



# SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ: KURUMSAL ÖZÜR DİLEME ÜZERİNE OLUMSUZ BİR OLAY İNCELEMESİ

## CRISIS MANAGEMENT ON SOCIAL MEDIA: A CASE STUDY OF NEGATIVE INCIDENT IN CORPORATE APOLOGIES

Zeynep EKMEKÇİ<sup>1</sup>



ORCID: Z.E. 0000-0002-2110-8438

Corresponding author/Sorumlu yazar:

<sup>1</sup> Zeynep Ekmekçi

Erzincan Binali Yıldırım University, Türkiye

E-mail/E-posta:

zeynep.ekmekci@erzincan.edu.tr

Received/Geliş tarihi: 13.07.2024

Benzerlik Oranı/Similarity Ratio: %10

Revision Requested/Revizyon talebi:  
12.08.2024

Last revision received/Son revizyon teslimi:  
24.08.2024

Accepted/Kabul tarihi: 15.09.2024

**Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission:**

There is no element in the study that requires ethics committee approval. / Çalışmada etik kurul onayı gerektiren bir unsur bulunmamaktadır.

**Citation/Atf:** Ekmekçi, Z. (2024). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Kurumsal Özür Dileme Üzerine Olumsuz Bir Olay İncelemesi. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 14 (4), 973-985. <https://doi.org/10.7456/tojdac.1514099>

### Öz

Sosyal medya interaktif doğası ve ulaşabildiği kitlenin büyüklüğü açısından örgütlerin ve markaların kriz yönetmekte güçlük çekebileceği bir alan olabilmektedir. Örgütlerin bu alanın dinamiklerini iyi tanımaları ve çözümlenmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla kriz yönetiminin bu dinamiklere uygun şekilde hızlı ve şeffaf yürütülmesi önem kazanmaktadır. Krizler beklenmedik zamanlarda ve aniden ortaya çıkan durumlar olduklarından örgütlerin kriz öncesi hazırlıkları olmalıdır. Ayrıca hız çağında yaşanıldığından esnek ve hızlı yanıt verebilir bir kriz çözüm yeteneğine sahip olunmalıdır. Çalışmada sosyal medyada karşılaşılan kriz, evreleri bağlamında durumsal örnek olay yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmada sosyal medyanın kriz yönetim sürecindeki başarısız bir örnek üzerinden, etkisi araştırılmaktadır. Bir olay incelemesi üzerinden sosyal medyada yaşanan bir kriz durumunun nasıl yönetildiğini örgütlerin imajının olumsuz anlamda nasıl etkilendiği ele alınmaktadır. Çalışma, kriz anında örgütlerin sosyal medya üzerinden nasıl tepki verdiğini, kriz iletişimi sürecinde hangi stratejilerin işe yaradığı ve örgüt imajının kriz sonrasında nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kriz yönetimi sürecinde örgütlerin aldığı dersler ve gelecekte benzer durumların önlenmesi için öneriler sunulmaktadır. Bu olay incelemesi, sosyal medyanın örgütler üzerindeki etkilerini anlamak ve kriz anlarında etkili iletişim stratejileri geliştirmek isteyen araştırmacılar ve profesyoneller için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kriz yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, örgütlerin itibarını korumak ve güvenilirliğini artırmak açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla kriz yönetim sürecinin önemli bir parçası olan kurumsal özür dilemenin önemi vurgulanmaktadır. Kurumsal özür dileme sürecinde özellikle örgüt yöneticisinin aldığı tutum ve çözüm üretici söylem krizin çözülmesine katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Sosyal Medya, Kriz Yönetimi, Kurumsal Özür Dileme, Örgüt İmajı.

### Abstract

Social media can be an area where organizations and brands may have difficulty in crisis management due to its interactive nature and the size of the audience it can reach. Organizations need to know and analyze the dynamics of this field well. Therefore, it is important that crisis management is carried out quickly and transparently in accordance with these dynamics. Since crises are situations that occur unexpectedly and suddenly, organizations should have pre-crisis preparations. In addition, since we live in the age of speed, organizations should have a flexible and responsive crisis resolution capability. In the study, the crisis encountered in social media was analysed with the situational case study method in the context of its phases. In the study, the effect of social media on the crisis management process is investigated through a failed example. Through a case study, it is discussed how a crisis in social media is managed and how the image of organizations is negatively affected. The study reveals how organizations react to the crisis through social media, which strategies do not work in the crisis communication process and how the image of the organization is affected after the crisis. In addition, lessons learnt by organizations during the crisis management process and recommendations for preventing similar situations in the future are presented. This case study constitutes an important resource for researchers and professionals who want to understand the effects of social media on organizations and develop effective communication strategies in times of crisis. In this direction, the successful execution of the crisis management process is critical to protect the reputation and increase the credibility of organizations. In the process of corporate apology, especially the attitude taken by the manager of the organization and the solution-generating discourse will contribute to the resolution of the crisis.

**Keywords:** Public Relations, Social Media, Crisis Management, Corporate Apology, Organisation Image.



## GİRİŞ

Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler, günümüzün karmaşık ve dinamik iş dünyasında organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip iki önemli kavramdır. Krizler, beklenmedik olaylar veya durumlar olarak tanımlanmaktadır. Krizler örgütlerin itibarını, işleyiş süreçlerini ve hatta varlığını tehdit edebilir. Bu nedenle, kriz anlarında etkili bir kriz yönetimi stratejisi izlemek ve halkla ilişkiler araçlarını etkin bir şekilde kullanmak, örgütlerin sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır. Kriz yanıt stratejileri bir krizden kaynaklanan zararları azaltmaya ve krizden dolayı meydana çıkan problemleri ortadan kaldırmaya hizmet edebilir. Kriz iletişimi, bir halkla ilişkiler biçimi olarak, ilişkileri sürdürmenin yanı sıra temel kurumsal hedeflere ulaşmaya da yardım eder (Coombs & Holladay, 2010).

Kriz iletişimi literatürüne göre, kriz anlarında kurumların sergilediği özür dileme stratejileri önemli bir role sahiptir. Benoit (2015)'in imaj onarımı teorisi çerçevesinde, kurumların olumsuz olaylara verdiği tepkiler genellikle inkâr, sorumluluktan kaçınma, zararı azaltma, düzeltici eylem ve utanç gibi kategorilere ayrılır. Özellikle, kurumsal özürlerin ne zaman, nasıl ve hangi şekilde iletilmesi gerektiği üzerine odaklanan bu çalışma, sosyal medyadaki kriz iletişimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel hipotezi, olumsuz bir olayın ardından etkili bir kurumsal özür iletişimi stratejisinin, kurumun itibarını ve halkla ilişkilerini nasıl etkilediğini göstermektir. Özellikle, sosyal medyanın hızlı geri bildirim döngüsü ve geniş kitlelere erişimi dikkate alındığında, doğru ve etkili bir özür stratejisinin krizin etkilerini azaltabileceği ve kurumun itibarını güçlendirebileceği öne sürülmektedir.

Sosyal medya, kurumların hedef kitleleriyle iletişim kurmak ve ilişkilerini geliştirmek için güçlü bir araçtır. Ancak, beklenmedik ve olumsuz olaylar meydana geldiğinde, sosyal medya bir kriz kaynağına dönüşebilir. Bu tür durumlarda, kurumların hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermeleri ve kamuoyunu sakinleştirmeleri önemlidir. Özür dilemek, kriz yönetiminin önemli bir bileşenidir ve kurumların hatadan sorumluluk almalarını ve zarar verdikleri kişilerden af dilemelerini gerektirir (Coombs & Holladay, 2010; Liua ve diğerleri, 2015).

Sosyal medya platformları, günümüzde kurumların hedef kitleleriyle iletişim kurması ve ilişkilerini geliştirmesi için vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir. Ancak bu platformlar, aynı zamanda ani ve beklenmedik krizlerin de ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu tür durumlarda kurumların hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermeleri ve kamuoyunu sakinleştirmeleri hayati önem taşır. Kriz yönetiminin kritik unsurlarından biri olan özür dileme, kurumların hatalarını kabul etmelerini, sorumluluk almalarını ve mağdur olanlardan af dilemelerini sağlayarak durumu kontrol altına almalarına yardımcı olmaktadır (White, 2012).

Dijital çağın getirdiği en önemli dönüşümlerden biri, iletişim ve etkileşim dinamiklerinin kökten değişmesidir. Bu değişimin en belirgin yansımalarından biri ise, kurumların hedef kitleleriyle kurduğu ilişkilerde yaşanan dönüşümdür. Geleneksel medya kanallarının yerini büyük ölçüde sosyal medya platformları alırken, kurumlar da bu platformları aktif bir şekilde kullanarak kitleleriyle doğrudan etkileşim kurma imkânı yakalamıştır. Ancak bu değişim beraberinde yeni zorlukları da getirmiştir. Sosyal medyanın anlık ve sınırsız erişim imkânı sunması, beklenmedik ve olumsuz olayların da hızla yayılmasına ve krizlere dönüşmesine neden olabilmektedir. Bu tür durumlarda kurumların hızlı, şeffaf ve etkili bir şekilde tepki vermeleri ve kamuoyunu sakinleştirmeleri hayati önem taşır. Kriz yönetiminin kritik unsurlarından biri olan özür dileme ise, kurumların hatalarını kabul etmelerini, sorumluluk almalarını ve mağdur olanlardan af dilemelerini sağlayarak durumu kontrol altına almalarına yardımcı olur.

Sosyal medyada olayların hızlı yayılma gücü ve sosyal medyanın erişimi kriz iletişimi stratejilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu özellik örgütlerin sosyal medya platformlarında hızla yayılan olumsuz olaylara karşı etkili ve zamanında bir şekilde yanıt vermek zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, özellikle kurumsal özür dileme stratejilerine odaklanarak, sosyal medyada kriz yönetimi süreçlerini incelemeyi amaçlamaktadır (Halavais, 2014).



Örgütler açısından krizler istenmeyen ancak zaman zaman ortaya çıkan durumlardır. Bu bağlamda örgütlerin krize cevap vermede biçimleri krizi iyi ya da kötü yönetmeleri anlamına gelmektedir. Örneğin Volkswagen firmasının emisyon ölçümlerindeki hata ile ilgili karşılaştığı krizde tüketicinin sorununu çözmeye yönelik gösterdiği çaba krizin iyi yönetildiği (Çetin & Toprak, 2016) anlamına gelmektedir. Yine benzer bir şekilde Pınar süt ürünleri krizi, 2017 yılında anayasa değişikliğini içeren halk oylaması sonrasında, Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın, Facebook hesabında Karşıyaka basketbol takımının bazı taraftarlarıyla yaşadığı tartışma sonrası sponsorluğu yeniden gözden geçirmek gerektiğini yazmasıyla ortaya çıkan krizdir. Krizin çözümünde kurumun saldırgan ve suçlayıcı bir dilden uzak durarak yapıcı bir söylemle iletişimi yönettiği (Aydın, 2019) tespit edilmiştir. Her iki örnek olayda örgütler kurumsal itibarlarını korumak adına yapıcı söylemler üretmişlerdir.

Bu çalışma sosyal medya ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi, kurumsal özür dilemenin önemini ve işlevini olumsuz bir örnek olay üzerinden derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, durum incelemesi yapılarak çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya konulmuş ve yakın zamanda yaşanmış, kamuoyunda geniş yankı uyandırmış sosyal medya üzerinde ortaya çıkmış bir kriz vakası ele alınmıştır. Seçilen vaka üzerinden kapsamlı bir analiz ile, kurumsal özür dilemenin farklı yönleri değerlendirilmiştir. Örgütler ve markalar için sosyal medyada kriz yönetiminde kurumsal özür dilemenin parametreleri tartışılmıştır. Bu bağlamda sosyal medyada ortaya çıkan kurumsal özür dilemede örgütlerin daha çözüm üretici bir söylem üretmesi ve varsa tüketicinin mağduriyetinin çözülmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca kriz yönetim sürecinin aynı zamanda duygu yönetim süreci olduğunu üzerinde özellikle durulmalı ve tüketicinin duygu durumuna yargılamak yerine anlayış göstermeye yönelik yaklaşılmalıdır. Bu bakış açısı çalışmanın temel özgünlüğünü oluşturmaktadır.

## **HALKLA İLİŞKİLER VE KRİZ YÖNETİMİ**

Kriz, bir örgütün, hedef kitlesini, ürünlerini, hizmetlerini veya itibarını olumsuz etkileyebilecek olaylardır. Bu olay örgütün normal işleyişini kesintiye uğratarak ve bazen de örgütün varlığını tehlikeye atmaktadır. Krizler, grevler, terör saldırıları, yangınlar, boykotlar, ürün manipülasyonu, ürün başarısızlıkları gibi çeşitli olaylar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu olaylar, çok uluslu bir şirketten tek kişilik bir işletmeye kadar her türlü organizasyonu etkileyebilir. Dolayısıyla örgütün büyüklüğü krizlerin ortaya çıkması açısından herhangi bir önem arz etmemektedir (Fearn-Banks, 2017). Toplumsal ve ekonomik sistem içerisinde var olan bütün örgütler kriz yaşayabilir ve krizle baş etmek durumunda kalabilir.

Herhangi bir örgüt için halkla ilişkilerin önemi, ortaya çıkan bir krizi yönetmek için örgütün yönetim kadrosuna yol gösterdiği ve krizden kaynaklanacak zararın en aza indirildiği an ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi, bir kriz durumunun yönetilmesi ve etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli stratejilerin ve eylemlerin uygulanması sürecidir. (Akdağ, 2005). Fearn-Banks'a göre (2017), kriz yönetimi süreci genellikle beş aşamada gerçekleşir: hazırlık, yanıt planlama, yanıt uygulama, kriz ile başa çıkma ve yeniden yapılanma. Bu aşamalar, organizasyonların kriz anlarında etkili bir şekilde tepki vermesini sağlamak için kritik öneme sahiptir (Ozanne ve diğerleri, 2020).

Halkla ilişkiler, bir örgütün kamu algısını şekillendirmek ve çerçevelemek için bir dizi platformda ana paydaşlarla etkileşime girme ve ilişki kurma sürecidir (PRSA, 2019). Halkla ilişkiler, organizasyonların kamuya açık imajını yönetme sürecidir ve kriz yönetimi stratejilerinin önemli bir bileşenidir (Akdağ, 2005; Jong, 2020). Kriz, kurumsal itibara yönelik önemli bir tehdittir dolayısıyla kriz iletişimi (kriz yanıtı), o zararı onarmak/kurumsal itibar varlıklarını korumak için bütünüyle bir parça olabilir. Dolayısıyla temel hedefi örgütler için olumlu bir imaj oluşturmak olan halkla ilişkilerin kullandığı bütün araçlar kriz iletişimi sürecinde etkili iletişimi sağlamak, kamuoyunu bilgilendirmek ve organizasyonun itibarını korumak için kullanılmaktadır. Kriz yönetimi ve halkla ilişkilerde etkili iletişim stratejileri krizlerin etkilerini en aza indirmek için kritik öneme sahiptir. İyi bir iletişim stratejisi, örgütlerin kriz anlarında şeffaf olmasını, doğru bilgiyi paylaşmasını ve hızlı bir şekilde geri dönüş sağlanmasını gerekli kılmaktadır. 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 (Akbulut, 2016) ifade edilmektedir.

## **SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER**

Teknolojik yeniliklerle birlikte her geçen gün yeni iletişim ortamları bireyin karşısına çıkmaktadır. Yeni medya olarak tanımladığımız bu ortamlar bireyler tarafından ilgiyle kullanılmakta ve zamanla bireylerin yaşamlarının değişmez birer parçası olmaktadır (Yengin, 2020; Yengin, 2023). Sosyal medya, günümüz iletişim ortamında giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütler için satın alma davranışını etkileyen (Güneş ve diğerleri, 2022) için hem fırsatlar sunan hem de kriz anlarında potansiyel riskler içeren bir platformdur. Bu nedenle, sosyal medyada etkili bir kriz yönetimi stratejisi izlemek ve halkla ilişkiler araçlarını doğru bir şekilde kullanmak, organizasyonların itibarını korumak için kritik öneme sahiptir.

Kriz iletişimi sürecinde, sosyal medya gibi dijital platformların da etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu platformlar, kriz ile ilgili hızlı bilgi akışını hızlı ve anında sağlayabilir. Böylelikle kamuoyunun güvenini kazanmak için önemli bir araç olabilir. Ancak bu hızın ve anında paylaşımın beraberinde getirdiği riskler de düşünülmelidir.

Sosyal medyanın kriz yönetimi sürecindeki rolüne ilişkin akademik literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar sosyal medyanın kriz iletişimi sürecindeki önemine dikkat çekerken, sosyal medyanın kriz iletişiminde kullanılacak çeşitli stratejileri ele almaktadır (Coombs ve diğerleri, 2010). Bu bağlamda sosyal medyanın dinamiklerini ve sosyal medya etkileyicilerinin çalışma prensiplerini iyi bir halkla uygulayıcısı bilmek durumundadır (Solis & Breakenridge, 2009).

Halkla ilişkiler disiplini, sosyal medyanın yükselişiyle birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Sosyal medya platformları, kriz iletişimi sürecinde organizasyonların hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesini sağlayan önemli bir araç haline gelmiştir. Bu bağlamda, sosyal medyanın halkla ilişkiler stratejilerine entegrasyonunu organizasyonların kriz anlarında sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanması kurum imajı ve itibarı açısından önemlidir. Sosyal medya, kriz yönetimi ve halkla ilişkiler stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Zhenga ve diğerleri, 2018). Örgütler, sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak kriz anlarında hızlı ve doğru iletişim sağlayabilir, itibarlarını koruyabilir ve krizlerden güçlenerek çıkabilirler. Ya da bunun tam tersi olabilir. Bu nedenle, sosyal medya üzerinden kriz yönetimi ve halkla ilişkiler stratejilerini anlamak ve uygulamak, günümüzün örgütlerinin başarılı olmalarının temel unsurlarından biridir.

## **KRİZ İLETİŞİMİN BİR PARÇASI OLARAK KURUMSAL ÖZÜR DİLEME**

Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler, organizasyonların kriz anlarında başarılı bir şekilde tepki vermesini sağlayan önemli kavramlardır. Etkili bir kriz yönetimi stratejisi izlemek ve halkla ilişkiler araçlarını etkin bir şekilde kullanmak, organizasyonların itibarını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle kriz yönetimi ve halkla ilişkiler alanlarında uzmanlaşmış profesyonellerin rolü giderek daha da önem kazanmaktadır.

Kriz iletişimi, etkili bir şekilde hazırlanmış bir mesajın, en uygun yöntemle hedef kitleye iletilmesini gerektirir. Bu gereklilik, zaman içinde değişmemiştir. Ancak, sosyal medya gibi yeni iletişim araçları, geleneksel yöntemlere kıyasla iletişimi daha hızlı ve belirli bir kitleye yönlendirme imkânı sunmaktadır. Eskiden krizle ilgili önemli bilgileri yayınlamak için bir “altın saat” olarak adlandırılan zaman dilimi vardı; ancak günümüzde, halk bilgiye hızlı erişim beklemektedir, bu nedenle bir “altın birkaç dakika” kavramı gelişmiştir. Aslında, halklar genellikle bilginin mevcut hale gelmesinden önce bilgi talep etmektedirler. Mesajın dikkatlice hazırlanması önemlidir çünkü sosyal medyadaki hatalar kalıcı olabilir. Bununla birlikte, sosyal medya, organizasyonlar ile hedef kitle arasında hızlı ve sık sık iki yönlü iletişimi teşvik eder, böylece bu iletişim için aracıya gerek kalmaz. Bu nedenle, sosyal medya organizasyonlar ile hedef kitle arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, yeni iletişim teknolojileri iletişim yöntemlerini daha hızlı, daha etkili veya bazen daha iyi bir hale getirebilirken, geleneksel iletişim yöntemlerinin hala gerekliliği devam etmektedir. Ayrıca, insan davranışı ile ilgili etik ve profesyonel standartlar ve kriz iletişiminin temel ilkeleri değişmemiştir (Fearn-Banks, 2017).



Özürler, krizlere yanıt vermenin (Coombs ve diğerleri, 2010) ve bir kişinin veya kurumun kamu imajını yeniden tesis etmenin önemli bir yolu olarak kabul edilmektedir (Benoit, 2015). Ancak özellikle 1990' lardan sonra küresel ve rekabetçi ekonomik anlayış sebebiyle özürlerin yaygınlaşmasıyla birlikte “*yapay özürler*” (Lazare, 2006) veya “*gerçek olmayan özürler*” artışını da tespit etmişlerdir. Bu tür mesajlar genellikle “*Üzgünüm*” veya “*Özür dilerim*” gibi sözcükleri içerebilir, ancak yapay özürler genellikle belirsiz, koşullu, pasif, yanlış yönlendirilmiş veya samimi yetersizdir (Eisinger, 2011).

Bir örgüt bir kötü davranıştan dolayı suçlanıyorsa, paydaşlarına yönelik verdiği karşılık ‘özür’ olarak adlandırılmaktadır. Bu özür beyanı imaj ve itibarın korunması amaçlı bir çabadır. Ancak mutlak bir özür olarak kabul edilmez. Çünkü kriz anında duyguları kontrol edip yönlendirmek çok önemlidir (Kim & Cameron, 2011). Kurumun bu çabası iletişim söylemiyle ilgili durumu reddetme açıklama ya da durum hakkında özür dileme şeklinde olabilir. Gerçek bir özür, “*biz suçluyuz, üzgünüz, lütfen bizi bağışlayın*” şeklinde olmalıdır. İşte bu tür bir özür gönül alma olarak tanımlanmaktadır (Fearn-Banks, 2017). Özür dilemede başarı, suçlananın niyetleri ve hedeflerine bağlı olarak değerlendirilir. Ayrıca, suçlananın yaşadığı dönem gibi durumlar da dikkate alınır. Başarı hem kısa hem de uzun vadeli etkilerle ölçülebilir. Dolayısıyla, özür dileme çabalarının başarısı veya başarısızlığı yıllar alabilir. Ancak, genellikle başarı, özür dileme sürecine katılanların belirlediği ama her zaman kamuya açık olmayan hedeflere göre değerlendirilir. Bu nedenle, bu tür retorik stratejilerin başarısı veya başarısızlığı her zaman doğru bir şekilde ölçülemeyebilir (Arendt ve diğerleri, 2017).

Kriz iletişimin önemli bir parçası olarak kurumsal özür dilemekte temel amaç krizle ortaya çıkan olumsuz imajı yeniden onarmaktır (Xi, 2024). Dolayısıyla bu onarım ve paydaş algısı yönetim sürecinde kullanılan dil yani söylem önem kazanmaktadır. Kurumsal özür dileme stratejileri inkâr, güçlendirme, ayırım ve yükselme olmak üzere dört ana temelde irdelenmektedir. Bu stratejiler tek başına ve veya bir araya getirilmiş olarak, yönlendirici ve etkileyici bir mesaj oluşturmak için kullanılabilir. Ancak, kriz, risk ve organizasyon çalışmalarında başarının doğası ve tanımı farklı bakış açılara göre değişebilir. Başarının nasıl değerlendirildiği, bu alandaki araştırmalarda temel bir sorunu oluşturur (Arendt ve diğerleri, 2017).

Kurumsal özür dileme yani apolojik retorik, savunma amacıyla iletişimin nasıl kullanılabileceğini inceleyen retorik bir kavramdır. Bir kişinin karakteri, yanlış davranış içeren bir eylemle suçlandığında, sorgulanmaktadır. Kişinin karakteri saldırıya uğradığında, karakterini savunmak için dört iletişim stratejisi kullanılmaktadır. Bu stratejiler şunlardır: inkâr (kişi yanlış bir davranışta bulunmadığını iddia etmek), destekleme (kişinin geçmişte yaptığı olumlu eylemleri hatırlatmak), ayırıştırma (eylemi olumsuz bağlamından çıkararak hafifletmek) ve aşma (eylemi daha olumlu bir bağlama yerleştirmek)tir. Özür dilemenin kurumsal iletişime nasıl uyarlanabileceğini ve uygulanabileceğini açıklayan ilk çalışmalara göre krizler, yanlış davranışlar olarak algılanmaktadır ve “*kurumsal özür dileme*” stratejilerini gerektirdiği durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, örgüt itibarını korumak amacıyla savunma pozisyonu almaktadır (Coombs & Holladay, 2010). Apolojik retorik, sadece bir konuşma gibi tek bir özür dileme durumundan, kişi veya organizasyonun imajını geri kazanmak için stratejik olarak planlanmış ve kullanılan bir dizi ifade veya kampanyaya kadar evrim geçirmiştir (Arendt ve diğerleri, 2017). Bu bağlamda herhangi bir kurumsal özür hataların kabul edilmesini, sorumluluğun üstlenilmesini, pişmanlık ifadesini, yaralı paydaşlarla özdeşleşmeyi, affetme isteğini, uzlaşma arayışını, ilgili bilgilerin açıklanmasını, meşru açıklamaları, düzeltici eylem yapma teklifini ve uygun tazminatı içermelidir (Bentley, 2012).

Kurumsal özürlerde örgütler saldırgan tutumdan uzak durmalı, samimi bir şekilde söylem üretmeli sorunun çözümü için çaba gösterildiğini açık şekilde ifade etmelidir (Benoit, 2015). Kurumsal özür dilemede başarılı olan stratejiler, düzeltici eylem, saldırganlığı azaltma, destekleme, sorumluluktan kaçınma stratejileridir. Ancak yaygın kullanılan ve başarısız olan stratejiler ise, inkâr, inkâr ve saldırganlığı azaltma, inkâr ve sorumluluktan kaçınma, suçu başkasına atma stratejileridir (Bentley, 2012). Herhangi bir kurumsal özür dilemede suçluluk veya masumiyet, sessiz kalmak, olası yasal işlem, krizin kapsamı ve çabukluk hafifletici nedenler arasında sayılabilir (Arendt ve diğerleri, 2017). Sonuç

olarak kriz durumlarında üretilen özürlerin kurumsal menfaatlere fayda sağladığı ifade edilebilir (Gürbüz, 2020).

### **Düzeltilici Eylem**

Bir örgütün imajını onarmak için kullanılan en başarılı strateji düzeltici eylemdir. Düzeltici eylem, bir saldırgan eylemin neden olduğu problemleri düzeltmeyi veya saldırgan eylemin tekrarlanmasını önlemek için değişiklikler yapmayı (Bentley, 2012) içermektedir. Özür dileme stratejisi olarak düzeltici eylem kullanıldığında itibarı onarma konusunda %57 gibi yüksek bir başarı ortaya çıkmaktadır. Düzeltici eylem, ürün geri çağırılmaları, yüksek profilli spor takımları ve sporcuları ile doğal afetlerde liderlik gibi durumlarında başarılı olarak kabul edilmiştir. Bu vakalarda düzeltici eylem, kriz sonrası uygulanan ilk strateji olarak değerlendirilmiştir (Arendt ve diğerleri, 2017).

### **Saldırgan Etkiyi Azaltma**

Düzeltilici eylemle birlikte örgütler gelebilecek saldırgan etkileri de azaltmayı hedeflemektedir. Bu stratejide mesajların odak noktası, krizin algılanan korkutuculuğunu azaltmaktır. Ayrıca hedef kitlenin beklentilerini karşılayan bir kurumsal yanıt, yaşanan krize bakılmaksızın kurumsal imajı onarma fırsatı sağlayacaktır. Kriz durumlarında karşı tarafın öfkelerini azaltmaya çalışma ile yapılan çalışmalarda, öfkenin bireylerin karar verme süreçleri ve yargıda bulunma durumları üzerinde güçlü bir etkiye sahip (Lerner & Tiedens, 2006) olduğu ayrıca kriz durumlarında öfkelenen bireylerin kuruma yönelik davranışlarının olumsuz anlamda etkilendiğini ve bu kriz durumundan şikayetçi oldukları (McDonald ve diğerleri, 2010) bulgularına ulaşılmıştır.

### **Güçlendirme Stratejileri**

Güçlendirme ve düzeltici eylem, paydaşlarına geçmişteki iyi çalışmalarını anlatırken aynı zamanda kriz sırasındaki yanlışlarını telafi etmesine olanak tanıyan stratejik yaklaşımdır. Kurumsal itibar yönetiminin tehlike altında olduğunda, örgütler negatif olaylara etkili bir şekilde yanıt vermek zorundadır. Böylelikle örgütlerin itibarlarına kalıcı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi sağlanabilir.

### **Sorumluluktan Kaçınma**

Sorumluluktan kaçınma stratejisinde krizle karşı karşıya olan örgüt suçu başkasına atmaya yönelik söylemlerde bulunmaktadır. Örneğin bir saldırgan eylemin kışkırtıldığını iddia etmek veya iyi niyetle işlendiğini söylemek, sorumluluğu atlatmanın yollarından bazılarıdır.

Sorumluluktan kaçınmanın çeşitli yolları vardır. Örneğin ilk olarak bir eylemin başka bir hatalı eyleme cevaben gerçekleştirildiğini iddia etmek bu yollardan biridir. Bu durumda başkaları bu eylemi haklı bir şekilde tahrik edici olarak kabul ederse, sorumluluk bu kişiden alınabilir. Bir diğer yol sorumlu kişi önemli faktörler hakkında bilgi eksikliği veya kontrol eksikliği iddiasında bulunabilir. Bu durumda, suçlanan kişi tamamen sorumlu tutulmamalıdır, çünkü durumu etkileyen faktörlerden haberi olmadığı ve olayın kontrol edilemezliğine vurgu yapılabilir. Sorumluluktan kaçınmanın bir diğer yolu suçlanan kişi söz konusu krizle ilgili bir mazeret sunabilir. Örneğin, bir toplantıyı unutma gibi kazara eylemlerin kişinin tamamen kontrolü dışında gerçekleşebileceği gibi durumlardan bahsedilebilir. Bir diğer yol krize neden olan eylemin iyi niyetle gerçekleştirildiği savunmaktır. Bu durumda, eylem inkâr edilmez, ancak niyetin iyi olduğu vurgulanarak kişiden tam sorumluluk üstlenmesi beklenmez. Son olarak suçlanan kişiler bazen suçlayıcılarına saldırabilirler. Bir eylemin rahatsız ediciliğini azaltmanın bir başka potansiyel stratejisi tazminattır (Benoit, 2015).

Coombs ve Schmidt (2000) sorumluluğun kurum tarafından kabul edildiğini gösteren özürler ile kurumsal imaj, itibar ve kamunun desteğini alma arasında olumlu ilişkinin olduğunu ve sorumluluk almayı ifade eden özürlerin bu hususlarda kuruma yarar sağlayacağını ifade etmektedir. Çünkü bir kurumun kriz sorumluluğunu kabul etmesi onurlu bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Collins, 2007).





**Şekil 1.** Krizin Yönetilememesi (Altunbaş, 2014, s. 126).

Kriz yönetildiğinde hızla iyileşme sürecine girmekte ancak tamamen bitmemektedir. Sonraki bir dönemde tekrar ortaya çıkabilmek potansiyeli taşımaktadır. Çözüme kavuşturulmamış herhangi bir kriz başka kriz durumları ortaya çıktığında kartopu etkisiyle artarak çoğalabilir (Altunbaş, 2014). Kitle iletişim araçları krizlerin yayılmasına olanak sağlayan önemli mecralardır. Geleneksel medyada kriz yönetiminin ilk altın saati kavramı kullanılmaktadır. Ancak yeni medyanın doğası gereği herhangi bir krizi yönetebilmek için altın saniyelere ihtiyaç olabilir. Yeni medyanın çok daha cesur, hızlı ve daha fazla kitlelere ulaştığı (Jenkins, 2018) unutulmamalıdır.

## YÖNTEM

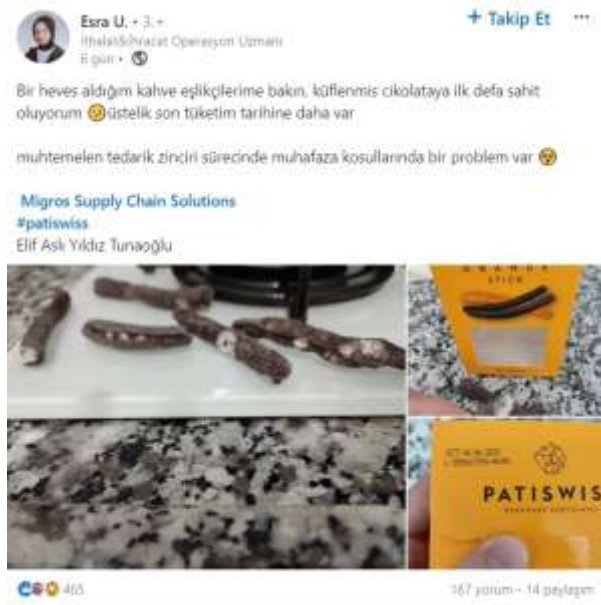
Çalışma bir durum araştırmasıdır. Durum araştırmaları araştırmanın gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem (durum) ya da belli zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler hakkında çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya konulan nitel bir yaklaşımdır. Durum çalışmasındaki analiz birden çok durumu ya da tek bir durumu inceleyebilir (Creswell, 2020). Bu çalışma, sosyal medyada kurumsal özür dileme ve kriz yönetimi kavramlarını irdelemek için güncel bir konu olarak amaçlı örneklem bağlamında Patisswiss Çikolatanın sosyal medyada yaşadığı kriz iletişimi olayını ele almaktadır. Çalışmada amaçlı örneklem kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, araştırmacının yargısına dayanan öznel bir yöntemdir. Anakütlenin içinden kendince uygun gördüğü bir parçanın seçildiği örneklemdir (Kurtuluş, 2010). Dolayısıyla sosyal medyada gerçekleşen bir krizde kurumsal özür kavramını Patisswiss Çikolata krizi ile irdelenebileceği düşüncesiyle bu konu seçilmiştir. Çalışmanın örnekleminin sadece Patisswiss Çikolata krizi olması çalışmanın sınırlılığıdır. Ancak son dönemde kriz iletişimi, sosyal medya ve özür dileme kuramını ele alması çalışmanın özgün tarafını oluşturmaktadır.

Çalışmanın yalnızca bir olay üzerinden sosyal medyada kriz yönetim sürecinde kurumsal özür dilemeyi açıklamaya çalışması çalışmanın sınırlıkları arasındadır. Ancak konunun güncelliği ve açıklanmak istenen konuyla doğrudan bağlantılı olması çalışmanın güçlü yanını oluşturmaktadır.

## BULGULAR

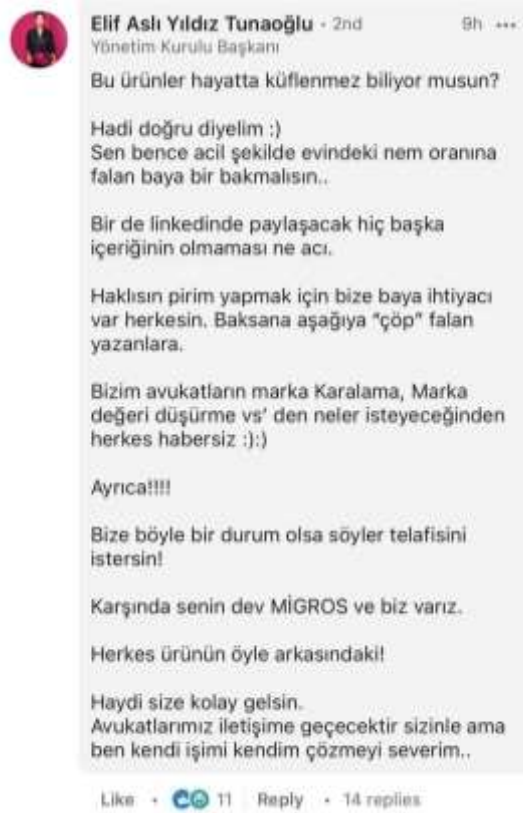
### Patisswiss Çikolata Olayı

Patisswiss Çikolata markasına ait ürünlerinde küf tespit edilmesi ve tüketicilerinden birinin bunu LinkedIn sayfasında paylaşmasıyla ortaya çıkan kriz firma yöneticisinin yapılan paylaşıma agresif ve tehditkâr bir üslupla cevap vermesi üzerine büyüyerek gündeme geldi.



**Şekil 2.** Patisswiss çikolatalarından küf çıktığını ifade eden sosyal medya paylaşımı

Ürünlerden küf çıkması marka imajı açısından önemli bir kriz oluşturmasıyla birlikte markanın karşılaştığı kriz bunda ibaret değil. Markanın kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu'nun, bu paylaşımı yapan tüketiciyle girdiği tartışma sosyal medyada büyük yankı uyandırdı ve krizi daha da artırdı. Marka yöneticisinin tüketiciyi tehdit eden söylemleri kısa sürede sosyal medyada yayıldı ve tepki çekti.



**Şekil 3.** Patisswiss Yönetim Kurulu Başkanı Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu'nun tüketiciye verdiği cevabın sosyal medya paylaşımı



Gelen tepkiler üzerine marka yöneticisi yine sosyal medya hesabından bir açıklama yaparak görevinden istifa ettiğini ifade etti.



Şekil 4. Patiswiss Yönetim Kurulu Başkanı Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu'nun istifa ettiği sosyal medya paylaşımı

Krizin sonucunda markanın imajı olumsuz etkilendi ve marka itibar kaybına uğradı ve Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu görevinden istifa etti. Bu itibar kaybı işbirlikçilerin raflardan ürünleri kaldırmasıyla maddi zararı da beraberinde getirdi.



Şekil 5. Ürünlerin çevrimiçi mağazalardan kaldırıldığı sosyal medya haberi

Krizin büyümesi üzerine markanın en büyük işbirlikçisi market zincirleri Migros ve BİM gibi firmalar raflarından Patiswiss Çikolatalarını kaldırmaya kadar ilerledi.



Şekil 6. Patiswiss'in Sosyal Medya Hesabından Yaptığı Yönetici Değişikliği Paylaşımı



Şekil 7. Patiswiss ile ilgili sosyal medya haberi paylaşımı

Kriz yönetilememesi durumunda zaman hızlıca ilerlemiş maddi ve manevi zararlar ulaşabileceği son noktaya tırmanmış olmaktadır (Altunbaş, 2014). Dolayısıyla herhangi bir örgütün krize hazırlıklı olması gerekmektedir. Ayrıca krizi çözmeye yönelik yapıcı bir tutum içerisine girmelidir.

### **Kriz Yönetimi Adımları**

1. **Krizin Kabul Edilmesi ve Sorumluluk Alınması:** Şirket krizin kabul etmek yerine şirketin CEO'su tüketiciye üstenci bir tavırla konuştu ve tüketiciyi tehdit etti.
2. **Doğru ve Hızlı İletişim:** Şirket, kriz anında hızlı bir cevap verdi ancak söylemi rahatsız edici ve tepki çekiciydi. 'Senin karşında Migros var' söylemi tehditkardı.
3. **Kurumsal Temsilin Etkin Yönetimi:** Şirketin kurucusu Elif Aslı Yıldız Tunaoglu'nun tavrı, krizin daha da büyümesine neden oldu. Daha sakin ve empatik bir yaklaşım sergilemek yerine, tartışmacı ve saldırgan bir tavır sergilediği için kriz yönetimi sürecinde olumsuz bir etki yarattı.
4. **Öğrenme ve İyileştirme:** Krizden sonra, şirket kriz yönetimi stratejilerini gözden geçirdi. İlk olarak yönetimde değişiklik yaptı. Yeni yönetimi ilan etti.

Patiswiss Çikolata Sanayi olayı, sosyal medyada kriz yönetimi açısından önemli dersler sunmaktadır. Kurumsal temsilin etkin yönetimi konusunda yaşanan zorluklar, şirketin kriz yönetimi stratejilerini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, kriz yönetimi sürecinde tüm paydaşlarla iş birliği içinde çalışmak ve şeffaf iletişim stratejileri izlemek önemlidir. Bu olay, sosyal medyada kriz yönetimi konusunda dikkate alınması gereken birçok faktörü ortaya koymaktadır ve benzer durumlarla karşılaşan diğer şirketler için önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu vaka, bir markanın CEO'sunun müşteriye karşı gösterdiği agresif tutumun ve bunun sosyal medyadaki yankılarının dikkate değer bir örneğidir. Ürünün kusurlu olamayacağını ve müşterinin çikolatayı uygun olmayan koşullarda sakladığını iddia etti. Tunaoglu, kullanıcıya karşı küfürlü ifadeler kullanarak onu dava etmekle tehdit etti ve arkasında Migros gibi büyük bir şirketin olduğunu belirtti. Elif Aslı Yıldız Tunaoglu'nun müşteriye yönelik sert tavrı, sosyal medyada geniş çapta öfkeye neden oldu. Kullanıcılar, CEO'nun tehditlerini ve küfürlerini kınadılar.

Patiswiss'e karşı tepkiler hızla arttı ve birçok kişi markayı boykot etmeye başladı. Bu skandalın büyümesiyle birlikte marketler de adım atmaya başladı. İlk olarak Migros, Patiswiss ürünlerinin satışını durdurdu. Ardından BİM ve A101 de aynı kararı aldı. Şu anda Patiswiss ürünlerinin bu marketlerde bulunmadığı biliniyor. Tepkilerin ve boykot kararlarının ardından Elif Aslı Yıldız Tunaoglu, CEO görevinden istifa etti. Tunaoglu, yaptığı açıklamada özür dileyerek, paylaşımındaki kelimelerin yanlış anlaşıldığını belirtti. Patiswiss, bu skandal sonrası büyük bir krizle karşı karşıya. Tunaoglu'nun istifası ve marketlerin ürünleri raflardan kaldırması, markanın itibarını ciddi şekilde zedeliyor. Tunaoglu, sosyal medya kullanıcılarına "*Karşında dev Migros ve biz varız*" şeklinde ifadeler kullanmış, marka karalama davası açacağını da ima etti, daha sonra da paylaşımını sildi. Tunaoglu'nun verdiği yanıt sosyal medya tepki çekti. Tunaoglu'nun tepki çeken açıklamalarının ardından Migros ve Carrefour Patiswiss ürünlerini raflardan ve internet sitesinden kaldırmıştır.

### **SONUÇ**

Krizler doğası gereği beklenmedik ve ani gelişen ve örgütlerin varlığını tehdit eden durumlardır. Krizlerin bu kırılgan yapısı sosyal medyanın hızlı ve kitlelere anında ulaşabilen interaktif yapısıyla birleşince örgütler için herhangi bir kriz anı itibar kaybı yaşama riski katlanarak artmaktadır. Patiswiss çikolataları ile ilgili yapılan olumsuz bir paylaşımına marka yöneticisinin verdiği agresif ve tehditkâr cevap firmanın itibarını belki de varlığını önemli ölçüde olumsuz etkilemiştir.

Sosyal medya da birebir interaktif iletişim kurma imkânı örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da zaman zaman krizlerin pekişmesine katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişimde herhangi bir kriz anında kurumsal özür dilemenin bazı yolları vardır. Bu yollar krizi yatışmanın da yolları olarak görülmektedir. İyi yönetilemeyen bir kriz örgütlerin varlığını tehdit edebilir. Patiswiss çikolataları yöneticisinin küçük bir özür metniyle ve tüketicisine karşı anlayışlı ve gerçek bir özürle çözebileceği bir sorunu tüketiciyi tehdit ederek çözmeye çalışması diğer tüketicilerde tepkiye yol açtı. Küresel rekabet ekonomisinde örgütlerin toplumsal birer varlık oldukları ve içerisinde yaşadıkları toplumun bir parçası oldukları unutulmamalıdır. Bu bağlamda toplumun bir parçası olan örgütlerinde birtakım ödev ve görevleri vardır. Bu görevler karşılanamadığında ortaya çıkan krizlerin yönetilmesi önemli olmaktadır. Krizlerde



açıklama yapmak, metin yazmak ve görsel kullanmak gibi aşamalara dikkat edilirken, açıklamayı kimin ve nasıl yapacağı gibi hususlar önceden belirlenmelidir (Altunbaş, 2014). Ani ve fevri paylaşımlardan kaçınılmalıdır. Örgütlerin paydaşlarıyla anlamlı olduğu unutulmamalıdır. Kriz iletişiminden Volkswagen ve Pınar'ın sosyal medyada ürettikleri olumlu örneklerden yola çıkılmalıdır. Tüketicilerle çatışma sürecine girmeden krizi şahsileştirmeden sorunun örgütün lehine çözülmesine odaklanılmalıdır. Örgütün itibarını korumak adına çözüm üreten söylemlerin kurgulanması önemlidir. Dolayısıyla kriz çözüm sürecinin bir noktada tüketicinin duygularının yönetim süreci olduğunun farkına varılmalıdır. Rekabet yoğun bir ekonomik sistem içerisinde tüketicinin alternatifler arasında seçim yaparken duygularının öneminin farkına varılmalıdır.

Sosyal medya platformları, günümüzde kurumlar için hem büyük bir fırsat hem de önemli bir risk oluşturmaktadır. Bu platformları etkin bir şekilde kullanarak hedef kitleleriyle güçlü ilişkiler kurabilen kurumlar, itibarlarını geliştirme ve pazarlama faaliyetlerini başarıyla yürütme imkânı yakalayabilirler. Ancak, beklenmedik ve olumsuz olaylara karşı hazırlıksız olmak, krizlere yol açabilir ve kurum itibarına ciddi zararlar verebilir. Bu nedenle, kurumların kriz yönetimi planları geliştirmeleri ve bu planlarda özür dileme prosedürlerine yer vermeleri büyük önem taşımaktadır. Etkili bir özür dileme mesajı, kurumların hatalarını telafi etmelerine, kamuoyunun güvenini yeniden kazanmalarına ve itibarlarını korumalarını sağlayacaktır. Etkili ve çözüm odaklı pozitif bir söylem üretimi kurumsal özür dileminin etkisini daha artıracak ve kriz çözümüne olumlu katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkinin Ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine Ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri . *E-Gifder*, 4(1), 50-81.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1-20.
- Altunbaş, H. (2014). Krizlerde Markaların İletişimi. M. Akdağ, & Ü. Arkan içinde, *Kriz Yönetimi: İletişimsel temelde Çözüm Odaklı stratejik Yaklaşımlar* (s. 119-149). Literatürk Akademia.
- Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43, 517-526. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.005>
- Aydın, A. F. (2019). Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişimin Önemi: Pınar Krizi Örneği. *Bolu Abant İzzet Baysal University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 19(4), 1169-1188. <https://doi.org/https://doi.org/10.11616/basbed.v19i51339.619975>
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, Excuses, and Apologies*. Suny Press.
- Bentley, J. M. (2012). Not the Best: What Rush Limbaugh's Apology to Sandra Fluke Reveals about Image Restoration Strategies on Commercial Radio. *Journal of Radio & Audio Media*, 19(2), 221-138. <https://doi.org/DOI: 10.1080/19376529.2012.722474>
- Collins, C. L. (2007). Threat Assessment in the Post-Columbine Public School System: The Use of Crisis Management Plans in the Public School Sector as a Means to Address and Mitigate School Gun Violence. *International Journal of Educational Advancement*, 7, 46-41. <https://doi.org/doi: 10.1057/palgrave.ijea.2150043>
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-178. [https://doi.org/doi=10.1207/S1532754XJPRR1202\\_2](https://doi.org/doi=10.1207/S1532754XJPRR1202_2)
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- Coombs, W. T., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why a concern for apologia and crisis communication? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 337-349. <https://doi.org/DOI 10.1108/13563281011085466>
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Siyasal Kitabevi.
- Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz İletişimi ve Sosyal Medya : Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9(3), 54-68. <https://doi.org/doi: 10.18094/si.51665>



- Eisinger, R. M. (2011). The Political Non-Apology. *SOCIAL SCIENCE AND PUBLIC POLICY*, 48, 136-141. <https://doi.org/DOI 10.1007/s12115-010-9409-0>
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications*. Routledge.
- Güneş, E., Ekmekçi, Z., & Taş, M. (2022). Sosyal Medya Influencerlarına Duyulan Güvenin Satın Alma Öncesi Davranış Üzerine Etkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 163-183. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.26677/TR1010.2022.946>
- Gürbüz, S. (2020). KRİZ İLETİŞİMİNDE KURUMSAL ÖZÜR YANITLARININ KAMU ÖFKESİ ÜZERİNDE. *E GİFDER*, 8(1), 21-43.
- Halavais, A. (2014). Structure of Twitter: Social and Technical. K. Weller, A. Bruns, J. Burgess, M. Mahrt, & C. Puschmann içinde, *Twitter and Society* (s. 29-42). PETER LANG.
- Jenkins, H. (2018). *Cesur Yeni Medya Teknolojiler ve Hayran Kültürü*. İletişim Yayınları.
- Jong, W. (2020). Evaluating Crisis Communication. A 30-item Checklist for Assessing Performance during COVID-19 and Other Pandemics. *Journal of Health Communication*, 25(12), 962-970. <https://doi.org/doi=10.1080/10810730.2021.1871791>
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. *Communication Research*, 38(6), 826-825. <https://doi.org/DOI: 10.1177/0093650210385813>
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Türkmen Kitapevi.
- Lazare, A. (2006). The Future of Apologies. *New England Journal of Public Policy*, 21(1), 87-96.
- Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making (Special Issue on Emotion and*, 19(2), 115-137.
- Liua, m., Kimb, H., & Pennington-Grayca, L. (2015). Responding to the bed bug crisis in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 76-84. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.005>
- McDonald, S., Hunt, C., Henry, J. D., Dimoska, A., & Bornhofen, C. (2010). Angry responses to emotional events: The role of impaired control and drive in people with severe traumatic brain injury. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 32(8), 855-864. <https://doi.org/10.1080/13803391003596405>
- Ozanne, L. K., Ballantine, P. W., & Mitchell, T. (2020). Investigating the Methods and Effectiveness of Crisis Communication. *Journal Of Nonprofit & Public Sector*, 32(4), 379-405. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798856>
- PRSA. (2019). <https://www.prsa.org/publications>. PRSA. adresinden alındı
- Solis, B., & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. Pearson Education LTD.
- White, C. M. (2012). *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management Leveraging Web 2.0 Technologies*. CRC Press.
- Xi, Y. (2024). *Metadiscourse in Corporate Apologies: Strategies for Persuasion and Image Restoration*. <https://doi.org/Available at SSRN 4782702>
- Yengin, D. (2020). *Dokunmatik Toplum*. Der Yayınları.
- Yengin, D. (2023). Çerçeveleme Hızının Sanal Gerçekliğe Etkisi. T. Bayrak içinde, *Sanal Gerçekliğin Tetiklediği Semptomlar* (s. 60-85). Der Yayınları.
- Zhenga, B., Liua, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44, 56-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.006>

