

Örgütsel Kriz Dönemlerinde Güç ve Kullanımı 8

Ayşegül Akmeşe¹

Özet

Kriz aniden ortaya çıkan durumların oluşturduğu belirsizlik ve baskı ortamı olarak tanımlanmaktadır. Krizler gerek kişilerin gerekse kurumların normal işleyişlerini aksatmaktadır. Kriz yönetimi ise ortaya çıkan bu belirsizlik durumlarında düzeni ve istikrarı sağlama, krizin etkisini en aza indirmek için gerekli planlama ve hazırlığı yapma, krize müdahale etme ve kriz sonrasındaki iyileştirme faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda güç kavramı kriz yönetiminde öne çıkan unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde liderler bu güç kaynaklarını doğru zamanda ve doğru yerde kullanarak krizin etkilerini azaltmayı ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturmayı sağlayabilmektedirler. Liderler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak ekip üyelerini yönlendirebilmektedir. Kriz yönetimi ve liderlik arasındaki ilişki güç kavramıyla şekillenmektedir. Kriz döneminde etkili bir liderlik performansı sergilemek, hem mevcut kaynakları kullanarak olumsuz etkileri azaltmayı hem de krizden dersler çıkararak örgütsel dayanıklılığı yükseltmeyi gerektirmektedir. Bu kavramların bir bütün olarak ele alınması ve uygulanması, hem liderin hem de örgütün başarısını arttıran temel unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kriz sadece bir tehdit olarak görülmekten ziyade doğru yönetildiği zaman bir örgütün öğrenmesini ve güçlenmesini sağlayan bir durum olarak da görülmektedir.

Giriş

Modern iş dünyasının değişen iş koşulları bağlamında krizler kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde iş dünyasında ortaya çıkan krizlerin nedenleri arasında; hızlı örgütsel dönüşümler, ekonomik dinamiklerdeki değişim, insan unsurundan kaynaklı sorunlar, hızlı teknolojik değişimler ve siyasi faktörler gibi unsurlar gösterilebilmektedir. Kriz doğru yönetilmediği ya da kontrol altına alınmadığı takdirde, yeni ve birbirini

1 Öğr. Gör. Dr., Harran Üniversitesi, aakmes21@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6513-5094

takip eden krizlere yol açabilmektedir (Fener ve Çevik, 2015). Krizler ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Krizler sadece iş ortamında değil hayatın her alanında ortaya çıkabilmekte ve ciddi sonuçlar oluşturabilmektedir. Ayrıca, küreselleşme nedeniyle bir bölgede ortaya çıkan krizler diğer bölgeleri de etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında krizin türünün ve krizlerin ortaya çıkmasına neden olan etmenlerin anlaşılması krizin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından önem taşımaktadır (Aslan, 2021).

Kriz yönetimi, bir kuruluşun toplumsal meşruiyetini yeniden tesis etmesine aracılık eden kurumsal bir uyum süreci olarak ifade edilmektedir. Krizlerin nedenleri, sonuçları, gelişim süreçleri ve çözüm yolları açısından belirsizliklerle karakterize olduğu ve bu belirsizliklerin, krizlere hazırlıklı olmayı güçleştirdiği vurgulanmaktadır. Krizlerin kuruluşların normal işleyişlerini aksattığı ve bu süreçte kriz yönetimine hazır olmanın gerektiği ifade edilmektedir (Petter, 2025).

Kriz dönemlerinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en temel unsurlardan bir tanesi güç olgusudur. Örgütlerin faaliyet alanı ve türü farketmeksizin, güç unsuruna ihtiyaç duyduğu ve üst yönetimin bu gücü örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmek ve örgütsel amaçlara yönlendirmek için kullandığı belirtilmektedir (Kızanlı vd., 2016). Güç işletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirebilmesi açısından kritik bir unsur olarak görülmektedir. Ancak güç sadece yöneticilere ait olmayıp, astlar ve farklı departmanlar da sahip oldukları kaynaklar ve özellikler sayesinde diğerlerini etkileyebilmektedirler. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkili kullanarak çevresindekileri yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmeleri işletmeler için önem arz etmektedir (Erdoğan, 1997).

Kriz dönemlerinde örgütlerdeki güç dinamikleri daha önemli hale gelmektedir. Bu süreçte liderlerin etkili yönetim becerileri de öne çıkan unsurlar arasında gösterilmektedir. Kriz dönemlerinde güç sadece resmi hiyerarşiyle ölçülmeyip aynı zamanda etkin bir iletişimin kurulması, gerekli bilgilere erişim kolaylığı ve hızlı karar alabilme becerisiyle de ölçülmektedir. Bu doğrultuda güçlü liderlerin bulunduğu örgütlerde kriz sürecinin minimum zararlar atlatılması için liderler tarafından alınan kararların uygulanması ile örgütlerin varlığının devam ettirilebilmesi sağlanmaktadır. Güç dinamikleri zayıf olan örgütlerde ise bu süreç örgütleri kaosa sürüklemektedir. Özetle krizler örgütlerdeki güç dinamiklerini bir yandan görünür kılmakta diğer yandan yeniden şekillendirmektedir.

2. Kriz Kavramı

Kriz yönetimi literatüründe ilk kapsamlı modeli sunan Steven Fink, krizlerin belirli evrelerden geçtiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda krizler başlangıç, patlama, kronik ve çözüm aşamalarını içeren bir döngü halinde incelenmektedir. Ayrıca krizleri etkili bir şekilde yönetebilmek için sosyal, hukuki ve iletişimsel boyutlardaki bilgilerin kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Xu vd., 2024).

Kriz yönetimi her kuruluş için sahip olunması gereken bir yetenek olarak gösterilmektedir. Krizlerin genel anlamda dört belirgin özelliği bulunmaktadır. Bunlar; değişim, belirsizlik ve kesinti oluşturmaları, kuruluş ve paydaşlar için tehdit oluşturmaları, davranışsal nitelik taşımaları ve birbirine bağlı bir sürecin parçası olmaları olarak belirtilmektedir. Dayanıklılık açısından değerlendirildiğinde daha güçlü olan örgütler, krizin etkilerini hafifletmekte ve gerekli araçları geliştirerek ayakta kalabilmektedirler. Başarılı bir kriz yönetiminde ise paydaşların iş birliği yapması, ortak hareket edebilmesi ve yoğun etkileşim kurabilmesi kritik görülmektedir (Mafimisebi vd., 2025).

2.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kavramı, çeşitli disiplinlerde ve günlük dilde oldukça sık başvurulan terimlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Etimolojik açıdan kökeni Yunanca “krisis” sözcüğüne dayanan bu kavram, sosyal bilimler literatüründe genellikle “bunalım” ya da “buhran” sözcükleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal bilimler perspektifinden kriz kavramını genel bir çerçeve ile tanımlamak güçtür. Çünkü bir durumun kriz olarak algılanma derecesi, öznel değerlendirmelere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir olayın kriz niteliği taşıyıp taşımadığını belirleyebilmek için krizin temel unsurlarının ve ayırt edici özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir (Turgut, 2007).

Hamaoka vd. (2007), krizi bir durum veya olayın kritik bir dönüm noktası olarak tanımlanmaktadır. Krizlerin bireyleri, grupları ve toplulukları etkilediğini vurgulamaktadırlar. Olumsuz psikolojik ve davranışsal sonuçların ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedirler. Sweeny (2012), krizleri beklenmedik bir şekilde ve çeşitli koşullar altında ortaya çıkan durumlar olarak tanımlamıştır.

Kriz, paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir işletmeyi ciddi şekilde etkileyebilecek öngörülemeyen bir olay olarak nitelendirilmektedir. Bu tanım, krize ilişkin çeşitli bakış açılarının bir sentezini oluşturmaktadır. Paydaşların bir kuruluşun krizde olduğuna yönelik görüşleri mevcutsa krizin var olduğu ve paydaşların da kuruluşa krizdeymiş gibi tepki

vereceği belirtilmektedir. Örnek vermek gerekirse; Audi firması, yaklaşık on yıl boyunca müşterilerine şanzımanlarında bir sorun olmadığını ileri sürmüştür. Ancak müşteriler açısından bir krizin mevcut olduğu gerçeği söz konusu olmuştur. Araçlardaki arıza nedeniyle yaralanmalar ve ölümler gerçekleşmiştir. Bu örnekten hareketle yönetimin, bir kriz olup olmadığını doğru bir şekilde değerlendirebilmek için olayı paydaşların bakış açısından görebilmesi gerekmektedir (Coombs, 2007).

Kriz olgusunu açıklayabilmek için öncelikle onun temel özelliklerinin kavranması gerekmektedir. Kriz olağan süreçlerde karşılaşılan sıradan sorunlardan farklı olarak, öngörülme ve aniden ortaya çıkan gelişmelerle ilişkilendirilmektedir. Bu tür durumlar, devlet ya da işletme düzeyinde ciddi etkiler oluşturduğunda kriz niteliği kazanmaktadır. Krizlerin yalnızca olumsuz yönleri bulunmamaktadır. Aynı zamanda kurumlar için yeni fırsatlar da sunabilmektedir. Bununla birlikte, krizlerin etkilerinin süresi, büyük ölçüde örgütlerin zamanında aldığı tedbirlerin varlığına ve uygulama biçimine bağlıdır. Ayrıca krizler, bir organizasyonla sınırlı kalmayıp, diğer kurumlara veya sektörler de yayılabilen bulaşıcı bir özellik gösterebilmektedir (Aktan&Şen, 2001).

Aykaç (2001), krizin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır. Bunlar;

- Krizler, örgütlerin yapıları, değerleri ve normları üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.
- Çoğu kriz beklenmedik bir biçimde ortaya çıkmakla birlikte önceden öngörülmesi oldukça güçtür.
- Kriz dönemlerinde mevcut önleme mekanizmaları yeterli olmamaktadır.
- Kriz örgütün hem amaçlarını hem de varlığını tehdit eden bir niteliğe sahiptir.
- Çoğu durumda, krizi önlemek için gerekli bilgi ve zamana sahip olunamamaktadır.
- Kriz ile başa çıkmak için alınan önlemler ise hızlı ve acil olarak uygulanmak zorundadır.
- Kriz süreci, örgüt yönetiminde önemli gerilime neden olmaktadır.

2.2. Kriz Türleri

İnsanları, kurumları ve toplumları etkileyen krizler birçok farklı nedenden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler arasında; doğal afetler, ekonomik, politik

sorunlar, teknolojik problemler, sağlık ile ilgili olaylar, insan unsurundan kaynaklı olumsuzluklar gösterilebilmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkma nedenine bağlı olarak krizleri belirli başlıklar altında kategorize etmek mümkündür.

Doğal Afetler: Doğal afet krizleri, bireyler, kuruluşlar ve toplumlar arasında büyük bir belirsizlik oluşturmaktadır. Belirsizlik durumları arttıkça, bireyler daha yüksek düzeyde stres yaşamakta ve psikolojik refahları üzerinde olumsuz etkiler olmaktadır. İnsanlar, krizler ile karşılaştıklarında ne yapacakları ve nasıl uyum sağlayacakları konusunda bilgi ve rehberlik arayışında olmaktadır (Fuller vd., 2023). Doğal afetler, insanlığın hayatta kalması açısından tehdit ve zorluklar oluşturmaktadır. Devam eden küresel ısınma, sadece kuraklık, sıcak hava dalgaları ve orman yangınları gibi iklim kaynaklı afetlerin olasılığını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda sel kaynaklı tehlikelerin oluşması olasılığını da arttırmaktadır (Guo, 2021). Deprem, kasırga, hortum, tsunami, orman yangını ve heyelan gibi doğal afetler sıklıkla meydana gelmektedir. İklim krizi arttıkça doğal afetlerin sıklığının ve yoğunluğunun da artış eğilimi göstereceği belirtilmektedir (Garfin vd., 2023). Doğal afetler toplumların normal işleyişini bozmakta ve önemli kayıplara neden olmaktadır. Doğal afetlerin gerçekleşmesinden sonra insani yardım, hayat kurtarmak ve toplumların acılarının hafifletilmesi için uygun eylemlerin planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu eylemler arasında; barınma ve korunma, sağlık hizmetleri, gıda ve beslenme, gıda dışı ürünler gibi temel ihtiyaçların karşılanması yer almaktadır (Onyango vd., 2025).

Teknolojik Krizler: Krizler, yönetimi örgütün hayatta kalmasını ve rekabet gücünü korumasını sağlamak için çeşitli stratejiler benimsemeye zorlamaktadır. Bunlar arasında teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve ileriye dönük proaktif başa çıkma stratejisi oluşturmak da yer almaktadır. Bu yaklaşım, belirsizlik zamanlarında önemli kaynak yatırımı ve risk içerse de, kriz sürecinden sonra rekabet gücünü potansiyel olarak artırabilmektedir (Kariv vd., 2025). Son yıllardaki hızlı teknolojik ilerlemeler bir yandan yeni fırsatlar sunarken diğer yandan bir takım riskler oluşturmaktadır. Özellikle yapay zekânın bazı iş alanlarında olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Ozili, 2025). Fordist üretim modeli zamanla yalnızca pazarın daralmasından değil, kendi içindeki teknik sıkıntılardan kaynaklanan bir krize girmiştir. Üretim hattına dayalı çalışma biçimi, farklı iş istasyonlarının eş zamanlı çalışmasını zorlaştırmıştır. Kimi noktalarda yoğun iş yükü nedeniyle yığılmalar yaşanırken, kimi istasyonlarda ise makinelerin boşta beklemesi söz konusu olmuştur. Ayrıca yarı mamullerin hat boyunca taşınması için harcanan ek süre, genel verimliliği düşüren bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, sistemin kendi yapısındaki bu sorunlar kârın azalmasına neden olmuştur (Taymaz, 1993).

İnsan Kaynaklı Krizler: İnsan eliyle ortaya çıkan krizler arasında; yönetici ya da kilit çalışanın kaybı, devamsızlık oranlarındaki yükselme, iş kazalarının sıklaşması, işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddet olaylarının çoğalması ile rüşvet ve yolsuzluk gibi durumlar sayılabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bir şirketin üretim departmanında yıllardır çalışan ve bu departmandaki diğer personelleri yönlendiren bir şefin aniden işi bırakması durumu bir kriz olarak değerlendirilebilir. Çünkü hem ilgili departmandaki personellerin motivasyonunun azalması söz konusu olabilecek hem de iş süreçlerinde aksama oluşabilecektir.

Ekonomik Krizler: Ekonomik krizler, 1970’lerin sonlarından beri gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşmıştır. Bu krizlerden en dikkat çekenlerden bir tanesi, Endonezya, Kore, Malezya, Singapur, Tayvan ve Tayland’da meydana gelen ve ekonomik bozulmalara yol açan “Asya mali krizi” olmuştur. Bu tür krizler genel olarak meydana geldikleri yerlerin özellikleri ile açıklanmaktadır. Para birimlerinin değerinin, mal ve hizmet ticaretinden ziyade finansal hareketlerle şekillendiği durumlarda döviz kurları dengeleyici bir işlev görmek yerine mevcut dengesizlikleri büyütürken kriz ihtimalini arttırmaktadır (Weber, 2009). Ekonomik krizler, yaşamın zaman ve mekan düzenini sarsmakta ve gerek çalışma hayatında gerekse ilişki ağlarında köklü değişimlere yol açmaktadır (Dzalbe, 2025). Enflasyon, devletler, bireyler ve işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak tek başına bir kriz olarak tanımlanamaz. Buna karşılık hiperenflasyon, fiyatlar genel düzeyinde beklenmedik ve hızlı yükselişlere neden olduğu için gerçek anlamda bir kriz olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Türkiye’nin uzun yıllardır içinde bulunduğu kronik enflasyon sürecini kriz olarak tanımlamak doğru değildir. Buna karşın 1980’lerde birçok Latin Amerika ülkesinde ve 1990’larda sosyalist sistemin çözülmesinin ardından piyasa ekonomisine geçen ülkelerde gözlenen hiperenflasyon vakaları gerçek bir kriz niteliği taşımaktadır. 1929-1933 yılları arasındaki Büyük Depresyon örneğinde olduğu gibi, fiyatların ani ve beklenmedik biçimde düşüşe geçtiği deresyon süreci gerçek bir krizdir (Aktan ve Şen, 2001). Yakın dönemde gerçekleşen Covid-19 krizi de, ekonomik sistemlerin küresel ölçekli dış şoklara karşı kırılganlıklarını ortaya çıkarmıştır. Ekonomik açıdan oluşan riskler, gelecek krizler için güvenliği ve istrarı sağlamak için kapsamlı politikalar oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır (Soursou, 2025). Uluslararası krizler küresel ekonomik dayanıklılıkta dengesizlikleri tetiklemiş ve ekonominin ölçeğine bağlı olarak değişen etkilerle ulusal ekonomik kalkınmayı önemli ölçüde etkilemiştir. Büyük ülkeler daha kısa şok süreleri

ve daha hızlı toparlanmalar yaşarken, küçük ekonomiler daha uzun ve daha istikrarsız toparlanma süreçleriyle karşı karşıya kalmıştır. Örneğin, 2008 küresel mali krizi sırasında, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin gibi daha büyük ekonomiler, geniş iç pazarlarını, önemli mali alanlarını ve parasal özerkliklerini kullanarak dış şokları hafifletmişlerdir. Buna karşılık, İrlanda ve Singapur gibi yabancı sermayeye ve uluslararası ticarete büyük ölçüde bağımlı küçük ve açık ekonomiler, daha yoğun sermaye çıkışları ve döviz kuru oynaklığı yaşamış ve bu da toparlanmaların önemli ölçüde gecikmesine yol açmıştır. COVID-19 pandemisi sırasında, Almanya ve Güney Kore gibi güçlü yönetim kabiliyetlerine sahip yüksek gelirli ülkeler, nispeten hızlı bir toparlanma sağlarken öte yandan, Yemen ve Haiti gibi sınırlı yönetim düzeyine ve yetersiz kaynaklara sahip ülkeler, pandemiye kontrol altına almakta zorlanmakla kalmayıp aynı zamanda uzun süreli ekonomik durgunluk, sosyal istikrarsızlık ve kalkınmada aksaklıklarla da karşı karşıya kalmışlardır (Ouyang vd., 2025).

Politik ve Hukuki Krizler: Devletin güven ve adalet üzerine kurulduğu varsayımı, uluslararası ilişkilerde her zaman geçerliliğini koruyamamaktadır. Uygulamada, kimi devletlerin bu ilkelerden sapması, uluslararası hukukun temelini oluşturan iyi niyet ve ahde vefa anlayışını zayıflatmaktadır. Bunun sonucunda hem hukukun korumak istediği düzen bozulmakta hem de yeni çıkar çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların çözümü, bu aşamada hukukun tanımladığı kurumsal mekanizmalara bırakılmaktadır. Kriz dönemlerinde tarafların yetersiz kaldığı durumlarda ise, tarafsız üçüncü kişilerin ya da yapıların devreye girmesi, gerekmektedir. Uzlaşıya dayalı ve adil bir çözüm yalnızca taraflar için değil, uluslararası barış ve güvenliğin sürdürülebilirliği açısından da belirleyici bir öneme sahiptir. Uluslararası hukuk, bu noktada hem diplomatik girişimlerle hem de öngördüğü yaptırımlarla temel bir rol üstlenmektedir (Orallı, 2014).

İtibar Krizleri: Bir kurumun, gerçeğe dayanmayan söylentilere, dedikodular ya da kasıtlı karalama girişimleri nedeniyle kamuoyu nezdindeki güvenilirliğinin ve itibarının zayıflaması durumu olarak ifade edilmektedir. Örneğin; üretim yapan bir şirketin ürünleri ile ilgili eski çalışanlarının ya da rakip şirketler tarafından ürünlerinde sağlığa zararlı katkı maddeleri bulunduğu dair olumsuz söylentilerin yayılması ve bu söylentiler gerçeği yansıtmasa da kurum itibarını olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olabilmektedir.

Sosyo-Kültürel Krizler: Türkiye coğrafi konumu sebebiyle göç olgusuna yabancı olmayan, sıklıkla nüfus hareketi yaşayan bir ülkedir. Fakat 2011 yılındaki Suriye krizinin ardından yaşanan göç, hem gelenlerin sayısı

hem de çok kısa sürede gerçekleşmesi açısından önceki göçlerden farklıdır. Göçmenlere yönelik toplumdaki algıların, medyanın tek yönlü bakışından ve siyasi kutuplaşmadan beslendiği ifade edilmektedir. Bu göç iki ülke halkı için sosyo-kültürel iletişimde önemli bir kırılma noktası olmuştur. Türkiye ile Suriye'nin ekonomik, siyasi ve kültürel geleceğini derinden etkilemiştir (Şallı, 2022).

Psikopatolojik Olaylar: Bu tür krizlerin nedenleri arasında; adam kaçırmaya, terör olayları, rehin alma ve işyerinde yaşanan şiddet gibi olağandışı ve tehdit edici durumlar gösterilebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; uluslararası faaliyet gösteren bir şirketin bölgesel ofisine silahlı saldırı düzenlenmesi, bazı çalışanların rehin alınması bir psikopatolojik olaydır.

Sağlık Krizleri: Krizler toplumların temel değerlerini tehdit eden, belirsizlik ve zaman baskısı altında hızlı kararlar alınmasını gerektiren durumlar olarak açıklanmaktadır. Sağlık alanında yaşanan en önemli krizlerden bir tanesi ise yakın zamanlarda ortaya çıkan Covid-19 pandemisi. Milyonlarca kişiyi hasta eden ve çok sayıda can kaybına yol açan çağımızın en büyük sağlık krizlerinden birisidir. İnsanlık salgınlarla mücadelede deneyim sahibi olsa da, bu pandemi kriz yönetimindeki eksiklikleri ortaya koymuştur. Norveç'te yapılan bir araştırma, Covid-19'u kriz haline getirenin sadece hastalığın yayılma biçimi olmadığını, insanların ve yöneticilerin durumu kontrol edemediklerinin düşünülmesi olduğunu göstermiştir (Karlsen, 2025). Bu yeni ve bilinmeyen virüsün yayılmasını kontrol altına almak büyük zorluklar doğurmuştur. Ayrıca bu süreçte virüsün bulaşmasını sınırlamak ve sağlık sistemlerinin aşırı yüklenmesini önlemek amacıyla karantina ve sosyal mesafe gibi sıkı önlemlerin uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Oufi vd., 2025). Bu salgına karşı verilen küresel mücadele özellikle sağlık kuruluşlarının yapı ve özelliklerini krizle başa çıkmak için dönüştürmesini ve değişime uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillenmesini gerekli kılmıştır. Bu salgın, kriz yönetim yeteneğinin gerek örgütsel gerekse yönetsel açıdan kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir (Yağmur & Mryvang, 2023).

Fiziksel Malzeme Kaybı: Fiziksel malzeme kaybına yol açan krizlerin ortaya çıkmasında; yetersiz kalite kontrol uygulamaları, patlamalar, üretim veya depolama tesislerinin tahrip edilmesi ya da malzeme, teçhizat ve tesislerin kaybedilmesi gibi unsurlar etkili olabilmektedir.

Bilgi İle İlgili Krizler: Bilgi kaynaklı krizler, bir kurumun sahip olduğu verilerin kaybolması veya yanlış ve eksik bilgi paylaşımı gibi durumlar sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu tür krizler, kurumun operasyonel etkinliğini düşürürken, karar alma süreçlerini de olumsuz etkileyebilmektedir.

2.3. Krize Yol Açan Faktörler

Krize neden olan faktörler örgüt içinden kaynaklanan ve dış çevreden kaynaklı bir takım olaylar olmak üzere iki başlık altında kategorize edilmiştir.

Dış Çevre Faktörleri: Krize yol açan dış çevre faktörleri, işletmenin doğrudan denetimi dışında kalan ve üzerinde tam kontrol sağlayamayan unsurları ifade etmektedir. İşletmelerde bu tür krizleri tetikleyen etkenler arasında; doğal afetler, ekonomik belirsizlikler, teknolojideki hızlı gelişmeler ve yenilikler, toplumsal ve kültürel değişimler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet koşulları ve uluslararası çevreden kaynaklanan etkiler sayılabilmektedir.

Örgüt İçi Faktörler: İlk bakışta bir kriz dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse de, çoğu zaman işletmenin kendi iç yapısındaki eksiklikler ve yönetsel hatalar bu sürecin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, bir işletmenin krizle karşılaşmasında temel nedenin çoğunlukla iç çevredeki yetersizlikler ve yönetim zaafı olduğu söylenebilmektedir. İç çevre faktörleri arasında; üst düzey yöneticilerin yetersiz karar alma kapasitesi, bilgi toplama ve değerlendirme süreçlerindeki eksiklikler, yönetimin değerleri ve tutumları, işletmenin geçmiş tecrübeleri ve tarihçesi ile işletmenin bulunduğu gelişim evresi gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Öztürk, 2011).

2.4. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi, potansiyel tehlikelere dair erken uyarı sinyallerinin fark edilmesi ve bu sinyallerin değerlendirilmesiyle başlayan; krizi en az kayıpla aşmayı hedefleyen önlemlerin uygulanmasını içeren bir süreçtir. Krizin ilk işaretlerini zamanında görebilmek, işletmelerin olası tehditleri büyümeden engellemesine ve maliyetli sonuçlardan kaçınmasına katkı sağlamaktadır. Kriz sürecini başarıyla atlatan firmaların başarısında;

- Olası risklere dair dolaylı göstergeleri önceden saptamaları,
- Bu göstergeler ışığında savunma ve önleme stratejileri geliştirmeleri,
- Kriz anında etkin kontrol sağlayabilmeleri
- Kriz sonrası toparlanma adımlarını planlamaları
- Yaşananlardan elde edilen deneyimleri kayda geçirerek gelecek için dersler çıkarmaları etkili olmuştur.

Böyle bir yaklaşım, firmaların yalnızca kayıplarını en aza indirmesine değil aynı zamanda kriz sonrasında rakiplerine karşı avantaj elde etmelerine olanak tanımaktadır (Şahin vd., 2015). Murat ve Mısırlı (2005), krizlerin etkin bir

şekilde yönetilebilmesi için aşağıdaki adımların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar;

- Kriz yönetiminin ilk adımı, yaklaşmakta olan bir krizi haber veren erken uyarı işaretlerini fark etmeye yöneliktir. Bu belirtilerin zamanında fark edilmesi sonraki aşamalara hazırlık açısından önem taşımaktadır.
- İkinci adım, hem krizin oluşmasını önleme hem de olası krizlere karşı hazırlıklı olmayı hedefleyen faaliyetleri içermektedir.
- Üçüncü adımda amaç, krizin olumsuz etkilerini sınırlamak ve örgütün henüz zarar görmemiş kısımlarına yayılmasını önlemektir.
- Dördüncü adım olan iyileştirme sürecinde, kurumlar normal işleyişlerine yeniden kavuşmak için kısa ve uzun vadeli, önceden planlanmış programlar geliştirip uygulamaktadır.
- Son adım olan öğrenme aşamasında ise, geçmiş deneyimlerin eleştirel biçimde değerlendirilmesine, bu deneyimlerden dersler çıkarılmasına ve gelecekteki krizler için hazırlıklı olunmasına odaklanmaktadır.
- Literatürde kriz sürecinde izlenmesi gereken yolları gösteren birçok model yer almaktadır. Bu modellerden bazıları ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Kriz Yönetim Modelleri (Özcan, 2021).

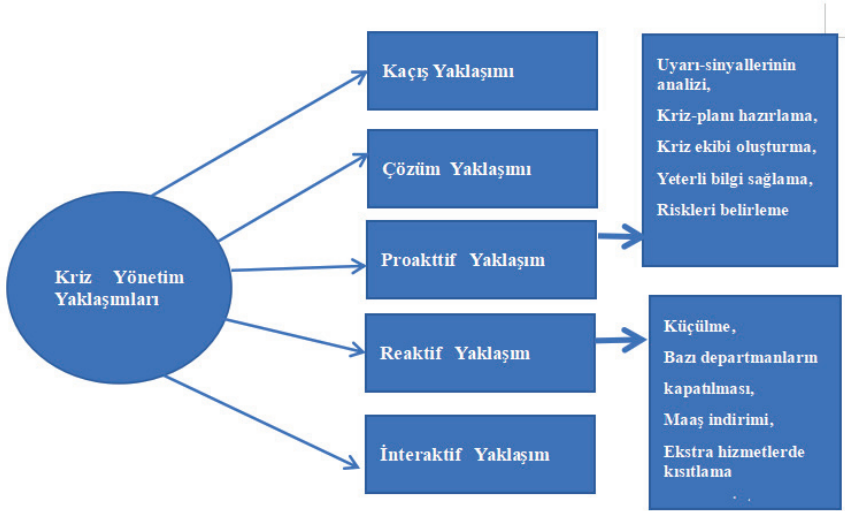
Kriz Yönetim Modeli	Modelin Özellikleri
Petak (1985)	Bu yaklaşım, dört temel evreden oluşan bir yapı üzerine inşa edilmiştir: risklerin en aza indirilmesi, sürece yönelik hazırlıkların yapılması, müdahale adımlarının uygulanması ve sonrasında iyileşme sürecinin yürütülmesi.
Fink (1986)	Söz konusu model, dört ana safhadan oluşan bir çerçeve üzerine oturtulmuştur: belirtilerin ortaya çıktığı dönem, akut sürecin yaşandığı aşama, devamlılık gösteren kronik dönem ve nihayetinde çözüm süreci.
Mitroff (1994)	Bu model beş temel basamaktan oluşan bir süreç çerçevesine dayanmaktadır: ilk işaretlerin fark edilmesi, durumu ayrıntılı olarak inceleyip önleyici adımların atılması, ortaya çıkan zararın sınırlanırılması, toparlanma sürecinin yürütülmesi ve son olarak elde edilen deneyimlerden çıkarımlar yapılması.
Norm Augustine (1995)	Bu modele göre süreç, altı temel aşama çerçevesinde ele alınmaktadır: krizin ortaya çıkmasını önlemeye dönük stratejiler, kriz yönetimine hazırlık süreci, krizin belirlenip tanımlanması, etkilerinin sınırlandırılması, sorunun çözümüne yönelik müdahaleler ve son olarak krizden yarar sağlayacak kazanımların elde edilmesi.
González-Herrero & Pratt (1996)	Bu model krizin zaman içindeki seyrini dört aşamada gösterir: doğuş, büyüme, olgunluk ve zayıflama.
Burnet (1998)	Bu model kriz yönetimini güçleştiren dört temel etken üzerinde durmaktadır: zaman baskısı, kontrol zorlukları, algılanan tehdit düzeyi ve sınırlı müdahale seçenekleri.
Moore (2002)	Bu modele göre kriz, altı temel faaliyeti kapsar: izleme, algılama, çevreleme, müdahale, hafifletme ve iyileştirme.
Boint Hart, Stern, & Sundelius (2005)	Kriz dönemlerinde kamu liderleri, beş temel görevle karşı karşıya kalır: durumu anlamlandırma, karar verme, çıkarımlar yapma, süreci sonlandırma ve öğrenme.
Coombs (2007)	Bu model krizi üç aşamada ele almaktadır: kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrası

2.5. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Proaktif yaklaşım, öncelikle fırsatları değerlendirmeye ve kurum imajını güçlendirmeye odaklanırken; reaktif yaklaşım, kriz ortaya çıktıktan sonraki dönemde yapılan müdahaleleri kapsadığı için, ağırlıklı olarak kriz etkilerini azaltma, mevcut durumu koruma veya zarar gören imajı onarma amacı taşımaktadır (Akar, 2021). Reaktif krizde krize hazırlıksız yakalanma söz konusu olup krizden önce herhangi bir strateji belirlenmemiştir (Kuşay, 2017).

Kaçış yaklaşımı, yöneticilerin kriz ve etkilerinden tamamen sıyrılmaya çalıştıkları, ancak gelecekte benzer durumlarla başa çıkmak için kurumsal ve çalışan performansındaki zayıflıkları kabul eddip bunlara yönelik açıklamalar yaptıkları olumsuz bir stratejidir (Al-Khrabsheh, 2018) Kontrol yaklaşımı, yönetimin krizlerin yol açtığı olumsuz sonuçları sınırlandırmak ve etkilerini hafifletmek amacıyla benimsediği bir stratejidir. Bu yaklaşım, özellikle krizlerin şiddetini azaltmaya başladığında devreye girerek, ortaya çıkan geçici baskıları yönetmeyi ve beraberinde gelen olumsuz etkileri en aza indirmeyi hedeflemektedir. İşbirlikçi yaklaşım, kriz ortaya çıktığında müdahalelerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir anlayıştır. Bu yaklaşımda, oluşturulan kriz ekibinin her bir üyesine belirli sorumluluklar ve görevler verilerek, sürecin eşgüdüm içinde yönetilmesi amaçlanmaktadır. Proje yaklaşımı yönetimin personelin desteğini de alarak krizle ilgili görev ve işlevlerin önceden öngörülüp tanımlanmasını sağlayan bir anlayıştır. Bu yaklaşımda süreç, son derece planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Bu yaklaşımda süreç, son derece planlı ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir. Özellikle kritik aşamalarda hızlı müdahalelerle olumsuz etkilerin azaltılması ve kurumun eski istikrarına yeniden kavuşturulması hedeflenmektedir (Al-Khrabsheh, 2018).

Şekil 2: Kriz Yönetim Yaklaşımları (Şahin vd., 2015).



2.6. Krizin Örgütsel Etkileri

Dünya genelinde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimler, ülkeler arasındaki rekabeti hiç olmadığı kadar ileri seviyeye taşımıştır. Böyle bir ortamda, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve yeni gelişmelere uyum sağlayabilmesi, çevresel değişikliklere hızla adapte olma yeteneğine bağlıdır. Piyasaların sürekli değişmesi, örgütler için yeni tehditler doğurmaktadır. Bu tehditlere zamanında karşılık veremeyenlerin varlığını sürdürmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle kurumların yapılarını daha esnek ve işlevsel bir hale getirmesi büyük önem taşımaktadır (Karaköse, 2007).

Örgütler, açık sistemler olup başarıları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevrenin sunduğu fırsatları görüp değerlendirmelerine ve sınırlayıcı koşullara zamanında uyum sağlamalarına bağlıdır. Ancak bu süreçte örgütler farklı krizlerle karşılaşabilmektedirler. Bu krizin kaynağı kimi zaman örgütün iç yapısındaki sorunlar, kimi zaman da dış çevredeki gelişmeler olabilmektedir (Demirtaş, 2000). Bu krizler örgütlerin kârlılığı üzerinde ani etkilere neden olmaktadır (Yadav vd., 2024). Örgütler, bu süreçte ayakta kalabilmek için yeni yollar aramaya başlamaktadır. Böyle bir ortamda, örgütlerin hayatta kalma, değişen koşullara uyum sağlama ve sorunlarla baş edebilme yetenekleri, sahip oldukları güçlü yönler ve kapasiteleriyle yakından bağlantılıdır. Bu nedenle örgütlerin çevik davranma, esnek hareket etme, hızlı ve doğru kararlar alma ve dirençli olma becerileri her zamankinden daha kritik hale gelmiştir (Yağmur & Mryvang, 2023).

3. Örgütsel Güç ve Teorik Çerçeve

Örgütlerde güç ve etki gibi ilişkili kavramların incelenmesi, yüzyılı aşkın süredir ilgi çeken bir konu olmuştur ve son yıllarda bu konudaki araştırmalar önemli ölçüde artmıştır. Güç, örgütsel yaşamın temel ve etkili bir şekilde her alanında bulunan bir kavramdır. Bu kavram, bireylerin çevrelerinde nasıl hareket ettiklerini ve örgütlerdeki diğer bireylerle nasıl etkileşim kurduklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Harris vd., 2015). Örgütlerde güç ve otorite kavramı genel olarak birlikte açıklanmaktadır. Örgütlerde gücü tanımlamanın ve otoriteyle ilişkisini açıklamanın bazı yolları bulunmaktadır. Otoritenin rasyonel ve işlevsel olduğu ileri sürülürken; gücün genellikle politik olduğu görülmektedir. Gücün otorite maskesinin ardında gizli olduğu ve örgütsel yaşamın dokusuna yerleştiği ifade edilmektedir. Güç kavramının kökeni Dahl'ın gücün istenen bir sonucu elde etmek için direnci aşma yeteneği olduğunu savunduğu 1950'lere kadar uzanmaktadır (Hasan vd., 2023).

Literatürde güç ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır. Güç, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilme yetisidir (Mintzberg 1983, akt. Aydın & Coşkun, 2014). Güç, başkalarını yönlendirme ya da etkileme isteği ve onlara karşı üstünlük kurma gereksinimi olarak tanımlanmaktadır. Güce sahip olan kişi, başkalarını yönlendirme, etkileme ya da değiştirme kapasitesine sahiptir. Bu durum, bireyin başkalarının tutum ve davranışlarını dönüştürme potansiyelini ifade etmektedir.

3.1. Güç Türleri

Formal ve Informal Güç: Güç, genel anlamıyla bir etki oluşturabilme kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu kapasite, örgütsel yapılar içinde formal ya da informal yollarla ortaya çıkmaktadır. Formal güç, bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumu ve sahip olduğu yetkiler üzerinden diğerlerini etkileme potansiyelini ifade etmektedir. Buna karşılık informal güç, pozisyondan bağımsız olarak bireyin kişisel özellikleri, bilgi, sosyal ağlar ve maddi olanaklar gibi unsurlardan doğan etki kapasitesidir. Sonuç olarak, güç genel olarak potansiyel bir etki olarak tanımlanabilmektedir. Formal güç pozisyon temelli yetkilerden, informal güç ise bireyin pozisyonundan bağımsız kişisel ve sosyal kazanımlardan kaynaklanmaktadır (Alkan & Erdem, 2019).

Bireysel ve Örgütsel Güç: Bireysel güç bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecrübe ve bir takım kişisel özelliklerine dayanarak diğer insanların tutum ve davranışlarını etkileme veya yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güç ise, örgütün sahip olduğu kurallar, kaynaklar, prosedürler vasıtasıyla bireyler üzerinde etki oluşturabilme yetkinliği olarak ifade edilmektedir.

Karar Alma ve Kontrol Gücü: Bir kişinin ya da kurumun amaca ulaşmak için seçenekleri belirlemesi ve süreci denetleyerek sonuçları istediği şekilde yönlendirebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır.

Bilgi ve İletişim Gücü: Bir kişi ya da kurumun sahip olduğu bilgiyi ya da iletişim kanallarını kullanarak diğer insanları yönlendirebilmesidir. Doğru bilginin elde edilmesi ve bu bilginin paylaşılması bu gücün artmasını sağlamaktadır.

Sosyal ve Politik Güç: Kişilerin ya da grupların toplumsal ilişkilerini ve örgüt içindeki bağlantılarını kullanarak diğer insanları etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak açıklanmaktadır.

3.2. Klasik Güç Teorileri

Son yıllarda örgütleri küçük politik sistemler olarak görmek ve güç konusunu ele almak, akademik çalışmaların odağı haline gelmiştir. Örgütlerde güç, çoğunlukla bir pozisyon veya statü ile ilişkilidir. Fakat yöneticilerin başarısı sadece astlarına emir verip görevlerin yapılmasını sağlamakla sınırlı değildir. Eğer yöneticiler, astlarının bu görevleri isteyerek ve gönüllü biçimde yerine getirmesini sağlayabilirse, başarı şansları önemli ölçüde artmaktadır (Bayraktaroğlu, 2000). İlgili yazın incelendiğinde güç ile ilgili bir takım teorilerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Literatürde en çok kullanılan teoriler; French ve Raven'ın güç kaynakları sınıflandırması, Amitai Etzioni'nin güç analizi ve McClelland'ın iki taraflı güç kuramıdır.

3.2.1. French ve Raven'ın Güç Kaynakları Sınıflandırması

French ve Raven, gücün kaynaklarını; yasal-meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve karizma gücü olarak sıralamıştır. Raven ve Kruglanski ise beşli sınıflandırmaya bilgi gücünü eklemiştir. Bu sınıflandırmanın yönetici-çalışan arasında var olan güç ilişkisi üzerine kurulu olduğu vurgulanmaktadır. French ve Raven'ın beşli sınıflandırmasının, literatürde en çok kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Mankan, 2022).

Yasal (Meşru Güç): Yasal güç, yöneticinin bulunduğu makamdan dolayı kazandığı bir yetki olarak tanımlanmaktadır (Diş ve Ayık, 2016).

Ödüllendirme Gücü: Örgütler hedeflerine ulaşmak için farklı teknikler uygulamaktadırlar. Bu tekniklerin başarılı olabilmesi, işe uygun çalışanların seçimi ve çalışan beklentilerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ile mümkün olmaktadır. Ödüllendirme yönetimi, bu bağlamda önemli bir motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır. Ödüller sadece parasal öğelerle sınırlı değildir. Parasal olmayan ödüller, çalışanların sorumluluk almasını, karar sürecinde etkili olmasını ve yeteneklerini geliştirmesini sağlarken; parasal ödüller, ücret ve yapılarını belirleme, performansa göre ödeme ve çalışanlara ek avantajlar sunma gibi uygulamaları kapsamaktadır (Karatepe, 2015).

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün tam zıttı olup cezalandırma temeline dayanmaktadır. Liderin verdiği talimatlara karşı çıkıldığında kontrolü sağlama ve gerektiğinde yaptırım uygulama yetkisini ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bir yönetici iş saatinde arkadaşlarıyla sohbet ederek müşteriye gereken ilgiyi göstermeyen bir çalışanı, davranışına odaklanarak sert fakat kaba olmayan bir üslupla uyardığı zaman çalışan bu uyarıyı genellikle kabuledebilecektir. Çünkü hatasını fark edecek ve gelecekte benzer bir davranışı tekrarlamamak için çaba gösterecektir. Ancak yönetici gücünü, astını başka birinin hatası yüzünden azarlamak gibi

haksız bir şekilde kullanırsa, çalışan yöneticisine karşı olumsuz duygular geliştirebilir ve işine karşı ilgisizleşebilir (Erdoğan, 1997).

Uzmanlık Gücü: “Bilgi güçtür” ifadesi, bireylerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlık düzeyine göre güç kazandıklarını ortaya koymaktadır. Karmaşıklaşan organizasyonlarda yönetim, uzmanlara bağımlı hale gelmekte ve bunun sonucunda uzmanların etkisi artmaktadır. Günümüzde otorite değil, gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olmak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, bilgiye dayalı organizasyonlarda bazı çalışanlar, ücret ve yetki farklarına rağmen amirleri kadar etkiye sahip olabilmektedirler. Uzmanlık gücü, belirli bir alandaki bilgi ve yetkinlikleri, başkalarının davranışlarını yönlendirebilmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Herkes, kendi sahip olduğu bilgi ve beceriler ölçüsünde bu gücü kullanabilmektedir (Bayrak, 2001).

Karizmatik Güç: Çalışanların görevleri isteyerek yerine getirmelerini ifade eden “üstlenme” davranışının ortaya çıkması, yöneticilerin uzmanlık ve karizmatik güçlerini etkin biçimde kullanmalarına bağlıdır (Memduhoğlu & Turhan, 2016). Karizmatik güç, bireyin kişisel özelliklerinden doğan ve organizasyon içindeki astlar ve üstler tarafından beğenilme, takdir edilme ve özenme gibi olumlu tepkileri ortaya çıkaran güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç zorlayıcı yöntemler kullanılmadan, güven, saygı ve sevgiye dayalı bir bağımlılık ilişkisi oluşturduğu için son derece etkili bir güç türüdür (Bayrak, 2001).

3.2.2. Amitai Etzioni’nin Güç Analizi

Etzioni’nin güç kuramında cezalandırma gücü (zorlayıcı), ödüllendirme (yararlı) gücü ve kuralsal (normatif) güç olmak üzere üç tür güç üzerinde durulmaktadır. Etzioni bir örgütte üç tür üyelik olduğunu vurgulamıştır. Bunlar; zorunlu üyelik, çıkarıcı üyelik ve ahlaki üyelik şeklindedir. Bu güç ve üyelikler arasındaki ilişkiler ise gücün uygun kullanımının söz konusu olup olmadığını belirlemektedir. Üç başlık altında ele alınan üyelik türlerinden ilki, bireylerin üye olmak istemedikleri fakat zorunluluktan kaynaklı katılmak durumunda oldukları üyeliklerdir. Örneğin hapishaneler bu tür bir katılımı yansıtmaktadır. İkinci üyelik türü, çalışanların kendi çıkarlarını gözetenek örgütte yer aldığı üyeliklerdir; işletmeler bu üyeliğe örnek olarak gösterilebilmektedir. Üçüncü üyelik türü ise üyelerin örgütün amaçlarına olumlu bir bakış açısıyla bağlandığında ortaya çıkan ahlaki bir üyeliği teşkil etmektedir. Vakıflar örnek olarak gösterilebilmektedir (Mankan, 2022).

3.2.3. McClelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı

David McClelland, biri olumlu diğeri olumsuz olmak üzere gücün iki farklı yönü olduğunu ifade etmiştir. Bu ayrım gücün doğru veya yanlış kullanımıyla ilgilidir. Kişisel güç, gücün olumsuz yönünü teşkil ederken, olumlu yönünü ise toplumsal güç teşkil etmektedir. Gücün olumsuz tarafı olarak değerlendirilen kişisel güç, bireyin kendi çıkarlarını gerçekleştirmesine hizmet ederken; olumlu yönü olan toplumsal güç, grup veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Mankan, 2022).

4. Kriz Yönetimi ve Liderlik

Kriz yönetimi, krizlerin tanımlanması, önceden hazırlık ve önlemlerin alınması, krizlerin şiddetinin değerlendirilmesi, olası müdahale seçeneklerinin belirlenmesi ve bu seçeneklerin değerlendirilip seçilmesi ile kriz sonrasında yapılacak müdahaleleri kapsamaktadır (Sweeny, 2012).

Krizler, her örgütün karşılaşabileceği durumlar arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin krizlere ilişkin farkındalık geliştirmesi ve önceden gerekli önlemleri alması zorunludur. Yönetim süreci doğal olarak risk taşımakta olup, kriz anlarında yönetim becerisi ön plana çıkarak kritik bir işlev üstlenmektedir. Olağan ve sorunsuz işleyiş dönemlerinde yönetim faaliyetlerinin görünürlüğü sınırlı kalabilmektedir. Etkin bir kriz yönetimi, krizlere hazırlıklı olmayı ve kriz ortaya çıktığında uygun müdahale stratejilerini uygulamayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, kriz yönetimi yönetim fonksiyonunun ayrılmaz bir boyutu olarak kabul edilmekte ve bu beceriye sahip olmayan örgütlerin sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri oldukça güçleşmektedir (Demirtaş, 2000).

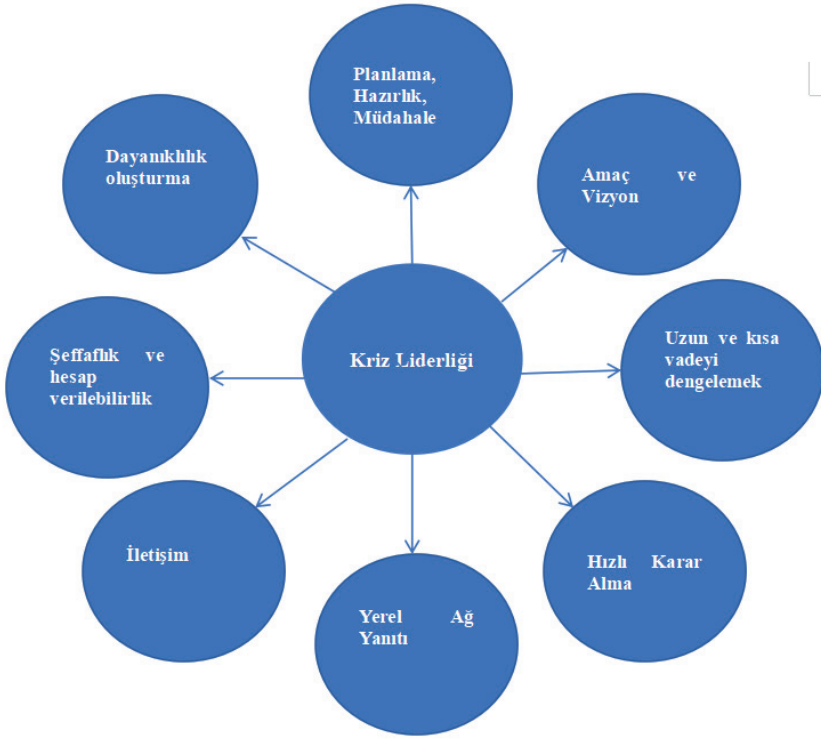
Kriz dönemlerinde liderlik, hayatta kalmayı sağlamak ve uzun vadeli başarı için fırsatlar oluşturmak amacıyla genellikle örgütsel yapıların ve stratejilerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Genel olarak liderlik, liderin düşünsel yetkinliklerinin ve uyum sağlama becerisinin, özellikle kriz ortamlarında ön plana çıktığı, etkileşim temelli bir süreç biçiminde ele alınmaktadır (Lehtonen vd., 2025). Bir krizin hemen sonrasında, hatta bazen devam eden bir kriz sırasında, olayların nedenlerini ve seyrini ortaya çıkarmak kritik öneme sahiptir. Çünkü kriz sürecinde krizden etkilenen kişiler şu gibi sorulara cevap aramaktadırlar: Ne oldu? Olaylar nasıl meydana geldi? Yönetim bunlara ne kadar iyi tepki verdi? Ve gelecekte benzer krizlerin önlenmesini nasıl sağlayabiliriz? (Broekema vd., 2025).

4.1. Kriz İletişimi ve Etkili Liderlik

Kriz sırasında paydaşları ile olan iletişim stratejilerini krizin getirdiği değişimlere göre uyarlayan kuruluşlar, bunu yapmayanlara göre daha yüksek güven kazanmaktadırlar (Jong, 2025). Kurumlar, beklenmedik krizlere karşı tamamen korunamaları da, bu durumlara hazırlıklı olabilmek ve itibarlarını koruyabilmek için hızlı, net ve aynı zamanda empatik bir iletişim stratejisine ihtiyaç duymaktadırlar. Kriz dönemlerinde hem zamanlama hem de kullanılan dil kritik öneme sahiptir. Yanlış ya da gecikmiş iletişim yalnızca mali kayıplara değil, güvenin zedelenmesine de yol açmaktadır. Dayanıklı bir kurum, kriz karşısında yalnızca ayakta kalmayı değil, yeniden yapılanarak paydaşların güvenini kazanmayı da başarmaktadır. Geçmişte Ford Explorer araçlarında meydana gelen tehlikeli devrilme kazaları nedeniyle Ford'un kamuoyunda eleştirilmesi, British Petrochemical Corporation'ın Deepwater Horizon petrol sızıntısına yetersiz tepki vermesi, tsunamiyi takip eden Fukuşima nükleer felaketi ve Facebook-Cambridge Analytica veri ihlali gibi birkaç tarihsel vaka, yetersiz yönetilen kriz iletişimine birkaç örnek olarak gösterilebilmektedir. Bununla birlikte, Johnson & Johnson'ın Tylenol vakasındaki başarılı yaklaşımı, bilimsel ve nesnel bir stratejinin kurumsal dayanıklılığı arttırdığını kanıtlamaktadır. Bu nedenle kriz iletişimi yalnızca olumsuzlukları yönetmek değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal güveni ve sürdürülebilirliği güçlendirmek açısından stratejik bir unsurdur (Asamoah & Bigodza, 2025).

Kriz yönetimi, sosyo-politik ve çevresel koşulların doğurduğu kendine özgü güçlüklerin üstesinden gelebilecek stratejilerin geliştirilmesi açısından temel bir gereklilik taşımaktadır. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde liderin, örgütün tüm üyelerini ortak bir vizyon etrafında bir araya getirerek iş birliği içinde hareket etmeye yönlendirme kapasitesi, başarının belirleyici unsurlarından biridir. Etkin kriz yönetimi yalnızca acil durumlara yönelik planlamayı değil, aynı zamanda uygulanan stratejik müdahalelerin örgütün uzun vadeli hedefleriyle uyum içinde olmasını ve geçici çözümlerin sürdürülebilir yaklaşımlarla dengelenmesini de zorunlu kılmaktadır (Hosen vd., 2025). Kriz sürecinde etkili bir yönetimin sağlanabilmesi için liderin aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunlar;

Şekil 1: Kriz Liderliği (Naicker, 2025)



Planlama, hazırlık, müdahale ve kapasitenin harekete geçirilmesi: Kriz dönemlerinde lider sadece ani kararlar vermekle kalmayıp aynı zamanda olası kriz senaryolarına karşı stratejiler oluşturmaktadır. Bunun dışında hazırlık sürecinde personelin ihtiyacı doğrultusunda eğitim almalarının sağlanması, etkili bir iletişimin kurulması ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Müdahale aşamasında ise, krizden en az zarar görecektir şekilde kapasitenin harekete geçirilmesini sağlamaktadır.

Amaç ve vizyon: Bu adım, liderler arasında hem acil müdahaleyi hem de uzun vadeli hedefleri önceliklendiren birleşik bir vizyona duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Uzun ve kısa vadeyi dengelemek: Kriz anında bir liderin uzun ve kısa vadeyi dengelemesi hem anlık sorunlara çözüm bulması hem de geleceğe yönelik stratejiler belirlemesini ifade etmektedir.

Hızlı karar alma: Kriz anında ortaya çıkan belirsiz ve acil durumlarda liderin kontrolü kaybetmemek için hızlı karar alması ve bu kararları uygulamaya koyması gerekmektedir.

Yerel ağ yanıtı: Yerel kriz liderliği, yerel liderler ve paydaşlar arasında ağ oluşturmayı gerektirmektedir. Dikey ve yatay iş birliğini organize edecek bir liderlik zorunlu hale gelmektedir.

İletişim: Kriz dönemlerinde kritik bir liderlik işlevi olarak görülmektedir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Liderliğe güven, etkili kriz yönetiminin temel taşlarından biridir. Lider örgütün içinde bulunduğu kriz sürecinden etkilenen tüm paydaşlara karşı şeffaf olmalı ve doğru bilgi aktarımı yapmalıdır.

Dayanıklılık oluşturma: Kriz dönemlerinde liderlik, dayanıklılık oluşturmaya odaklanmayı da gerektirmektedir. Kriz dönemlerinde hızlı yanıt verme, iyileşme ve büyüme üzerine odaklanmak gerekmektedir. Çünkü bu süreçte sağlamlığı, dayanıklılığı ve çevikliği yeniden inşa etmek gerekmektedir. Her kriz, liderlerin neyin işe yarayıp neyin yaramadığını düşünmelerine ve bunlardan ders çıkarmalarına olanak tanımaktadır (Naicker, 2025).

Kriz yönetiminin anahtarları öngörü, planlama, hazırlık ve eğitimidir. Bu tür eylemlerin sorumluluğu büyük ölçüde yönetime aittir. İş dünyasında krizler birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Örnekler arasında dolandırıcılık, kayıplar, içeriden bilgi sızdırma, büyük çaplı hırsızlık, bilgisayar arızaları, devralmalar ve devlet mevzuatları yer almaktadır. Bir kriz sırasında iletişimin etkili yönetimi yalnızca medyayla iletişim kurmaktan ibaret değildir. Farklı kitleler farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Etkili kriz yönetimi, kuruluşun başarısı veya başarısızlığında çıkarı olan diğer tüm paydaşlarla proaktif iletişimi zorunlu kılmaktadır. Kriz iletişiminin planlanmamasının sonuçları çalışanlara, kâra, morale ve kuruluşun diğer tüm yönlerine zarar vermektedir (Regester, 1989).

4.2. Kriz Yönetimi Süreci ve Güç Kullanımı

Krizlerin etkin biçimde yönetilebilmesi, yalnızca tek bir adımı değil; istihbarat toplama, güvenlik politikalarının belirlenmesi, karar süreçlerinin işletilmesi ve gerektiğinde güç kullanımını da kapsayan pek çok unsuru aynı anda harekete geçirmeye ve bunları uyum içinde yürütmeyi zorunlu kılmaktadır. Devletin sahip olduğu güç ve kaynakların ulusal çıkarlar doğrultusunda kullanılabilmesi için, önceden planlanmış, tüm ilgili aktörleri ve araçları ortak bir çerçevede birleştiren, iyi organize edilmiş bir kriz yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2008).

Kriz yönetimi ve güç kullanımı arasındaki ilişki gerek karar alırken gerekse uyguma faaliyetleri gerçekleştirilirken birbirini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz süreçlerinde belirsizlik ve zaman baskısı artış eğilimi göstermektedir. Bu süreçte doğru kararlar almak gerekmektedir. Ayrıca alınan bu kararların etkili bir biçimde uygulanması da zorunlu kılınmaktadır. Bu bağlamda liderler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak krizi yönetmeyi ve krizden minimum düzeyde etkilenmeyi hedeflemektedirler.

Kriz yönetimi sadece krize verilen tepkileri kapsamakla kalmayıp aynı zamanda gücün nerede ve nasıl kullanılacağını esas alan stratejiler oluşturmayı da kapsamaktadır. Güç, hem fiziksel hem de etkin iletişim, iyi bir bilgi akışı, iyi ekonomik durum olarak kendisini gösterebilmektedir. Bir krizin başarılı yönetilmesi isteniyorsa gücün kontrolsüz değil dengeli ve amaç odaklı kullanılması gerekmektedir. Kompleks bir yapıya sahip olan krizlerde, güç unsurunun doğru yerde ve zamanda kullanılmaması krizin yönetim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu noktada yönetimin dikkat etmesi gereken husus; gücü bir baskı aracı olarak kullanmamak, krizin etkilerini en aza indirecek ve istikrarı sağlayacak bir araç olarak kullanmaktır. Kriz yönetimi sadece krizin olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanmamak aynı zamanda güç kaynaklarının devreye girmesini sağlayarak kaos ve belirsizliği azaltmayı amaçlamalıdır. Güç kriz yönetiminde stratejik bir araç olarak kullanılmalıdır.

5. Somut Örnekler ve Uygulamalar

Türkiye’de Mudurnu Tavukçuluk, sabit kur dönemine göre yaptığı yatırımlar nedeniyle dalgalı kura geçiş sonrasında yaşanan krizi yönetemeyerek iflas etmiştir. Benzer biçimde, ev tekstili sektörünün önde gelen markalarından Elegant, döviz borçlarını ödemekte zorlanmış ve ortaklar arasındaki anlaşmazlıkların iyi yönetilememesi nedeniyle krizlerin üstesinden gelemeyerek faaliyetlerini sonlandırmıştır (Temelli& Yaşlıoğlu,2017).

2024 yılında Patiswiss markasının küflü çikolata krizi meydana gelmiştir. Bu krizde bir sosyal medya platformunda almış olduğu Patiswiss markasına ait çikolatanın küflü olduğuna yönelik paylaşım yapmıştır. Bunun üzerine ilgili markanın CEO’su sert ve tehdit içeren bir üslupla karşılık vermiştir. Bu yanıtla birlikte kriz büyümüştür. Markanın konuya dair kamuoyu ile olan iletişimi bir kaç gün gecikmiştir. Marka basın toplantısı yapmak yerine sosyal medya platformlarında konuya dair açıklamalarda bulunmuştur. CEO özür metni yayınlayarak görevinden ayrılmıştır. Markanın gerçekleşen bu kriz durumunda izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir. Krizin neden kaynaklandığını belirlemesi, krizin ortaya çıkmasına sebep olan kişileri tespit

etmek, tüketicinin kriz durumundan kaynaklanan zararının giderilmesi, kurumun gerek web sitesinde gerekse diğer sosyal medya platformlarında konuya dair açıklama yapması, kurumu temsil eden kişi tarafından resmi açıklamanın yapılması ve etkin bir halkla ilişkiler sürecinin oluşturması şeklindedir (Özgür, 2025).

2020-2022 yılları arasındaki pandemi krizi, sağlık sistemleri ve yöneticiler için önemli bir sınav olmuştur. Bu dönemde sağlık Bakanlığı ve Bakan Dr. Fahrettin Koca, hızlı, şeffaf kapsayıcı bir iletişim süreci yürütmüştür. Geleneksel medya kanallarının yanı sıra dijital platformlar, mobil uygulamalar ve sosyal medya etkin bir biçimde kullanılmış; kamu spotları, bilgilendirici içerikler ve sade bir dil ile topluma ulaşılmıştır. Böylece halkın tedbirlere uyumu artmış, farklı kesimlerin eleştirileri dikkate alınarak toplumsal güvenin korunmasına katkı sağlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, pandemi sürecinde etkili bir kriz yönetimi sergilemiştir (Kirişçioglu, 2025).

Kırmızı et tüketiminde SARS virüsü nedeniyle ortaya çıkan krizden sonra, ilerleyen yıllarda kuş gribinin yayılmasıyla tavukçuluk sektörü de ciddi bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte, iletişim kanallarını etkili kullanan işletmelerin, özellikle interneti ve reklam faaliyetlerini aktif şekilde değerlendirenlerin, krizin olumsuz etkilerini daha az hissettikleri görülmüştür. Bu dönemde, sektördeki önde gelen firmalar rekabeti bir kenara bırakarak “Sağlıklı Bilgi Platformu” adı altında birleşmişlerdir. Pazarın yüzde seksenine sahip bu lider firmalar, kriz iletişimini ortak bir strateji ile yürütmüş, dayanışma örneği sergilemiştir. Platformun en dikkat çekici hamlesi, 19 firmanın birlikte bir reklam filmi hazırlaması ve kamuoyunda güvenilirliği yüksek bir isim olan Uğur Dündar’ı bu reklam filminde rol almaya ikna etmeleri olmuştur. Bu girişim yalnızca platforma üye olan firmaların değil, sektördeki tüm tavukçuluk işletmelerinin krizden daha az zarar görmesini sağlamış; tüketicinin güvenini yeniden kazanarak satışların artmasına ve krizin etkisinin hafifletilmesine önemli katkı sunmuştur (Kırdar&Demir, 2011).

6. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, kriz yönetimi, güç ve liderlik kavramlarının kriz süreçlerindeki etkisini bütünsel bir bakış açısıyla incelemektedir. Krizler aniden ortaya çıkan ve baskı oluşturan durumlar olup kurumların işleyişini bozmaktadır ve bu süreç etkili bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde hem mevcut krizin etkilerinin azaltılması amaçlanmakta hem de gerekli planlamaların, müdahalelerin gerçekleştirilmesi ve iyileştirme adımlarının izlenmesi gerekmektedir. Çalışma kriz yönetiminde gücün ve güç

kaynaklarının kilit bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Güç yalnızca sahip olunan fiziksel ya da ekonomik imkanları kapsamaz. Aynı zamanda bir kurumdaki bilgiye erişim kolaylığını, iyi sosyal ilişkileri, etkili iletişimi ve örgüt yapısını kapsamaktadır. Güç, kriz esnasında doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılmalıdır. Güç kriz anında mevcut etkileri azaltabilmeli, uzun vadede ise örgütün dayanıklılığını arttırabilmelidir.

Kriz dönemlerinde liderin fonksiyonu, güç kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı sağlamaktır. Etkili bir lider sadece karar alma süreçlerinde yer almayıp aynı zamanda ekip çalışmasını teşvik etme, çalışanların motivasyonunu arttırma, paydaşların güvenini kazanma, ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim oluşturma gibi işlevleri de yerine getirmektedir. Kriz liderlerinin plan ve hazırlık aşamalarını gerçekleştirmesi, şeffaf olması, uzun ve kısa vadeyi dengelemesi, hızlı karar alabilmesi, dayanıklılık oluşturmaları gerekmektedir. Somut örnekler de etkili bir liderin krizden etkilenen kesim üzerinde ne kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örnek vermek gerekirse pandemi sürecinde Sağlık Bakanlığı toplumun kaygı düzeyini azaltmış ve toplumda güven tahsis etmiştir. Bunun dışında kuş gribi krizinde lider firmalar güç ve iletişim kaynaklarını birleştirip hem kendilerinin hem de sektördeki diğer firmaların bu krizden olumsuz etkilenme düzeyini minimuma indirmiştir.

Bu bulgulardan hareketle; kriz, güç ve liderlik uygulamalarının birbirini destekleyen kavramlar olduğu görülmektedir. Kriz dönemlerinde güç kaynaklarının etkin kullanımı ve etkili bir liderlik performansının sergilenmesi sadece kısa vadeli yarar sağlamaz aynı zamanda uzun vadede gerek örgütlerin gerekse toplumların dayanıklılığını arttırmaktadır. Ayrıca krizden sonra örgütlerin öğrenmesini de sağlamaktadır. Bu çerçevede, kriz yönetiminin güç ve liderlik unsurları ile birleştirilmesi örgütlerin gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve adaptif bir yapıya sahip olmasına olanak tanımaktadır.

Kaynakça

- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (45), 244-259.
- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler Ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2(42), 1.
- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.
- Alkan, A. Ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal Ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal BİR Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Asamoah, K. & Bigodza, E.K., (2025), Servant Leadership In Crisis Management: Leadership Response In The Management Of Covid-19 Pandemic In Ghana, *Social Sciences & Humanities Open*, Volume 12.
- Aslan, M. (2021), *Kriz, Krizi Tetikleyen Sebepler Ve Kriz Türleri*. *Kriz Ve Yönetimi*. (Ed.) Mustafa Aslan and Osman Yılmaz. Nobel Pub, 1-13.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2014). Örgütsel Güç'e İlişkin Bir Çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bayrak, Y. D. D. S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg’In ‘Güç Devreleri’Yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.
- Brockema, W., Jong, W. & Perlstein, S., (2025), From Crisis To Inquiry: A Framework For Designing And Assessing Crisis Inquiries From a Learning Perspective, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 123.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage.
- Demirtaş, A. G. H., & Ünivrsitesi, E. F. İ. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(23), 353-373
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul YöneticİleriİN Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(58), 499-518.

- Dzalbe, S., (2025), Disrupted Spaces: The Impact Of Economic Crisis On Everyday Life, *Emotion, Space And Society*, 57.
- Erdoğan, A. G. B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika, *Yönetim*, 26, s. 21-31
- Fener, T. ve Çevik, T., (2015), Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts”, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, s. 695-701.
- Fuller, R.P., Mickel, A., Riolli, L. & Pyle, A., (2023), Meeting Information Needs In a Natural Hazard: Development Of Crisis Information Needs And Adequacy for Internal Stakeholders (Cina-Is) Scale, *Natural Hazards Research*, 3(2), s.305-312.
- Garfin, D.R., Ramos, D. & Silver, R.C., (2023), Responses To Natural Disasters, Editor(s): Howard S. Friedman, Charlotte H. Markey, *Encyclopedia Of Mental Health (Third Edition)*, *Academic Press*, 44-57.
- Guo, R., (2021), 12 - Cross-Border Natural Disaster And Crisis Management, Editor(s): Rongxing Guo, *Cross-Border Resource Management (Fourth Edition)*, *Elsevier*, 371-400,
- Hamaoka, D., Benedek, D., Grieger, T. & Ursano, R.J., (2007), Crisis Intervention, Editor(s): George Fink, *Encyclopedia of Stress (Second Edition)*, *Academic Press*, s.662-667.
- Hardy, C., (2015), Organizations: Authority and Power, Editor(s): James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, *Elsevier*, s.405-410.
- Harris, J.N., Russell, Z.A., Maher, L.P. & Ferris, G.R., (2015), Power, Politics, and Influence in Organizations, Editor(s): James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, *Elsevier*, s. 770-775.
- Hasan, İ., Jahangir, N. & Hossain, J., (2023), Do Power and Commitment Impart Organizational Citizenship Behavior?, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1).
- Hırlak, B., (2020), *Güç ve Politik Davranış*, İ. Bakan (Ed.), Örgütsel Davranış, ss.331-361, Beta Yayıncılık.
- Hosen, M., Hameed, I., Chatterjee, R.S., Hossain, M. & Rehman, H.M., (2025), Leadership In Open Innovation: Strategies For Effective Crisis Management In Malaysia, *Asia Pacific Management Review*.
- Jong, W., (2025), Beyond The Snapshot: Rethinking Crisis Communication Theories In Dynamic Crisis Situations, *Public Relations Review*, 51(3).
- Karaköse, T. (2007). Örgütler Ve Kriz Yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15.
- Karatepe, S. (2015). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 60(4), 117-132

- Kariv, D., Guiliani, F., Mejía-Morelos, J., Cisneros, L. & Chouchane, R., (2025), Harnessing Psychological Capital For Technological Capability Development: An Entrepreneurial Response To Crises, *Technology In Society*, 82.
- Karlsen, A.R., (2025), The Norwegian Closedown During The Covid-19 Pandemic: Crisis Maneuverability And Uncontrol, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 128.
- Kırdar, Y., & Otay Demir, F. (2011), Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29).
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç Ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), s.448-504.
- Kirişcioğlu, G. (2025). Covid-19 Pandemisinde Kriz İletişimi Süreçleri Ve Deneyimi: “İlk Vaka” Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 748-783.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif Ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 3(2), 379-396.
- Lehtonen, S., Seeck, H., Satama, S., Raelin, J.R. & Huhtinen, A., (2025), Rethinking Crisis Leadership Through Leadership-As-Practice: A Narrative Review And Future Directions, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 127.
- Mafimisebi, O.P., Olagboye, D.O. & Oladejo, S., (2025) Crisis Management, Editor(s): Vanessa Ratten, International Encyclopedia of Business Management (First Edition), *Academic Press*, s. 741-743.
- Mankan, V. (2022). *Örgütlerde Güç Yönetimi*. Emel Burak. İstanbul: Efe Akademi Yayınları, 7-29.
- Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Naicker, T., (2025), Crisis Leadership For Place – An Analysis Of The Gauteng City-Region Leadership Response To The Covid-19 Pandemic, *Social Sciences & Humanities Open*, 12.
- Onyango, Sihlongonyane, B.& Patel, N., (2025), Humanitarian Response To Complex Emergencies And Natural Disasters, Editor(s): Stella R. Quah, International Encyclopedia Of Public Health (Third Edition), *Academic Press*, s. 773-786.

- Orallı, L. E., (2014), Uluslararası Krizler Ve Bağımsız Soruşturma Komisyonları. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 3(2), 91-118.
- Oufi, N., Garza, C.D. & Nascimento, A., (2025), Dynamics Of Covid-19 Crisis Management In Hospitals And Its Long-Term Effects: An Analysis Using Organizational Resilience, *Applied Ergonomics*, 126.
- Ouyang, Y., Lu, M. & Ouyang, Z., (2025), International Crises, National Scale, And Economic Resilience In The 21st Century, *Structural Change And Economic Dynamics*.
- Ozili, P.K., (2025), Artificial Intelligence (Ai), Financial Stability And Financial Crisis, Editor(s): Vanessa Ratten, International Encyclopedia Of Business Management (First Edition), *Academic Press*, s. 591-595.
- Özcan, Ş. (2021). Etkili kriz yönetimi. *İksad Yayınevi*, 10.
- Özgür, Ö. F. (2025). Kriz İletişim Teorileri Bağlamında Sosyal Medya Krizi Olarak Patiswiss Örneği. *Intermedia International E-journal*, 12(22), 135-168.
- Öztürk, A. (2011). Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 427-450.
- Petter, G., (2025), 'Crisis-Management Readiness', Crisis Management: Recovering the Social License by Corporate Conformance (Oxford, 2024; online edn, *Oxford Academic*.
- Regester, M., 1989, Crisis Management, Editor(s): Pat Bowman, Handbook Of Financial Public Relations, *Butterworth-Heinemann*, s. 99-109.
- Şahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A., (2015), Innovative Crisis Management In Construction: Approaches And The Process, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Şallı, A., (2022). Kriz'den 'Uyum'a Türkiye'Deki Suriyeli Göçmenler Ve Sosyo-Kültürel Boyutları Bağlamında Din". *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 19, s.24-45.
- Soursou, S.E., (2025), The Impact Of The Covid-19 Crisis On European Environmental Policies, Editor(s): Nicholas Apergis, Encyclopedia Of Monetary Policy, Financial Markets And Banking (First Edition), *Academic Press*, s. 658-672.
- Sweeny, A. L. K., (2012), Crisis Management, Editor(s): V.S. Ramachandran, Encyclopedia of Human Behavior (Second Edition), *Academic Press*, s. 618-622.
- Taymaz, Erol. "Kriz Ve Teknoloji." *Toplum Ve Bilim* 56.61 (1993): 5-41.
- Temelli, U. E., & Yaşlıoğlu, D. T. (2017). Kriz Yönetimi Ve Türkiye'deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), s. 233-244.

- Turgut, A. (2007), Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler, *TÜ-HİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 35-46.
- Webber, M., (2009), Economic Crises, Editor(s): Rob Kitchin, Nigel Thrift, *International Encyclopedia Of Human Geography*, Elsevier, 304-309.
- Xu, J., Dai, W., Pfau-Effinger, B. & Zhang, G., (2024), Global Pandemic Governance: Multilevel Concept For Managing Pandemic Crises Worldwide, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 113.
- Yadav, H., Kar, A.K., Kashiramka, S. & Rana, N.P., (2024), How Does Change In Ceos' Strategic Orientations In Their Social Media Communication Impact Firm Performance During Crisis? A Longitudinal Study, *Technological Forecasting And Social Change*, 208.
- Yağmur, Ö. & Myrvang, N., (2023), The Effect Of Organizational Agility On Crisis Management Process And Organizational Resilience: Health Sector Example, *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 96.
- Yılmaz, (2008), Kriz Yönetimi ve Güç Kullanımı”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1), 145-169.