların durumsal kriz iletişimi teorisinin varsayımları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin yapılacak olan karşılaştırmalı çalışmalar söz konusu teorisinin kullanışlılığı bağlamında literatüre önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

AKBULUT, Eyyup (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ARKLAN, Ümit (2014). Kriz, İtibar ve Yönetimi: Spesifik Süreçte Yaşamsal Bir Etkileşim, (Editörler), Mustafa Akdağ ve Ümit Arklan, Kriz Yönetimi: İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar, Konya: Literatürk. s. 205-264.
- BİLGİN, Nuri (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BROWN, Kenon A. ve WHITE, Candace L. (2011). “Organization–Public Relationships and Crisis Response Strategies: Impact on Attribution of Responsibility”, *Journal of Public Relations Research*, 23 (1), p. 75-92.
- COOMBS, W. Timothy (1995). “Choosing The Right Words: The Development of Guidelines For The Selection of The Appropriate Crisis-Response Strategies”, *Management Communication Quarterly*, 8 (4), p.447-476.
- 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 (2004). “Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Stuational Crisis Communication Theory”, *Journal of Business Communication*, 41(3), p.265-289.
- COOMBS, W. Timothy (2005). Crisis and Crisis Management, (Ed.) Robert L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations (Cilt 1)*, California: Sage. p. 217-221.
- COOMBS, W. Timothy (2006). “The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During A Crisis”, *Journal of Promotion Management*, 12 (3-4), p.241-260.
- COOMBS, W. Timothy (2007a). “Attribution Theory As A Guide For Post-Crisis Communication Research”, *Public Relations Review*, 33 (2), p.135-139.
- COOMBS, W. Timothy (2007b). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- COOMBS, W. Timothy (2007c). "Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, 10 (3), p.163-176.
- COOMBS, W. Timothy (2009). *Conceptualizing Crisis Communication*, (Ed.), Robert L. Heath ve H. Dan O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, New York: Routledge, p.99-118.
- COOMBS, W. Timothy (2010). *Parameters for Crisis Communication*, (Ed.), W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* Malden, MA: Wiley-Blackwell, p. 17-53.
- COOMBS, W. Timothy ve HOLLADAY, Sherry J. (2001). "An Extended Examination of The Crisis Situations: A Fusion of The Relational Management and Symbolic Approaches", *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), p.321-340.
- COOMBS, W. Timothy ve HOLLADAY, Sherry J. (2002). "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assests: Initial Tests Of The Situational Crisis Communication Theory", *Management Communication Quarterly*, 16 (2), p.165-186.
- FERGUSON, Mary Ann (1984). "Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships", *Annual Convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Florida, USA.
- FEARN-BANKS, Kathleen (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, New York: Routledge.
- FINK, Steven (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: American Management Association.
- FOMBRUN, Charles J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- GREYSER, Stephen A. (1999). "Advancing And Enhancing Corporate Reputation", *Corporate Communications*, 4 (4), p.77-181.

- GRUNIG, James E. ve HUNG, Chun-ju Flora (2002). "The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study", PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Florida, USA.
- HOLLADAY, Sherry J. (2010). Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents, (Ed.), W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay, The Handbook of Crisis Communication, Malden, MA: Wiley-Blackwell, p.159-180
- KI, Eyun-Jung ve BROWN, Kenon A. (2013). "The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes", Journal of Business Communication, 50 (4), p.403-420.
- LEDINGHAM, John A. (2005). Relationship Management Theory, (Ed.), Robert L. Heath, Encyclopedia of Public Relations, (Vol 2), California: Sage, p. 740-743
- McAULEY, Edward, DUNCAN. Terry E. ve RUSSELL, Daniel W. (1992). "Measuring Causal Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII)", Personality and Social Psychology Bulletin, 18 (5), p.566-573.
- MEYERS, Gerald C. (1986). When It Hits The Fan: Managing The Nine Crises of Business, New York: Mentor.
- MITROFF, Ian I. (1994). "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", California Management Board, 36 (2), p.101-113.
- PARK, Hyojung ve REBER, Bryan 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, 5 (4), p.240-260.
- PİRA, Aylin ve SOHODOL, Çisil (2010). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul: İletişim Yayınları.

- POINDEXTER, Paula M. ve MCCOMBS, Maxwell E. (2000). *Research in Mass Communication: A Practical Guide*, Boston: Bedford St.Martin's.
- SELLNOW, Timothy L. ve SEEGER, Matthew W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*, Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- STURGES, David L. (1994). "Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival", *Management Communication Quarterly*, 7 (3), p.297-316.
- YANG, Sung-Un (2007). *Reputation Management for Organizations: Effects of Organization-Public Relationships*, Saarbrücken, Germany: VDM Verlag.
- YAZICIOĞLU, Yahři ve ERDOĞAN, Samiye (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay.