

An Extensive Academic Approach to Crisis and Crisis Leadership

Kadir Aktas

National Defense Department, Ankara, Turkey
aktas0072@hotmail.com

Edip Dogan (Corresponding author)

Adiyaman University, Kahta Vocational School, Adiyaman, Turkey
edogan@adiyaman.edu.tr

H. Yusuf Gungor

Adiyaman University, Kahta Vocational School, Adiyaman, Turkey
ygungor@adiyaman.edu.tr

Abstract

Crisis, which has different connotations of meaning according to the place and time of emergence, is a tension situation that is unexpected, threatens the values, goals and vision of the institution, and requires immediate action in the business literature. Crises are situations that require urgent and effective intervention as they threaten organizations' goals and their existence. Therefore, crisis leaders are needed to rescue the organization from crises with minimum damage during crisis times, and even to transform the crisis into a rare opportunity for the organization. Crisis leadership is the type of leadership that contributes to the survival of the crisis with the proposal of a solution to the crisis. Today, rapid changes in globalization and technological developments create a constant ambiguity for organizations. Along with increasing global competition, crises constitute major threats to organizational life. For such reasons, crisis leadership is of vital importance for businesses today. In this study, a detailed survey of the literature on crisis and crisis related factors, crisis management and its stages, the methods needed to successfully come out of the crisis, and crisis leadership will be carried out. In this way, a compiled resource will be presented to the scientists who will do theoretical and empirical studies on the subject.

Keywords: Crisis, Crisis Leadership, Globalization, Technological Developments, Crisis Management.

Kriz ve Kriz Liderliğine Geniş Çaplı Kuramsal Bir Yaklaşım

Özet

Ortaya çıktığı yer durum ve zamana göre farklı anlam çağrışımları olan kriz terimi işletmecilik literatüründe beklenmeyen, anında önlem almayı gerektiren, kurum değerlerini, amaçlarını ve vizyonunu tehdit eden gerilim durumudur. Krizler örgütlerin hedeflerini ve varlığını tehdit ettiği için acil ve etkin bir müdahale gerektiren durumlardır. Bu yüzden kriz zamanlarında örgütü krizlerden en az zararla kurtarmak ve hatta krizleri örgüt için eşine az rastlanır bir fırsata dönüştürmek için kriz liderlerine ihtiyaç vardır. Kriz liderliği ise kriz durumlarında, krize getirdikleri çözüm önerileri ile örgütün ayakta kalmasına katkıda bulunan liderlik türüdür. Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerde meydan gelen çok hızlı değişimler örgütler için de sürekli bir belirsizlik havası yaratmaktadır. Artan küresel rekabetle birlikte krizler örgüt yaşamı için büyük tehditler oluşturmaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı kriz liderliği günümüzde işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışmada kriz ve krizle ilgili faktörler, kriz yönetimi ve aşamaları, krizden başarılı bir şekilde çıkmak için gerekli olan yöntemler ve kriz liderliği ile

ilgili çok geniş olan literatürün detaylı bir taramasını yapılacaktır. Bu şekilde konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmalar yapacak olan bilim insanlarına derlenmiş bir kaynak sunulmuş olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Liderliği, Küreselleşme, Teknolojik Gelişmeler, Kriz Yönetimi.

Giriş

Günümüzde baş döndürücü bir hızla değişen teknolojik ve iletişim sahasında alabildiğine artan rekabet sürecinde ve büyük şirketlerinin başını çektiği küreselleşme faaliyetlerinin yaşandığı dünyamızda: “kriz” terimi en çok duymakta olduğumuz terimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. “Kriz” terimi genel anlamıyla “olağan dışı” durumları ifade eden bir kelime olarak hayatımıza giren bir terimdir. Kriz terimi, artık hayatımızın her alanında sıklıkla kullanılan bir terim olmakla birlikte; zaman zaman da amacının dışına çıktığı görülmektedir. Bu çalışmamızla öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz liderliği terimlerinin ne ifade ettiğini inceleyeceğiz.

Yapılan incelemede; krizin oluşum alanına göre (doğal afet, mekanik ve yönetsel gibi) kriz yönetim metotları olduğu ifade edilmiştir. Ancak günümüzde “kriz” terimi genelde işletmecilik açısından “ekonomik kriz” ile birlikte kullanılmakta, bunu da yönetsel anlamda “siyasi kriz ve uluslararası ilişkilerde kriz” konuları takip etmektedir. İlerleyen bölümlerde işletmelerde istenmeyen durumları ifade eden kriz durumlarının nasıl yönetilebileceğini ve kontrol altına alınabileceğini; kriz yönetim sürecinde, liderde olması gereken özelliklerin ve becerilerin neler olduğunu, bu becerilerin gelişiminin mümkün olup olmadığını inceleyeceğiz.

