

## SPOR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİ: İMAJ TAMİR TEORİSİ VE DURUMSAL KRİZ İLETİŞİM TEORİSİ

### CRISIS COMMUNICATION IN SPORTS MANAGEMENT: IMAGE REPAIR THEORY AND SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY

Arş. Gör. Şerife ÖRS<sup>1</sup>

#### ÖZ

Krizler örgütlerce yaygın olarak değerli bir kaynak olarak kabul edilen kurumsal itibara zarar verici tehdit unsurlarıdır. Kurumsal itibar paydaşlar ve onların algıları ve atıfları ile şekillendiğinden kriz yönetiminde gerçekleştirilecek iletişim faaliyetlerinin önemi son derece büyüktür. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı kriz iletişimi literatüründe önce çıkan Bill Benoit'in (1995) İmaj Tamir Teorisi ve Timothy Coombs'un (1995) Durumsal Kriz İletişim Teorisi'ni spor alanında ele almaktır. Öncelikle kriz yönetimi ve iletişimi ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş, araştırmaya temel alınan ilgili teoriler ve varsayımları açıklanmış, sonrasında ise uluslararası ve ulusal spor literatüründe gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirilerek kuramların alana katkıları ortaya konmuştur. Sonuç olarak yazınımızda ilgili teoriler çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiş ve gerek vaka analizi gerekse deneysel tasarım çalışmalarının alana katkılar sağlayacağı öngörülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yönetimi, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, İmaj Tamir Teorisi, Durumsal Kriz İletişim Teorisi.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** L83, M10, M37.

#### ABSTRACT

Crises are threats to corporate reputation, which are widely accepted as a valuable resource by organisations. Since corporate reputation is shaped by stakeholders and their perceptions and attributions, the importance of communication activities to be carried out in crisis management are vital. In this context, the aim of the study is to discuss frequently used Image Repair Theory and Situational Crisis Communication Theory within the field of sports crisis management. Firstly, the concepts related to crisis management and communication are given; and the related theories and their assumptions are explained with their contributions to the literature. Then, the studies carried out in the international and national sports literature are evaluated. As a result, it is seen that the studies carried out within these theoretical frameworks in the literature are very limited; and it is foreseen that both case analysis and experimental design studies would contribute to the field.

**Keywords:** Crisis Management, Crisis Communication, Image Repair Theory, Situational Crisis Communication Theory.

**JEL Classification Codes:** L83, M10, M37.

<sup>1</sup>  Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sdemirelli@gumushane.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

Crises are threats to corporate reputation, which are widely accepted as a valuable resource by organisations. Since corporate reputation is shaped by stakeholders, and their perceptions and attributions, the importance of communication activities to be carried out in crisis management are vital. The purpose of this study is to discuss frequently used Image Repair Theory (IRT) and Situational Crisis Communication Theory (SCCT) within the context of sports crisis management literature.

### **Design/methodology/approach:**

Literature reviews theoretically provide a basis for the development of knowledge in a particular field, and in practice they provide guidelines for policy and practice. It also has the capacity to set new ideas and directions for a particular field. Therefore, they form the basis for future research and theory (Synder, 2019, p. 319). Integrative literature reviews address conflict or a gap in the literature and observations regarding the issue. Therefore, it may help to produce fresh, new perspectives on the topic (Torraco, 2016, p. 1). In general, the questions of (1) What is known? (2) What is the quality of what is known? (3) What should be known? and (4) What is the next step for research or practice? are tried to be answered (Russell, 2005, p. 8) In this research, to answer these questions, Web of Science citation database, search engines and leading books were used for keywords (e.g. Sports Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, Image Repair, Image Restoration, Benoit, Situational Crisis Communication, Coombs) determined as a result of the preliminary literature review. In the books for which electronic content search could not be made, the index and the table of contents were scanned. After the discussion of the conceptual framework and IRT and SCCT, the studies are reviewed by their approach, scope and method. Therefore, the needs and possibilities for the future research are identified.

### **Findings:**

Image Repair Theory classifies possible strategies (denial, avoiding responsibility, reducing hurt, corrective action and shame) that can be used in crisis moments from the focus of the person who is the actor of the crisis. In addition, it makes a detailed classification of strategies by revealing six sub-strategies in avoiding responsibility strategies and four sub-strategies in reducing hurt. On the other hand, the Situational Crisis Communication Theory is a managerial guide that can be used at the organizational level for the matching of various crisis types and strategies. According to SCTT, crises, which are examined in three main groups as victim, accident and preventable, can be managed within the framework of ten strategies under the main groups of denial, mitigation, reconstruction and empowerment. There are several prominent studies accessed that investigate success of the strategy design-develop-implement activities. The first study, based on Image Repair Theory, Benoit and Hanczor (1994), reveals that not only the choice of strategy, but also the necessity of appropriate discourse and behaviour in line with this strategy is important, and the fact that strategy and incompatibility produce results equivalent to choosing the wrong strategy. Another study that focuses on strategy choice, Benoit (2015) evaluated the negative effects of using a mix of different strategies. On the other hand, analysing strategies based on SCCT from the perspective of fans as sports consumers, Sato et al. (2015) revealed that not only different crises require different strategies, different consumers (based on participation in sports) require different strategies. Evaluating the strategies used by fans, Brown et al. (2015) showed that fans used the strategies of flattery, reminders, and scapegoats to reduce the negative impact of this crisis on the reputation of their schools and teams. Similarly, in Turkey, Kara (2020) analysed the fan tweets posted about the crisis of 2019 Galatasaray's Ordinary General Assembly to reveal the strategies used within the framework of SCTT, in order to reveal whether the club fans contributed to the reputation repair process through social media. While a significant difference in strategy was observed based on fans' positive and negative view, the importance of the strategy of reminding the past about club successes is emphasised as a strategy that unites all fans and provides consensus. At the organisational level, Richards et al. (2017) used SCCT in their holistic case study as a theoretical framework to analyse strategies used by athlete-driven crisis team and league management. In the study, despite the failure of both organisations in crisis management and strategy selection, it is revealed that if the organisation has a previous high reputation, it experiences less negative results. At this level, in Turkey, Yıldırım (2017) examined fan tweets about the National Football Team-Fatih Terim-Arda Turan crisis, and concluded that not using IRT strategies caused a loss of reputation of both actors and organisations in fan perception.

### **Conclusion and Discussion:**

The successful implementation of crisis communication strategies offers the opportunity to minimize the negative consequences of the crisis. On the other hand, wrong practices can worsen the effects of current crises. Even internationally successful athletes/organizations need appropriate strategies put into action correctly. From this perspective, it is seen that studies generally focus on strategy selection and success based on reputational fan perceptions. It is also clearly seen that there are very few studies in the context of Turkey in the sports management literature that uses IRT or SCCT as a framework. Although there are evaluations in the literature on crisis communication management and the determination of the strategies used in social media shares by content analysis, their suitability and effectiveness, it has been determined that there are no comprehensive studies that deal with them holistically. It is believed that conducting research within the framework of IRT and especially SCTT will provide theoretical and practical contributions to the field of crisis management in sports in the future. It is also suggested to examine the subject in more depth with experimental design studies and with complex research models that reveal the relationships between the strategies, reputation perception and more importantly sportive performance or consumer behaviours.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme, 21. yüzyılı diğer yüzyıllardan farklı kılmakta, özellikle teknolojide yaşanan yenilikler ve kitle iletişim araçlarının hızla dönüşüm geçirmesi, toplum yapısını ve yaşam koşullarını değiştirmektedir. Bedensel etkinliklerin artırılması ve boş zamanların değerlendirilmesi ve aynı zamanda ve yapılan bu etkinliklerden haz duyulmasını ifade edilen spor kavramının da bu değişimden etkilendiği ve zamanla endüstrileşerek bir işletme gibi örgütlendiği görülmektedir (Argan ve Katırcı, 2015).

Meşruiyet perspektifinden ele alındığında, spor için geçerli meşruiyetler (sağlık, sıhhatli sosyalleşme, ekonomik gelişme, toplum gelişimi, ulusal kimlik ve çevresel kaygılar) uluslararası alanda yaygın olarak kullanılmaktadır (Chalip, 2006). Ülkelere göre değişmekle birlikte, bu meşruiyetler yalnızca yaygın olarak benimsedikleri için değil, aynı zamanda sporun kamuya açık sonuçlar verdiğini iddia ettikleri için önem arz etmektedir. Sporun sadece oyun ve eğlence ile ilgili olmadığı, aynı zamanda en saygın politika hedeflerinin bir aracı olduğu öne sürülmektedir (Chalip, 2006).

Günümüzde uluslararası ve ulusal piyasalarda yüksek rekabet ikliminde faaliyet gösteren işletmelerin farklı nedenlerle krizlerle karşılaştıkları görülmektedir. Krizlerin nedenleri örgüte olan uzaklığı bakımından ele alındığında dış çevre ve örgüt içi nedenler şeklinde gruplandırılabilir. *Dış çevresel* etmenler; ekonomik yapı ve ekonomik belirsizlikler, sosyo-kültürel etmenler, uluslararası çevre ve dış ilişkiler, hukuki ve politik düzenlemeler, pazar ve rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, sendikal kurumlara ilişkin etmenler, doğal felaketler, finansal kurumlarla ilgili etmenlerden oluşurken *örgüt içi* etmenler ise; örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, tepe yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama ve kullanma yetersizliği, örgütlerin geçmişi ve tecrübeleri, örgüt kültürü ve değerleri ile ilgili sorunlar, örgütün yaşam evresinden oluşmaktadır (Can, 2005).

Sporla yaşanan krizler önemli mali kayıplara neden olmakla birlikte sporcular, takımlar, organizasyonlar hatta sponsor şirketleri kötü yönde etkilemekte ve imajlarını toplum nezdinde zedelemektedir (Jordan ve Smith, 2013; Wilson vd., 2010). Dolayısıyla, ticari kaygıları ile meşruiyet kaygılarını uyumlu bir eksende yürütmesi gereken spor kulüpleri/şirketleri, kamu spor kuruluşları ve sponsorluk faaliyetleri ile spora katılım sağlayan şirketleri nezdinde kriz yönetimi oldukça kritik bir önem arz etmektedir.

Yakın geçmişe kadar krizler tehdit unsuru olarak önlem alınması gereksiz olduğu küçük dış etkenler olarak ele alınmaktayken, son dönemde göz ardı edilemeyecek kadar büyük boyutlarda etkilerinin olması sebebiyle, önceleri hafife alındığı kadar basit ve geçici etkili olmadıkları kabul görmektedir (Tekin ve Zerenler, 2012). Özellikle 1980'li yıllarda üst düzey yöneticilerin ilgi alanına giren kriz yönetimi, çeşitli firmaların yaşadığı krizlerle birlikte örgütleri varoluşsal boyutta etkilediği görülmekte ve bu durum kriz yönetimini şirketlerin üst gündemine taşımaktadır (Pira ve Sohodol, 2015).

Kriz iletişim yönetiminin önemi ise kriz sürecinde örgütün verdiği mesajların halk üzerinde olumlu etkileri olacağı ve bu olumlu etkilerin organizasyona fayda sağlayacağı inancına dayanmaktadır. Kriz iletişim çabalarından istenen etkiler, bir krizden kaynaklanan itibar zararını en aza indirilmesini, satın alma niyetinin sürdürülmesini ve kulaktan kulağa olumsuz söylemlerin önlenmesini içermektedir (Coombs ve Holladay, 2014). Sonuç olarak, kriz yönetimi ve kriz iletişimi disiplinlerine dayanan bir literatür derlemesi sonucu bu çalışma; sporcular ve spor organizasyonlarında kriz yönetimi teorik anlayışını genişleterek krizlerin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına ve iletişim temelli stratejilerle krizlerin nasıl daha iyi yönetilebileceğine dair katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Spor ve Kriz

Kriz Türk Dil Kurumu (2022) tarafından örgütsel bağlamda "...bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" şeklinde tanımlanmaktadır. Oxford sözlüğünde (2022) ise kriz "problemlerin çözülmesi veya önemli kararların alınması gereken büyük bir tehlike, zorluk veya şüphe zamanı" olarak tanımlanarak krizde yönetim sürecinin altı çizilmektedir. Görece olarak belirsiz bir kavram olan kriz, biraz da bu belirsizlikten dolayı politikadan tıbbi, sosyolojiden psikolojiye kadar çok geniş bir alanda farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Can, 2005). Örneğin Santana (1998) krizlerin herhangi bir yerde ve zamanda, çok az veya hiç uyarı olmadan gerçekleşebileceğini vurgularken Smart ve Vertinsky (1977) krizlerin organizasyonu iyileştirmeye yönelik bir karar veya yargıya ihtiyaç duyulan olaylar olduğuna dikkat çekmektedir. Heath ve Millar (2004) ise krizlerin paydaşların çıkarlarına, organizasyonun normal işleyişine, itibarına ve pazarda rekabet etme yeteneğine

olumsuz etki edebileceğini belirtirken benzer bir şekilde Coombs (2015) da krizlerin paydaşların sağlık, güvenlik, çevre ve ekonomik konulardaki beklentilerine ve organizasyonun performansına olumsuz etki edebileceğine vurgu yapmaktadır. Krizi tanımlarken kullanılan ortak özelliklerin çoğunu soyut bir şekilde kapsayan yaygın kriz tanımını ise Coombs yapmakta ve krizi paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir kurumun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar yaratabilecek öngörülemez olay olarak tanımlamaktadır (2007, s. 2).

Spor yönetiminde kriz düzenlenen ilk modern olimpiyatlarda karşımıza çıkmaktadır. 1896 Atina Olimpiyatlarında davet edilecek ulusların ve sporcuların nasıl çağrılacağı ile ilgili kriz yaşanması, Yunanistan'ın hep Atina'da olimpiyatların yapılmasında ısrar etmesi, sonrasında Paris ve St. Louis olimpiyatlarının fuar içinde ve aylarca süren bir etkinliğe dâhil edilmesi krize neden olmuştur (Bağçum, 2012). Olimpiyatlarda yaşanan farklı bir kriz ise 1964 yılında Tokyo'da düzenlenen maratonda Etiyopyalı Abbe Bikila'nın birinci olması ve bayrağı göklere çekilirken bandonun Etiyopya ulusal marşını bilmemesi üzerine Japonya ulusal marşını çalmasıdır. Öte yandan belki de olimpiyat tarihinin en büyük krizi 5 Eylül 1972 Münih Faciasıdır. Bu kriz Kara Eylül adlı terör örgütü üyesi 8 kişinin olimpiyat köyünü basmaları ve İsraili iki sporcuyla öldürmeleri, dokuzunu da rehin almaları, pazarlıklardan sonra istedikleri uçağın hazırlanması ve teröristlerle rehinelere helikopterlerle havaalanına götürülmesi, uçağa binmek üzere helikopterden indikleri an, açılan yayılım ateşiyle teröristlerin altısının öldürülmesi, ikisinin kaçması ancak 9 İsraili rehinenin de onlarla beraber öldürülmeleri şeklinde vuku bulmuştur (Bağçum, 2012).

Öte yandan, yolsuzluk, rüşvet ve suistimaller (Jennings, 1996); doping maddelerinin kullanılması (Young, White ve McTeer, 1994); tesisler ve spor etkinlikleri için yol açılan çevresel tahribat (Slack, 2004); atlet ve fan şiddeti (Messner, 1990; Walton, 2001); kadınların ve azınlıkların dışlanması (Shaw ve Hoeber, 2003; White ve Brackenridge, 1985); ırk, cinsellik ve diğer farklılıklardan dolayı ayrımcılık (Guis ve Johnson, 2000) gibi çeşitli sorunlar spor camiasında yaşanmakta ve krizler doğurmaktadır.

Güncel olarak 2022 yılının ilk günlerinde dünya sıralamasında birinci sırada yer alan tenisçi Novak Djokovic'in Covid aşısı olmamasına rağmen Avustralya Açık tenis turnuvasına katılmak için ülkeye giriş yapmaya çalışması ve Avustralya devletince düzenleyici organizasyonun "tıbbi kontraendikasyon"<sup>2</sup> ile kabul davetine karşı sporcunun sınır güçlerince ülkeye kabul edilmemesi uluslararası basını önemli düzeyde meşgul eden bir kriz durumu ortaya çıkarmıştır. Öyle ki kriz aktörleri olarak sporcu ve turnuva düzenleyici organizasyonun ötesinde yerel yönetim ve Avustralya devletinin bulunması ve en üst düzey yetkililerin sürece dahil olması spor krizlerin etkisel boyutlarını göstermesi açısından son derece önemlidir.

Bu çeşitli krizler spor yazınında farklı kriz sınıflandırmalarının yapılmasına neden olmaktadır. Örneğin, Wilson vd. (2010) krizleri eylemdeki kasıt ve eylemi gerçekleştiren aktör perspektifinden yalın bir gruplandırma yaparak sporda yaşanan krizleri dört kategoride incelemektedir. (1) Kaza; sporcu ya da spor organizasyonu tarafından istenmeden yapılan eylemleri kapsamaktadır. (2) Yanılgı; sporcu ya da spor organizasyonun haberi olmaksızın istenmeden yapılan eylemleri kapsamaktadır. (3) İhlal; sporcu veya spor organizasyonu tarafından bilinerek yapılan eylemleri kapsamaktadır. (4) Terörizm; sporcu ya da spor organizasyonun haberi olmaksızın başkaları tarafından kasti yapılan eylemleri kapsamaktadır.

Favorito (2012, s. 229-230) ise futbol çerçevesinde değerlendirme yapmakta ve sporda yaşanan krizleri kaynaklarına göre beş kategoride incelemektedir. (1) Fiziksel tesis krizleri; kaçış planlarını, güvenliği, elektrik kesintisini ve bomba tehditlerini kapsamaktadır. (2) Saha krizleri; oyuncu ve taraftar yaralanmalarını ve haksız davranışları kapsamaktadır. (3) Kamusal trajediler; zamansız hayat kayıplarını, suç olaylarını, sporcu, antrenör ve yöneticiler için aile sorunlarını ve intiharı kapsamaktadır. (4) Kurumsal/iç krizler; finansal eksiklikleri, satılan varlıkları ve ekip üyelerini, sponsorun bırakılmasını, işe alım/işten çıkarmaları, raporlama sistemindeki değişiklikleri kapsamaktadır. (5) Oyuncu ve personel krizleri; takımdaki en iyi oyuncunun satılması ve tehlikeli durumlarla başa çıkmayı kapsamaktadır.

Shamansouri ve Hashemi-Minabad (2010) ise sporda yaşanan krizlerin nedenlerine odaklanmakta ve krize neden olacak faktörleri dört kategoride incelemektedir. (1) Yönetimsel faktörler; seyircilerin spor kompleksine getirebilecekleri tehlikeli araçlar için gözetim ve kontrol önlemlerinin bulunmamasını, kalabalık oyunlarda eksik

<sup>2</sup> Belli bir tedavi yönteminin uygulanmasını engelleyici durum; hastada yapılması gereken tedavi veya müdahalenin uygulanmasına mâni bir durum veya belirtinin bulunması (Sağlık Sözlüğü, 2022).

tasarımı, sporcuları ve idari personeli güvenli bir yere götürmek için gerekli düzenlemelerin bulunmamasını, su temini, kanalizasyon, güç kaynağı vb. sistemlerin kontrolü ve izlenmesindeki eksiklikleri, idari personel için yeterli kriz eğitiminin olmayışını, seyir yolunda trafik akışının kontrolü konusunda trafik polisi ile yetersiz koordinasyonu ve uygun tesislerin olmamasını içermektedir. (2) Yapısal faktörler; standart giriş/çıkış yollarının ihmal edilmesini, sporcular, antrenörler ve hakemler için kaçış yollarının olmamasını, yangınla mücadele sistemlerinin planlanmaması ve kurulmamasını, spor tesislerinin yeri konusunda danışma eksikliğini, salon, çatı ve duvarlarının belirsizliğini, kötü klima, ısıtma ve soğutmayı ve hijyenik hizmetlerin eksikliğini içermektedir. (3) Sosyal ve psikolojik faktörler; hakemin kararına dayanan adaletsizlik algısını, koçların saldırganlığı ve davranışları üzerinde kontrol eksikliğini, disiplin yaptırımlarının olmamasını, seyircilerin işsizliği ve ekonomik sorunlarını, seyirci ve sporcuların düşük eğitimini, sporcuların tahrik edilmesi ve öfkelenmesini, spor etkinliklerinin ticarileşmesini içermektedir. (4) Medya faktörü; sahte propaganda ve spor ateşinin toplumda şiddetlenmesini, bazı televizyon spor şovlarının etkisi ve spor etkinliklerinde marjinal konuların sıklaştırılmasını, zihinsel olarak olgunlaşmamış genç sporcuların abartılmasını, kulüp yetkilileri ve/veya kontrolleri ile koordinasyon olmadan oyuncu röportajlarını içermektedir.

## 2.2. Kriz Yönetimi ve İletişimi

Kriz yönetimi örgütlerde gerçekleşmesi ihtimal dahilinde olan ya da hâlihazırda başlamış bir kriz sürecinin analiz edilerek, ortaya çıkma nedenlerini çözme ve krizi minimal hasarla atlama çaba ve faaliyetlerinden oluşmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2012). Bir diğer ifadeyle işletmelerde kriz yönetimi; krizin tanımlanması, krizin etkilerinin belirlenmesi, krizin etkileyeceği hedef kitlelerin ve bu kitlelerin krizden nasıl ve ne kadar etkilenebileceğinin belirlenmesini, iş devam planının uygulamaya konulması, kriz yönetim planının uygulamaya konulması, kriz yönetim merkezinin oluşturulması ve kriz iletişim planının hazırlanmasını kapsayan süreç olarak ifade edilmektedir (Korkmazıyürek ve Basım, 2009).

Etkili kriz yönetiminin organizasyonlar için çok önemli olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Coombs'a (2014, s. 29-32) göre bunlardan ilki olan itibar bir örgütte kamu güvenini arttırmaya yardımcı olmakta böylece tüm performans unsurlarında iyileşmeye katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte paydaşların gün geçtikçe beklentilerini karşılamayan aktörlere karşı seslerini duyurmaya daha istekli hale gelmesi paydaş aktivizmini önemli bir unsur haline getirmektedir. Teknolojik açıdan, gelişen iletişim teknolojileri paydaşların bağlantılarını sosyal medya gibi unsurlarla artırarak modern iletişimde köklü dönüşümlere neden olmaktadır. Bir kriz paydaşlar kriz olduğu algısında var olmaktadır; öte yandan paydaşların neyin kriz olduğu ile ilgili oldukça geniş kapsamlı bir görüşleri bir diğer ifadeler geniş bir kriz bakış açısı olduğundan bu durum örgütü büyük bir riske sokmaktadır. Son olarak ise günümüzde örgütler tüm öngörülebilir risklerin ele alınmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlamak ve kriz öncesi dönemde kriz yönetimi planlarının geliştirilmesinin önemini artırmak için artan bir yasal sorumlulukla karşı karşıya kalmaktadır.

Kriz yönetimini daha iyi anlamak için krizin bir süreç olarak ele alınarak farklı aşamalarını incelemek gerekmektedir. Kriz yönetimi yazınında, krizin etkisini en aza indirmek için kriz yönetimini sistematik bir süreç olarak ortaya koyan çeşitli modeller bulunmaktadır. Bunlardan ilki Fink (1986) krizleri evreler halinde açıklayan ilk araştırmacıdır. Fink'in modelinin dört evresi bulunmaktadır (1986, s. 26): (1) *prodromal*, bu evrede krizin uyarı işaretlerinin ortaya çıkar; (2) *akut*, kriz meydana gelir; (3) *kronik*, krizden kalan kaygıları içerebilecek iyileşme dönemidir ve (4) *kriz çözümü*; organizasyon normal olarak faaliyetlerine geri döner. Mitroff (1994) ise benzer bir yaklaşımla beş evreli bir model sunmaktadır: (1)  *sinyal tespiti*, uyarı işaretlerini tanımlanması ve önleyici tedbirler almak için araştırma yapmak; (2) *deneme ve önleme*, risk faktörlerini aktif risk arama ve azaltma; (3) *hasar önleme*, kriz meydana gelmesi ve yayılmasını sınırlandırmak için adımlar atılması; (4) *iyileşme*, normal operasyonlara dönme çabası ve (5) *öğrenme*, kriz yönetimi çabalarının gözden geçirilmesi ve ondan öğrenme. Bununla birlikte üç aşamalı kriz yönetimi modeli en yaygın kabul gören modeldir (Boyd, 2000; Coombs, 1999). Coombs'un üç aşamalı modeli, bir krizi; *kriz öncesi*, *kriz anı* ve *kriz sonrası* olarak değerlendirmektedir. *Kriz öncesi aşama*; kriz sinyallerinin tespiti, önleyici tedbirlerin alınması, kriz hazırlığının yapılması faaliyetlerini içermektedir. Planlama her krizi önleyemezken, planlama süreci bir örgüte krizle nasıl daha etkin bir şekilde başa çıkabileceğini öğretmektedir (Mitroff Shrivastava ve Udwardia, 1987). *Kriz anı aşaması*; krizin teşhisi ve krizin çevrelenerek kontrol altında tutulması faaliyetlerini içermektedir. Son olarak *kriz sonrası aşaması* ise; bir sonraki kriz için örgütü daha iyi duruma getirme, paydaşların krizin yönetimi hususunda olumlu düşüncülerinden emin olma ve krizin kesin olarak sonlandığından emin olma faaliyetlerini içermektedir (Coombs, 2014, s. 27-28). Sonuç olarak kriz yönetimi, istenmeyen gelişmeleri önlemek veya azaltmak ve sorunların arzu edilen bir şekilde

çözülmesini sağlamak için stratejik önlemlerin alınmasını; öte yandan zaman baskısı, sınırlı düzeyde kontrol ve yüksek belirsizlik gibi faktörler ise kriz yönetiminin sürekli olarak ortaya konulan stratejik bir çaba olmasını gerektirmektedir (Burnett, 1998).

Pfeffer ve Salancik (1978), organizasyonların ancak faaliyetleri için gerekli olan destekleyici paydaşları ile ilişkilerini korudukları takdirde hayatta kaldıklarını ve paydaşların sahip oldukları bu gücün belirleyici bir meşruiyeti olduğunun altını çizmektedir. Kriz yönetimin temel amaçlarından biri de organizasyonun imajını [toplum nezdinde organizasyon hakkındaki algıyı] korumaktır (Coombs, 1995). İtibar zedelenmesi finansal kayıplar anlamına geldiği gibi aynı zamanda organizasyonun varlığını bile zedeleyebilecek bir unsurdur (Coombs ve Holladay, 1996). Bu nedenle organizasyonlar topluma verdikleri mesajlar yolu ile faaliyetlerini meşrulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu çabaların yoğun bir şekilde ilişkili olduğu alanlardan biri de doğal olarak kriz iletişimidir. Öte yandan her krizin kendi bağlamı ve bu bağlamda ilişkili olduğu paydaşları bulunmakta ve paydaş odaklı yaklaşım örgütlerin krizin zararlarını azaltma adına gerçekleştirdikleri kriz yönetimi ve iletişimi faaliyetlerine olumlu katkı sağlamaktadır (Ndlela, 2019). Kriz sırasındaki iletişim paydaşlara bilgi vermeye, uygulamaların gerçekleştirilmesine ve kötü yönde haberlerin engellenmesine yardımcı olmaktadır (Coombs, 2012). Buna ek olarak kriz sırasındaki iletişim itibar hasarını sınırlamaya ve hatta onarmaya yardımcı olabilmektedir (Coombs ve Holladay, 2002). Günümüzde şirketler hiç olmadığı kadar kriz iletişim becerileri ile değerlendirilmekte, başarılı veya başarısız olması gelecekteki pek çok yılda göstereceği finansal başarının (hisse senedi) belirleyicisi olmaktadır (Fink, 2013). Kriz iletişimi araştırmaları hala genç bir akademik disiplin olmakla birlikte iki farklı boyutta gelişen iki önemli teorik araştırma geleneğinden oluşmaktadır. Günümüzde kriz iletişimi araştırmaları genellikle Bill Benoit'in (1995) İmaj Tamir Teorisi<sup>3</sup> ve Timothy Coombs'un (1995) Durumsal Kriz İletişim Teorisi ile ele alınmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010). Her iki teori de bir kuruluşun veya bireyin kriz durumundan oluşan olumsuz itibar etkilerinden nasıl kurtulabileceğini paydaş ve atıf teorileri perspektifinden açıklamaya çalışmaktadır.

Bu temel iki yaklaşımdan ilki olan Benoit'in İmaj Tamir Teorisi (Image Repair Theory-IRT) temelde insanların imajlarına gelen zararı azaltmak, düzeltmek veya bu zarardan kaçınmak için benzer davranışları tekrarladığına dayanmaktadır. Kişinin imajı tehdit edildiğinde davranışları için açıklamalar, savunmalar, gerekçeler, rasyonelleştirmeler, özürler veya bahaneler sunma konusunda motivasyon yaşamaktadır (Benoit ve Hanczor, 1994). Teorinin odak noktası imajın sahibi olan aktör iken; iletişim olumlu bir kamu imajını korumaya odaklanan, hedef odaklı bir faaliyet olarak temellendirilmektedir. IRT'ye göre, olumlu bir kamusal imaj elde etmek, sağlıklı bir kişisel imaja katkıda bulunduğu için önem arz etmektedir. Öte yandan, olumsuz bir kamu imajı ise, bireyin sağlığına zarar verebilecek suçluluk, stres veya kaygıya yol açabilir. Ayrıca, izleyicileri ikna etmek için elverişli bir kamu imajı çok önemlidir, çünkü izleyiciler ikna edici mesajları kabul etmeyi veya reddetmeyi seçerken kaynağın güvenilirliğini sorgulamaktadır (Benoit, 1995).

Benoit (1997) kriz iletişiminde iki önemli unsurun altını çizmektedir: (a) krize neden olan eylemin sorumluluğu hususunda örgütün suçluluğu, (b) eylemin kırıncı/rahatsız edici olarak değerlendirilmesi. Bu hususta önemli olan, eylemin aslında kırıncı ve/veya örgütün gerçekte sorumlu olup olmadığı değil, eylemin ilgili izleyici (paydaş) tarafından nasıl değerlendirildiğidir (Benoit, 1997). İmaj tamir stratejileri, üçü değişik veya alt kategorilere (taktikler) sahip beş geniş kategoride düzenlenmiştir: inkâr, sorumluluktan kaçınma, kırıncılığı azaltma, düzeltici eylem ve utanç (Benoit ve Hanczor, 1994). Bu ana stratejileri Benoit (1997, s. 179-181) şu şekilde açıklamaktadır:

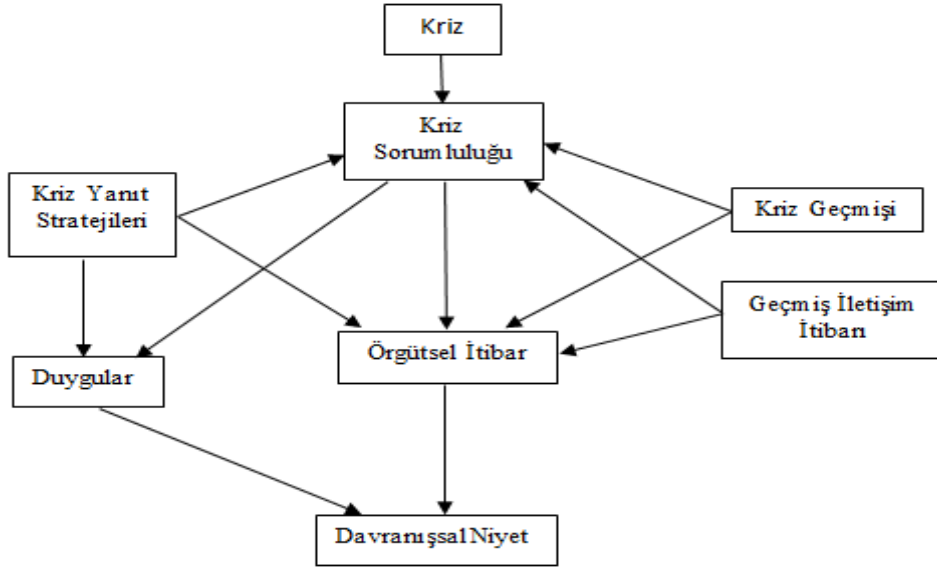
- *İnkâr*: Yanlış yapmakla suçlananlardan kişi, eylemin gerçekleştiğini veya o işlemi gerçekleştirdiğini inkâr edebilir; ayrıca, saldırganlık eyleminin suçunu kendisinden bir başkasına devredebilir ve bu eylemi başkasının gerçekleştirdiğini iddia edebilir.
- *Sorumluluktan Kaçınma*: Kişiler eylem için sorumluluktan kaçınabilir veya sorumluluğunu azaltabilir. Bunu gerçekleştirirken söz konusu eylemin bir önceki, yanlış eylemle ilgili olarak gerçekleştirdiğini ileri sürebilir; bilgi eksikliği ya da olaylar üzerinde kontrol eksikliği olduğunu iddia edebilir; bir kaza olduğuna dair mazeret sunabilir ve son olarak yapılan hatanın iyi niyetli olduğu ortaya konabilir.

<sup>3</sup> Benoit'e (2000) göre imaj bazen o denli zarar görür ki onu tekrar eski haline getirmek mümkün değildir öte yandan 'restorasyon' kavramı imajın her zaman eski haline getirilebileceği algısını yaratmakta olduğundan 'tamir (repair)' kavramı daha uygundur. Bu nedenle yazar daha sonraki çalışmalarında tamir terimini kullanmayı uygun görmüştür. Ancak ulusal yazınımızda bu teori halen sıklıkla ilkin isimlendirildiği 'restorasyon' kavramı ile kullanılmaktadır.

- *Kırcılığı Azaltma*: Yanlış davranışlarla suçlananlar, karşı tarafın kızgınlık/kırgınlık derecesini azaltmaya çalışabilir; geçmiş ve mevcut iyi yanlarını ortaya koyarak kendisi için olumlu etkiyi güçlendirebilir; hatalı eylemi benzer diğer arzu edilmeyen eylemlerden ayırmaya çalışabilir; eylemi daha geniş ve arzu edilir bir bağlamda konumlandırabilir; eylemdeki mağdurun gerçekte olanları hak ettiğini öne sürerek suçlayabilir; ve son olarak maddi değeri olan sunularla olumsuz duyguları dengelemeye çalışabilir.
- *Düzeltilici Eylem*: Yanlış yapmakla suçlananlar mevcut hasarları onarmayı ve /veya kırıcı hareketin tekrarlanmasını önlemek için adımlar atmayı önerebilir.
- *Utanç*: Son olarak, yanlış yapmakla suçlananlar yanlış eylemi kabul edip pişmanlıklarını ifade edebilir ve af dileyebilir.

Benoit, kriz yaşayan kuruluşların ve bireylerin imaj onarma çabalarını inceleyen bir dizi vaka çalışmasının parçası olarak IRT'yi geliştirmiştir. Ancak teori kriz durumlarının çeşitlerini ve kriz evrelerini tanımlamamakta yalnızca 'bir krizle karşılaştığında ne söyleyebilir?' sorusuna cevap sunmaktadır (Benoit, 1997). Bu noktada, kriz iletişimi yazınında en çok kullanılan diğer yaklaşım ise W. Timothy tarafından geliştirilmiş Durumsal Kriz İletişim Teorisidir [Situational Crisis Communication Theory-SCCT]. SCCT itibar tehdidi yaratan kriz durumu ile kriz stratejileri arasında kavramsal bir bağlantı kurarak ikisi arasında eşleştirme yapmayı mümkün kılmaktadır (Coombs, 2007) (Şekil 1).

Şekil 1. SCCT - Kriz Durumu Modeli



Kaynak: (Coombs, 2007, s. 166).

SCCT üç temel unsurdan oluşmaktadır: (1) kriz durumu, (2) kriz müdahale/yanıt stratejileri ve (3) kriz durumu ile kriz stratejilerini eşleştiren sistem. Teorinin temellendirildiği atf (yükleme) teorisi insanların olayları; içsel ve dışsal kontrol odağı, stabilite (süreklilik/tekrar) ve kontrol edilebilirlik boyutlarında değerlendirerek nedenleri hakkında hükümler verdiklerini varsaymaktadır (Coombs, 1995). Bu doğrultuda paydaşlar bir krizin nedenini belirlerken krizde örgütün sorumluluğunu değerlendirirler; paydaşlar kuruluşa ne kadar kriz sorumluluğu yüklerse, kurum hakkında olumsuz imaj geliştirip bu olumsuz imaja göre hareket etme olasılıkları da o kadar artmaktadır (Coombs ve Holladay, 1996). Kriz durumunu analiz etmek, kriz yanıtının etkin kullanımını anlamaya yolunda önemli bir adımdır çünkü kriz durumu kriz yanıtının seçimini de etkilemektedir bir diğer ifade ile yalnızca kriz durumunu anlayarak, krize uygun cevabın seçebilmesi mümkündür (Coombs, 1998). Bu nedenle SCCT, kriz durumunun değerlendirilerek itibarın korunması için en uygun kriz stratejilerinin seçilmesini önermektedir.

Ayrıca SCCT'de krizler mağdur, kaza ve önlenemez küme olmak üzere kümelendirilerek türlere ayrılmıştır (Tablo 1). Her kriz kümesindeki kriz tipleri benzer kriz sorumluluğu nitelikleri üreteceği için kriz yöneticileri, aynı kümedeki kriz türlerini ele almak için benzer kriz yanıt stratejilerini kullanabilmektedirler (Coombs ve Holladay,

2002). Mağdur kümesi, paydaşlar tarafından örgütsel sorumluluğun zayıf düzeyde atfedildiği krizler olarak tanımlanmaktadır. Kaza kümesi, belirli ancak düşük bir sorumluluk seviyesinin kuruma atfedildiği krizleri içerir. Önlenebilir kümesi ise kuruluşun sorumlu olduğunu düşündüğü krizleri içerir. Krizle ilgili olarak kuruluşta atfedilen sorumluluk ne kadar fazla olursa, örgütsel itibar üzerindeki etkisi o kadar olumsuzdur (Coombs, 2007).

**Tablo 1.** Durumsal Kriz İletişim Teorisi - Kriz Türleri

Mağdur kümesi: Bu kriz türlerinde, organizasyon da krizin kurbanıdır. (Kriz sorumluluk atfı zayıftır = Hafif itibar tehdidi)	<i>Doğal afet:</i> Deprem gibi doğa olayları organizasyona zarar verir. <i>Söylenti:</i> Organizasyon hakkında zararlı ve yanlış bilgiler dolaşmaktadır. <i>İşyerinde şiddet:</i> Mevcut veya eski çalışan, mevcut çalışanlara iş yerinde saldırır. <i>Ürün sabotajı / Art niyet:</i> Dışarıdan bir aktör organizasyona zarar verir.
Kaza kümesi: Bu kriz türlerinde krize yol açan örgütsel eylemler kasıtsızdır. (Kriz sorumluluk atfı yumuşaktır = Orta derecede itibar tehdidi)	<i>Meydan okuma / İtirazlar:</i> Paydaşlar organizasyonun uygun olmayan şekilde çalıştığını iddia ederler. <i>Teknik hata kazaları:</i> Bir teknoloji veya ekipman arızası, bir kazaya neden olur. <i>Teknik hata ürün zararı:</i> Bir teknoloji veya ekipman arızası bir ürünün geri çağırılmasına neden olur.
Önlenebilir kümesi: Bu kriz türlerinde, organizasyon bilerek insanları risk altına sokar, uygunsuz eylemler veya bir yasa/düzenlemeyi ihlal eder. (Kriz sorumluluk atfı güçlüdür = Ağır itibar tehdidi)	<i>İnsan hatası kazaları:</i> İnsan hatası bir kazaya neden olur. <i>İnsan hatası ürün zararı:</i> İnsan hatası bir ürünün geri çağırılmasına neden olur. <i>Yaralanmasız örgütsel kabahat:</i> Paydaşlar yara almaksızın aldatılmışlardır. <i>Yönetim suistimali örgütsel kabahat:</i> Yasalar veya yönetmelikler yönetim tarafından ihlal edilmektedir. <i>Yaralanmalı örgütsel kabahat:</i> Paydaşlar yönetim tarafından riske atılırlar ve yaralanmalar meydana gelir.

Kaynak: (Coombs, 2007, s. 168).

Kriz durumunun analizinde önemli bir husus da kriz geçmişi ve paydaşlarla geçmiş iletişimin itibarı değerlendirmelerinin yapılmasıdır. Bir kriz geçmişi, bir kazayı veya bir ihlali daha yüksek kriz sorumluluğuna sürükleyecektir. Bu nedenle, geçmiş verileri kaza türündeki krizleri anlamak için özellikle yararlıdır. Pek çok kaza geçmişi olan bir organizasyonun yeni bir kazayı bir ihlal gibi ele alması gerekir, çünkü böyle bir durumda tekrarlanan hata kriz için ihmale benzer örgütsel sorumluluk algıları oluşturur. Kriz yöneticileri geçmişte benzer krizler olup olmadığını, paydaşların geçmiş krizden haberdar olup olmadığını ve medyanın paylaşımlarıyla durumu perçinleyip perçinlemediğini bilmelidir (Coombs, 1998). Kriz yöneticileri, belirli bir krizin yol açabileceği olası itibar hasarına uygun kriz yanıt stratejilerini seçmelidir (Coombs ve Holladay, 2002).

SCTT kriz yanıt stratejilerini birincil ve ikincil olmak üzere iki ana grupta değerlendirmektedir (Tablo 2). Birincil grupta yer alan stratejiler direkt kriz konusu eylem üzerinden krizin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin atfedilen sorumluluğu ortadan kaldırmaya, azaltmaya veya mevcut hasarı onarmaya yönelik söylemleri içermektedir. İkincil grupta yer alan stratejiler ise dolaylı yoldan yine paydaşların algısını olumlu yönde değiştirmeye yönelik söylemleri içermektedir.

Kriz yanıt stratejilerinin kriz türü ile sorumluluk niteliği açısından eşleştiğinde bunun krize yanıt verilmemesi veya uyumsuz bir yanıt verilmesinden daha olumlu bir itibar algısına yol açmaktadır (Coombs ve Holladay, 1996). Bu doğrultuda uygun görülen SCCT kriz yanıt stratejisi uygulama eşleştirmeleri aşağıdaki gibidir (Coombs, 2007, s. 173):

- Mağdur kümesi krizleri, örgütün geçmişinde benzer kriz öyküsü olmaması ve paydaşlarla nötr veya olumlu bir geçmiş ilişki itibarına sahip olunması durumlarında bilgilendirme ve mevcut bilgileri düzenleme faaliyetleri yürütmesi yeterli olabilir.
- Mağdurlaştırma stratejisi, işyerinde şiddete, ürün sabotajına, doğal afetlere ve söylentilere verilen yanıtın bir parçası olarak kullanılabilir.
- Hafifletme kriz yanıt stratejileri; mağdur kümesi krizlerine eşlik eden geçmişte yaşanmış benzer krizlerin olması ve/veya paydaşlarla olumsuz ilişki itibarının söz konusu olduğu durumlarda kullanılmalıdır.



- Hafifletme kriz yanıt stratejileri; örgüte sorumluluk atfının yumuşak olduğu kaza kümesi krizleri durumunda, eğer örgütün geçmişinde benzer kriz öyküsü yoksa ve paydaşlarla nötr veya olumlu bir geçmiş ilişki itibarına sahipse kullanılmalıdır.
- Yeniden inşa kriz yanıt stratejileri; kaza kümesinde yer alan krizlere eşlik eden geçmişte yaşanmış benzer krizlerin olması ve/veya paydaşlarla olumsuz ilişki itibarının söz konusu olduğu durumlarda kullanılmalıdır.
- Yeniden inşa kriz yanıt stratejileri; örgüte kriz sorumluluk atfının güçlü olduğu önelenebilir kümesinde yer alan krizlerin gerçekleştiği durumlarda kriz geçmişinden veya paydaşlarla geçmiş ilişki itibarına bakılmaksızın kullanılmalıdır.
- İnkâr kriz yanıt stratejileri; mümkün olduğunda söylenti ve meydan okuma/itiraz krizleri için kullanılmalıdır.
- Kriz müdahale stratejilerinde tutarlılık korunmalıdır. Hafifletme ya da yeniden inşa stratejileri ile reddetme kriz yanıt stratejilerini karıştırmak genel yanıtın etkinliğini ypratmaktadır.

**Tablo 2.** Durumsal Kriz İletişim Teorisi - Kriz Yanıt Stratejileri

Birincil Kriz Yanıt Stratejileri	İnkâr Stratejileri	<i>Suçlayana Saldırma:</i> Organizasyonda bir sorun olduğunu iddia eden kişi veya grupla yüzleşilir. <i>İnkâr:</i> Ortada bir kriz olmadığı iddia edilir. <i>Günah Keçisi:</i> Organizasyon dışından kişi ya da gruplar kriz için suçlanır.
	Hafifletme Stratejileri	<i>Mazeret:</i> Zarar verme niyeti olduğu inkâr edilerek ve/veya krizi tetikleyen olayları kontrol edilemez olduğu iddia edilerek örgütsel sorumluluk minimize edilir. <i>Temize Çıkarma:</i> Krizin neden olduğu hasar algısı minimize edilir.
	Yeniden İnşa Stratejileri	<i>Tazminat:</i> Mağdurlara para veya diğer hediyeler teklif edilir. <i>Özür:</i> Organizasyonun krizin tüm sorumluluğunu üstlendiği belirtilir ve paydaşlardan af dlenir.
İkincil Kriz Yanıt Stratejileri	Destekleme Stratejileri	<i>Hatırlatma:</i> Paydaşlara organizasyonun geçmişte yaptığı güzel işler anlatılır. <i>Yağcılık:</i> Paydaşlara övgüde bulunulur ve/veya geçmiş güzel işler övülür. <i>Mağdurlaştırma:</i> Paydaşlara organizasyonun da krizin bir kurbanı olduğu hatırlatılır.

Kaynak: (Coombs, 2007, s. 170).

### 3. SPOR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİ İMAJ TAMİR TEORİSİ VE DURUMSAL KRİZ İLETİŞİM TEORİSİ ARAŞTIRMALARI

Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte krizin etkilerini hafifletici, krizi en az zararla atlarmaya yarayacak ve tedbirler alacak faaliyetler yani özetle krizin yönetilmesi sporda da diğer alanlarda olduğu gibi zorunlu bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Atılgan ve Kaplan, 2018). Sporda kriz iletişim yönetimi çalışmalarına bakıldığında ilk çalışmanın Kruse (1981) tarafından yapıldığı görülmektedir. Müdafa (apologia) kavramı çerçevesinde sporcuların savunma stratejileri ve bu stratejilerin taraftar cephesinde karşılığının irdelendiği çalışmada takım sporu yapan sporcuların kriz zamanlarında savunmalarının diğer alanlardaki savunmalardan farksız olduğu ve sporcuların kendilerini iyi gösterme ve pişmanlık ifadeleriyle savundukları tespit edilmiş, taraftarların ise sporcuların karakter sorunlarından ziyade takımın başarısı veya başarısızlığıyla daha fazla ilgilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yazara göre spor kulüplerinde takım ve taraftar arasında aile benzeri bir bağın bulunması yapılan etik dışı davranışları takımın kazanması ve nihai başarısına katkı sağladığı sürece taraftarlarca göz ardı edilme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışma, apologia kavramının yazında gelişimine sağladığı katkılar ve pratikte etik dışı davranışlar ve sporda kriz iletişimde taraftar nezdinde takım çıkarı unsurunun önemini ortaya koymasından önem arz etmektedir.

Literatürde İmaj Tamir Teorisi kullanarak yapılan ilk çalışmada ise Benoit ve Hanczor (1994) buz patencisi Nancy Kerrigan'a yapılan saldırının ardından zanlı meslektaş Tonya Harding'in imaj tamir çabalarını incelemektedir. Olimpiyat takımındaki Nancy Kerrigan, antrenman yaparken bir saldırganın bacağına vurması üzerine sakatlanmıştır; olay incelendiğinde ise olimpiyat takımından rakibi Tonya Harding'in, eski kocasının ve korumasının olaya karıştığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada, Tonya Harding'in katıldığı bir televizyon programı analiz edilmiş; analiz sonucunda üç ana strateji kullanıldığı ortaya konmuştur: destekleme, reddetme ve suçlayana saldırma. Çalışmada seçilen stratejiler genel olarak uygun olsa da onları işletmek için inşa edilen savunmanın çok

iyi gelişmemiş olduğu tespit edilmiştir. Söylem, çoğu insanda Harding'in tutarlı olmadığına dair bir algı yaratmış ve bu nedenle göreceli olarak etkisiz kalmıştır. Saldırımı ilk öğrendiğinde yalan söylediği gerçeği, sporcunun güvenilirliğini zedelemiş ve bu söylem de itibarını yeniden inşa edememiştir. Dolayısıyla çalışma yalnızca strateji seçimi değil bu strateji doğrultusunda uygun söylem ve davranışların gerekliliği ve strateji ile uyumsuzluğun yanlış strateji seçmek ile eşdeğer sonuçlar ortaya çıkardığını ortaya koymasından da ayrıca önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, Benoit (2015) kanserden kurtulduktan sonra Fransa Bisiklet Turu'nu yedi kez kazanan ünlü bisikletçi Lance Armstrong'un doping yapması skandalına ilişkin kullanılan iletişim stratejilerini değerlendirerek çok farklı stratejileri karışık bir şekilde kullanarak savunmasının güvenilirliğini azalttığını dile getirmektedir. Kriz sürecinde Armstrong önce hatasını kabul etme, pişmanlık dile getirme, özür dileme gibi stratejiler kullanmıştır. Daha sonra ise bisiklet sporu kültürünü hedef göstermiş, geçirdiği kanser nedeniyle testosteronunun düştüğünü ilaçları o nedenle aldığı ileri sürerek mazeretler üretmiş, yaptıklarının Doğu Alman ekibinin yaptıklarından daha az rahatsız edici olduğunu ileri sürerek farklılaştırma stratejisini kullanmış ve son olarak ise tahlillerinin temiz çıktığını ancak sonuçların sonradan değiştirildiğini iddia ederek suçlama stratejisine başvurmuştur. Tüm bu söylem çatışmaları sporcunun itibar algısı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Dolayısıyla çalışma süreci sadece stratejiler uygulamak ve gerek gördükçe strateji değiştirmek çerçevesinde yalnızca strateji odaklı mekanik bir kriz yönetiminin de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koyarak dikkat çekmektedir. Benoit çalışmasında ayrıca teorisini spor perspektifinde değerlendirmiş ve kullanılabilir iletişim stratejilerini spor bağlamında örneklendirmiştir (Tablo 3).

Spor krizlerinde sıklıkla aktör olarak kriz kaynağının ifadelerine odaklanarak incelemeler yapılmakta olsa da günümüzde taraftar/izleyici bakış açısıyla da incelemeler yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Brown vd. (2015), Penn State Üniversitesi basketbol takımı eski antrenörünün 10 gence cinsel tacizde bulunmasının ortaya çıkması ile patlak veren örgütsel krizi Twitter'daki cinsel taciz skandalına yönelik fan tepkilerini SCCT çerçevesinde içerik analizine tabi tutarak incelemiştir. Çalışma sonuçları, taraftarların bu krizin okullarının/ekibinin itibarı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için yağcılık, hatırlatma ve günah keçisi stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Genel kanının aksine bu krizde taraftarlar kriz yönetimi sürecinde takım yönetiminin arkasında durmamış ve yönetime sosyal medya aracılığı ile karşı bir duruş sergilemişlerdir. Bu durum taraftarların itibar tamir stratejileriyle çevrimiçi olarak etkin bir şekilde etkileşime girdiğini ve gelecekteki araştırmaların taraftar katılımı ve internet ortamında kriz iletişimi konusuna dikkat çekmesi bakımından önemlidir.

Spor tüketicileri perspektifinden değerlendirme yapan bir diğer çalışmada ise Sato vd. (2015) durumsal kriz iletişim yönetimine ilişkin sporcu bağlamında bir çalışma yaparak kullanılacak stratejilerin, sporcu itibar krizlerinin performans ile ilişkili olup olmamasına ve kasıt olup olmamasına bağlı olarak tüketici tavırlarında farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma sonuçlarına göre, sporculara yönelik tüketici değerlendirmelerinin, krizin performansla ilişkisine ve kasıt olduğuna dair algı yüksek ise sporcunun itibarının daha fazla zedelendiği ve ona karşı tutumun daha olumsuz olduğu gözlenmiştir. Çalışma özellikle sporcularla ilgili tutum ve itibar algılarının, sporcuların kasıtlı olarak performans artırıcı madde kullanımı konusunda daha şiddetli olduğunu belirtmekte, ayrıca kriz durumuna göre tüketicilerin beklediği kriz yanıt stratejilerinin de farklılaştığını ortaya koymaktadır. Yüksek katılımlı tüketiciler (spor ile ilgili etkinlikleri takip eden, ürün satın alan vb.) için yeniden inşa ve düzeltici eylem stratejilerini tercih ederken, inkâr stratejisini olumsuz değerlendirmektedirler. Düşük katılımlı tüketiciler de benzer şekilde yeniden inşa stratejisini en çok tercih edilen strateji olarak kabul etmektedirler ve inkâr stratejisi kriz türünden bağımsız olarak en kötü strateji olarak algılanmaktadır.

**Tablo 3.** Spor İmaj Tamir Stratejileri

Genel Strateji	Taktik	Anahtar Özellik	Örnek
İnkâr	Basit İnkâr	Eylemi gerçekleştirmedim	Lance Armstrong doping kullandığını inkâr etmektedir.
	Suçlu Başkasına Atma	Eylemi başkası yaptı	Atlet ilaçları çalıştırıcısının verdiğini söylemektedir
Sorumluluktan kaçınma	Provokasyon	Başka bir eyleme cevap gösterme	Sen beni kandırdın; bu yüzden ben de seni kandırdım.
	Eksiklik	Bilgi veya beceri eksikliği	Stadyumun çatısının aktığını bilmiyorduk.
	Kaza	Aksilik	Buz pateni sırasında düşmesi bir kazaydı.
	İyi Niyet	Niyetim iyiydi	Yeni menü ile taraftarlara yardım etmek istedik.
Eylemin Kırıcılığını/ Kızdırıcılığını Azaltma	Destekleme	İyi özellikleri vurgulama	Armstrong yardım kuruluşlarına destek vermiştir.
	Minimize etme	Eylem ciddi değil	Birine lakaplar takmak fiziksel zarar vermek kadar kötü bir şey değildir.
	Farklılaştırma	Eylem başka bir eylemden daha az rahatsız edici	Skor ayarlaması yapmak maç satmak kadar kötü bir şey değildir.
	Yüceltme	Daha önemli değerler	Bir çocuğun özgüvenine katkıda bulunuyorsak hile yapmamız problem değildir.
	Mağduru Suçlama	Suçlayanın güvenilirliğini azaltma	Suçlayıcıya inanamazsınız; o sadece beni sportif faaliyetten alkoymak istiyor
	Tazminat	Mağdurun zararını karşılama	Sporcunun hatası nedeniyle şikayetçi olmazsanız size sezonluk biletler vereceğiz.
Düzeltilici Eylem		Sorunu çözme, yeniden oluşmasını engelleme	Atlet bir daha performans arttırıcı ilaçlar kullanmayacağına dair söz vermektedir.
Utanç		Özür dileme, pişmanlık dile getirme	Armstrong, doping konusunda yalan söylediği için üzgündür.

Kaynak: (Benoit, 2015, s. 30).

Sporcu itibar krizinin sporcunun kullandığı strateji ve söylemlerin ötesinde örgütsel bağlamda yansımalarını ele alan ampirik çalışma örneklerinden Richards vd. (2017) SCCT'yi, Amerikan futbolu oyuncusu Ray Rice'in aile içi şiddetten tutuklanmasından sonra takımı Baltimore Ravens takımının ve NFL (Ulusal Futbol Ligi) yönetiminin itibar stratejilerini analiz etmek için teorik bir çerçeve olarak kullanmışlardır. Bütünsel vaka analizi yapan çalışmada bu doğrultuda elde edebildiği tüm anlamlı verileri analiz kapsamına dahil edilmiş; bağımsız raporlardan, basın bültenlerine, röportajlardan, sosyal medyaya geniş bir alanda analiz yapılmıştır. NFL her ne kadar elinde bilgi ve deliller olsa da bir süre sessizliğini bozmayıp teorinin öngördüğü yeniden inşa stratejisini uygulamayarak süreci yönetmede başarısız olsa da uzun vadeli itibar zedelenmesi hususunda çok fazla zarar görmediği tespit edilmiştir. Yazar bu hususta Amerikan futbolunun halk ile kolaylıkla yıkılmayacak derinlikte bir kültürel bağı olmasına ve NFL'e oldukça itibar edilmesine bağlamaktadır. Ayrıca çalışma, Ravens'in öncelikli olarak sporcusunu desteklemeye yönelik stratejiler kullandığını; krizi minimize etmek için temize çıkarma ve yağcılık stratejilerini kullandığını tespit etmiştir. NFL ile benzer şekilde yanlış strateji uygulayan ve doğru stratejiyi çok geç ve başka şansı kalmadığında uygulayan takımın, bu yüzden kriz yönetiminde başarılı olamadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışma doğru stratejiyi kullanmak kadar stratejinin zamanlaması ile olumsuz sonuçları arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir. Öte yandan benzer durumda Ravens'in NFL'e kıyasla çok daha fazla itibar kaybı yaşamaması, çalışmada işaret edilmemekle birlikte, krizin kaynağından uzaklaştıkça uygulanacak stratejilerin itibar üzerindeki etkisinin zayıflayabileceği yönünde çıkarımlar yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Türkiye bağlamında çalışmalar değerlendirildiğinde, Yücel (2014) 3 Temmuz 2011'de başlayan ve Aziz Yıldırım başta olmak üzere Fenerbahçe ve Beşiktaş gibi kulüplerden çeşitli yönetici ve sporcuların dahil olduğu şike krizini incelediği vaka analizi çalışmasında O'Beirne ve Ries tarafından geliştirilen kriz yönetim aşamaları (önleme, önleme-tepki, tepki aktiviteleri ve yenileme) doğrultusunda kulüplerin ve kişilerin imaj yönetimi, kurumsal iletişim ve kriz yönetimi perspektiflerinden değerlendirmelerde bulunmuştur. Çalışma sonuçlarına göre önleme aşamasında tüm aktörler krize benzer şekilde hazırlıksız yakalanmışlardır. Önleme-tepki ve tepki aktiviteleri

aşamasında ise Fenerbahçe ve Trabzon siyaset, kamuoyu, mitingler ve yürüyüşler aracılığı ile benzer iletişim faaliyetleri göstermiştir. Beşiktaş ise bu süreci en stabil geçiren kulüp olarak belirlenmiştir. Yenileme aşamasında ise Fenerbahçe kulüp mağazaları üzerinden pazarlama faaliyetlerini kullanmaya ağırlık verdiği; Beşiktaş çatışmalardan uzakta durarak mali tablo ve yeni stat girişimi ile kriz yönetimi faaliyetlerini sürdürdüğü tespit edilmiştir.

Yıldırım (2017) ise Türkiye Milli Takım'ında başarısızlıkların süregeldiği bir süreçte milli takım kadrosuna bazı önemli futbolcuların alınmaması ve sonrasında özellikle Arda Turan ile Fatih Terim arasında yaşanan tartışma ve oluşan krizi değerlendirerek, Twitter üzerinden yapılan yorumları içerik analizine tabi tutmuş ve toplumun söylemlere ilişkin algısını tweetleri olumlu, nötr, olumsuz-suçlayıcı, yol gösterici ve öneri sunucu olarak kategorize ederek analiz etmiştir. Çalışma sonuçlarına göre İmaj Tamir Teorisi'nde ortaya konulan stratejilerden hiçbiri krizde uygulanmamış; krizin tarafları yaptıkları açıklamalarla ve üstü kapalı bilgilerle sorumluluktan kaçınma eğilimi göstermiş ya da karşı tarafı suçlayıcı hakarete varan söylemler tercih ederek krizin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik yapıcı bir kriz iletişim yönetimi gerçekleştirememişlerdir. Ayrıca, Fatih Terim'in sert üslupla yaptığı söylemlerin toplumda ağırlıklı negatif karşılık bulduğu ve bu durumun milli takımın itibarına da zarar verdiği ortaya konmuştur. Öte yandan, Futbol Federasyonu'nun kriz hakkında resmi olarak hiçbir açıklama yapmaması ise milli takımı yıpratmış ve itibarını zedelemiştir. Hedef kitlenin doğru bilgilendirilmesi ve sağlıklı iletişim kurulmasının krizleri atlama fayda sağladığını vurgulayan çalışma, kamuoyu bilgilendirmesinde yaşanan bu zafiyet doğruluğu şüpheli bilgilerin yayılmasına ve krizin derinleşmesine neden olması sebebiyle önem taşıdığı altını çizmektedir.

Brown vd. (2015) ile paralel olarak farklı bir perspektiften taraftarı sürecin etkin bir parçası olarak ele alan Kara (2020) kulüp taraftarlarının sosyal medya üzerinden itibar onarım sürecine katkıları olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla, 2019 yılında Galatasaray'ın Olağan Genel Kurul toplantısında Mustafa Cengiz yönetiminin idari açıdan ibra edilmemesi ve sonrasında ortaya çıkan yönetim krizi üzerine 50 taraftar hesabı üzerinden atılan tweetleri içerik analizine tabi tutarak kullanılan stratejileri SCTT çerçevesinde incelemiştir. Sonuç olarak taraftar hesaplarının en çok günah keçisi yaratmak, temize çıkarma, geçmişini hatırlatma, mazeret ve yağcılık stratejileri taraftarlarca sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir. Durumu olumlu ve olumsuz karşılayan taraftarlar arasında belirgin strateji farkı gözlemlenmekle birlikte geçmişini hatırlatma stratejisinin tüm taraftarları kulüp başarıları hususunda birleştiren ve görüş birliği sağlayan bir strateji olarak önemi vurgulanmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz yönetimi, krizlerle mücadele edebilmek ve öngörülen zararları azaltmak için tasarlanmış bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Coombs, 2007). Kriz yönetimi krizin negatif sonuçlarını önleyerek veya azaltarak kriz aktörünü, paydaşları ve/veya sektörü zarardan korumayı hedeflemektedir (Coombs, 1999). Öte yandan, hiçbir kriz tam olarak öngörüldüğü veya planlandığı gibi ortaya çıkmadığından, etkili kriz yönetimi hiç bitmeyen zorlu bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Mitroff vd., 1987).

Paydaş algısı bakış açısına göre “paydaşlar bir kuruluşun krizde olduğuna inandığında kriz oluşmuş olur ve paydaşlar bu algıları doğrultusunda kuruluşa krizdeymiş gibi tepki verirler” (Coombs, 2014, s. 19). Bu nedenle, yönetimin bir krizin yaşanıp yaşanmadığını doğru bir şekilde değerlendirmek için olayı paydaşların bakış açısıyla görebilmesi gerekmektedir. Nitekim, kısa ve uzun vadede organizasyon, üyeleri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar için finansal, sosyal ve psikolojik zorluklar ortaya çıkarmakta olan krizlerin yönetimi son derece zordur; kriz ile ortaya çıkan belirsizlik karşısında ve genellikle yanıt vermek için çok az zamanı olan yöneticiler hızlıca harekete geçmek zorundadır (Brockner ve Hayes-James, 2008).

Bu noktada kriz iletişim stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması gerçekleşen krizin olumsuz sonuçlarını minimize etme imkânı sunmaktadır. Öte yandan yanlış uygulamalar ise mevcut krizlerin etkilerini daha da kötüleştirebilmektedir. Literatürde bahsi geçen krizler göstermektedir ki spor yönetiminde iletişim krizlerine ilişkin bilgi ve anlayışın gelişmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslararası düzeyde başarılı sporcular/organizasyonlar dahi doğru bir şekilde faaliyete konulan uygun stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bill Benoit'in (1995) İmaj Tamir Teorisi ve Timothy Coombs'un (1995) Durumsal Kriz İletişim Teorisi krizlerin itibar üzerindeki olumsuz etkilerinden nasıl kurtulabileceğini paydaş ve atf teorileri çerçevesinde açıklamaktadırlar. İmaj Tamir Teorisi kriz anlarında krizin aktörü olan kişi odağından kullanılacak olası stratejileri; inkâr, sorumluluktan kaçınma, kırıcılığı azaltma, düzeltici eylem ve utanç olarak sınıflandırmaktadır.

Ayrıca sorumluluktan kaçınma stratejilerinde altı ve kırılcılığı azaltma stratejilerinde dört alt strateji ortaya koyarak detaylı bir strateji sınıflandırması yapmaktadır. Öte yandan kriz türleri ve hangi kriz türünde nasıl stratejilerin kullanılması gerektiğine dair kavramsal eksikliği Durumsal Kriz İletişim Teorisi gidermekte ve çeşitli kriz türleri ve stratejilerin eşleştirilmesine yönelik örgütsel anlamda kullanılabilir yönetsel bir kılavuz niteliği taşımaktadır. SCTT'ye göre krizdeki sorumluluk açısından en düşükten yükseğe doğru sırasıyla mağdur, kaza ve önlenebilir olmak üzere üç ana grupta incelenen krizler inkâr, hafifletme, yeniden inşa ve güçlendirme ana grupları altında ele alınan on strateji çerçevesinde yönetilebilmektedir.

Değerlendirilen literatür çerçevesinde spor yönetimi yazınında Türkiye bağlamında çalışmaların son derece az sayıda olduğu açıkça görülmektedir. Kriz iletişim yönetimi ve kullanılan stratejilerin sosyal medya paylaşımlarının içerik analizi ile tespiti, uygunluğu ve etkinliği üzerine yazında değerlendirmeler yapılmakla birlikte bunları bütüncül olarak ele alan kapsamlı çalışmaların bulunmadığı tespit edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kriz durumu, kriz türü ve uygulanabilecek kriz iletişim stratejilerinin değerlendirilmesi hususunda İmaj Tamir Teorisi ve özellikle örgütsel kriz yönetimi bağlamında Durumsal Kriz İletişim Teorisi çerçevesinde araştırmalar gerçekleştirilmesinin sporda kriz yönetimi alanında teorik ve pratik katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Deneysel tasarım çalışmaları ile konunun daha derinlemesine irdelenmesi ve kullanılan stratejiler ile değişen itibar algısının performans veya davranışsal sonuç değişkenleri ile ilişkilerinin ortaya koyulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

#### KAYNAKÇA

- Argan, M. ve Katırcı, H. (2015). *Spor pazarlaması*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Atılğan, D. ve Kaplan, T. (2018). Crisis management in sport. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 72-79. <https://doi.org/10.38021/asbid.834009>
- Bapçum, K. (2012). *Olimpiyatlar tarihinden unutulmaz kahramanlar inanılmaz olaylar*. Ötügen Neşriyat.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105. <https://doi.org/10.1080/10510979509368441>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48(1), 40-43. <https://doi.org/10.1080/01463370009385578>
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research* (2nd ed.). State University of New York Press.
- Benoit, W. L. ve Hanczor, R. S. (1994). The Tonya Harding controversy: An analysis of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 42(4), 416-433. <https://doi.org/10.1080/01463379409369947>
- Brockner, J. ve Hayes James, E. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115. <https://doi.org/10.1177/0021886307313824>
- Brown, N. A., Brown, K. A. ve Billings, A. C. (2015). "May no act of ours bring shame" fan-enacted crisis communication surrounding the Penn State sex abuse scandal. *Communication & Sport*, 3(3), 288-311. <https://doi.org/10.1177/2167479513514387>
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X)
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02)
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102_02)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4. ed.). SAGE
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>
- Coombs, W. T. ve Holladay, S.J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804\\_04](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_04)
- Ekmekçi, R. (2016). *Spor yönetime giriş: temel konular*. N. Basım ve M. Arğan (Ed.), *Spor yönetimi içinde* (s. 1-32). Detay Yayıncılık
- Favorito, J. (2012). *Sports publicity a practical approach* (2nd. ed.). Routledge.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. American Management Association.
- Fink, S. (2013). *Crisis communications: The definitive guide to managing the message*. McGraw Hill Professional.
- Guis, M. ve Johnson, D. (2000). Race and compensation in professional football. *Applied Economics Letters*, 7, 73-75. <https://doi.org/10.1080/135048500351843>
- Heath, R. L. ve Millar D. P. (2004). *A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses*. D. P. Millar ve R. L. Heath (Ed.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication içinde* (s. 1-17). Lawrence Erlbaum Associates.
- Jennings, A. (1996). *The new lord of the rings: Olympic corruption and how to buy gold medals*. Simon & Shuster.
- Jordan, T. ve Smith, D. (2013). Crisis Communication in Sport Management: Research Aides Crisis Response Selection. *KAHPERD Journal*, 51(1), 26-33.
- Kara, T. (2020). Sosyal medyada kriz iletişimi: Futbol taraftarlığı perspektifi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 71-82.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 149-168.
- Korkmazıyürek, H. ve Basım, H. N. (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*. Siyasal Yayınevi.

- Kruse, N. W. (1981). Apologia in team sport. *Quarterly Journal of Speech*, 67(3), 270-283. <https://doi.org/10.1080/00335638109383572>
- Messner, M. A. (1990). When bodies are weapons: Masculinity and violence in sport. *International Review For The Sociology of Sport*, 25(3), 203-220. <https://doi.org/10.1177/101269029002500303>
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113. <https://doi.org/10.2307/41165747>
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639>
- Ndlela, M. N. (2019). *Crisis communication: A stakeholder approach*. Palgrave McMillan.
- Oxford Sözlük. (2022). *Crisis*. Oxford Learner's Dictionary içinde. [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis\\_1?q=crisis](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis) adresinden 16 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz yönetimi*. İletişim Yayınları.
- Richards Jr, O., Wilson, C., Boyle, K. ve Mower, J. (2017). A knockout to the NFL's reputation?: A case study of the NFL's crisis communications strategies in response to the Ray Rice scandal. *Public Relations Review*, 43(3), 615-623. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.015>
- Russell C. L. (2005). An Overview of the Integrative Research Review. *Progress in Transplantation*. 15(1), 8-13. <https://doi.org/10.1177/152692480501500102>
- Sağlık Sözlüğü. (2022) Tıbbi kontraendikasyon. Sağlık sözlüğü içinde. Erişim adresi: <https://saglik.sozlugu.org/contraindication/> adresinden 18 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Santana, G. (1998). Sports tourism and crisis management. *Journal of Sport Tourism*, 4(4), 12-29. <https://doi.org/10.1080/10295399808718639>
- Sato, S., Ko, Y.J., Park, C. & Tao, W. (2015). Athlete reputational crisis and consumer evaluation. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 434-453. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1065895>
- Shamansouri, E. ve Hashemi-Minabad, H. (2010). Causes of sport crises, ways of their elimination and a crisis-management strategic model. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 17(1), 79-83.
- Shaw, S. ve Hoerber, L. (2003). "A strong man is direct and a direct woman is a bitch": Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17, 347-375. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.347>
- Slack, T. (2004). *The Commercialisation of sport*. Frank Cass.
- Smart, C. ve Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 640-657. <https://doi.org/10.2307/2392406>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2012). *İşletmelerde kriz yönetimi*. Günay Ofset Matbaacılık.
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Türk Dil Kurumu. (2022). *Kriz*. Genel Türkçe Sözlüğü içinde. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 16 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Walton, T. (2001). The Sprewell/Carlesimo episode: Unacceptable violence or unacceptable. *Sociology of Sport Journal*, 18(3), 345-357. <https://doi.org/10.1123/ssj.18.3.345>

- White, A. ve Brackenridge, C. (1985). Who rules sport? Gender divisions in the power structure of British sports organisations from 1960. *International Review for the Sociology of Sport*, 20(1-2), 95-107. <https://doi.org/10.1177/101269028502000109>
- Wilson, B., Constantino, S. ve Westberg, K. (2010). A sport crisis typology: establishing a pathway for future research. *Int. J. Sport Management and Marketing*, 7, 21-32. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2010.029709>
- Yıldırım, A. (2017). Dijital spor iletişimi bağlamında Türk Milli Takımı'nda yaşanan krizin sosyal medyada yansımaları. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 1(1), 110-118.
- Young, K., White, P. ve McTeer, W. (1994). Body talk: Male athletes reflect on sport, injury. *Sociology of Sport Journal*, 11, 175-194. <https://doi.org/10.1123/ssj.11.2.175>
- Yücel, A. S. (2014). Sporda kriz yönetimi: 3 Temmuz örneği. *Akademik Bakış Dergisi*. 40(Ocak-Şubat).