Bazı araştırmacılar kriz liderlerinin diğer liderlik özelliklerine ilave bir takım özellikler olması gerektiğini ifade etmekte olup bu özellikler araştırmalara göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bu çalışmamızda kriz liderliği nedir ve ne gibi özellikleri ve becerileri olmalıdır konusunu incelemeyi amaçlamaktayız.

1. Kriz Yönetimi Kavramları

1.1. Kriz ve Kurumsal Kriz

Kriz terimi tarihsel olarak incelendiğinde genelde tıp ve askeri bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hippokrates ve Thukydides kriz terimini, “yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasındaki kararın olduğu dönüm noktası olarak kullanmışlardır. Bu kapsamda işlerin daha iyiye veya kötüye doğru gitme anını ifade etmektedir. Benzer şekilde Çince “Wei-ji” olarak ifade edilen “fırsat ve tehdit” anlamlarında kullanılan bir kelimedir (Örne, 2006: 57).

Başka bir yazara göre kriz, beklenmeyen ve öngörülemeyen, acele reaksiyon gerektiren, örgütlerin savunma ve uyum sistemini etkisizleştiren, kurum değerlerini, amaçlarını ve vizyonunu tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2007: 407).

Kriz kelime anlamı itibarıyla bir işin, bir oluşun içinde bulunduğu safhalarda meydana gelen zor durum, aniden ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli durum demektir.(Dinçer, 2007: 405) Kriz daha iyi ve kötü için dönüm noktasıdır. Önemli bir kararın verilmesini gerektiren, özellikle önlem alınmadığında, ciddi sonuçlar doğurabilecek istikrarsız bir durum veya önemli bir zaman dilimi veya olaylar durumudur (Cocram and Heuvel, 2010: 3).

Sosyal bilimler alanında ise: bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen bir anda ortaya çıkarak, işletme değerlerini geçersiz kılan, işletmeyi entropiye sürükleyen ve ivedi reaksiyon gerektiren, işletmenin savunma ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum meydana getiren süreçlere “kriz” ismi verilmektedir (Sucu, 2000: 13).

Genel bir ifadeyle kriz durumunu tanımlayacak olursak: olağan dışı ve beklenilmeyen gelişme durumlarını ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Bu durumun uzun ve kısa vadeli planlamalarda öngörülememesi en önemli kriz semptomudur. İşletmecilik anlamında kriz terimi, genelde ani gelişen ekonomik daralmaları durgunlukları ve sıkıntılıları ifade için kullanılmaktadır

1.2. Krizin Özellikleri

Bir işletmede kriz ortamının özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (Aydın, 2010: 179; Göksu ve diğerleri, 2011: 248; Aksu ve Deveci, 2009: 450):

- Acil müdahale gerektirmesi,
- Kriz durumunun tahmin edilememesi,
- Örgütün hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi,

- Önlemek için yeterli kaynak, bilgi ve zamanın olmaması,
- Örgütsel ortamda panik havasının oluşması,
- Krizle ilgili olarak belirtilebilecek son bir nitelikte krizlerin her zaman örgütsel hedefleri tehdit etmediği, bilakis zamanı gelmiş olan örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunma gibi özellikleri sıralanabilir.

1.3. Kriz Süreci

Literatür taramasında, kriz sürecinin araştırmacılar tarafından genelde üç aşamada değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Krizin emareleri, kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlar; dengenin yeniden sağlandığı ve krizin yaralarının sarıldığı döneme kadar çeşitli evreleri kapsar. Kriz süreci; Kriz Öncesi Evre (Kuluçka Devri), Kriz Dönemi (Krizin Patlaması ve Sıcak Dönem) ve Kriz Sonrası Evre (Soğuma Dönemi ve Fırsatlar) olmak üzere üç aşamadan oluşur (Aksu ve Deveci, 2009: 450).

a. Kriz Öncesi Dönem (Kuluçka Dönemi/Gizli Kriz)

Bu dönem Kuluçka Dönemi veya Gizli Kriz Dönemi olarak ta ifade edilmektedir. Krizin ilk aşaması olan bu süreçte henüz bir krizle karşılaşılmasıdır. Ancak, örgüt ile dış çevre arasında stratejik bir fark oluşmaya başlamış olup bu duruma “stratejik açık” denilmektedir. Stratejik açık, genel bir ifadeyle, gerek dünya çapında gelişen eğilimin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişimi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi izleme ve algılama başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Stratejik açıklığına sebep olabilecek faktörler şunlardır (Dinçer, 2007: 407-414):

- Doğru olmayan çevre analizi,
- Örgüt yapısının katılığı,
- Yetersiz çevre desteği,
- Kaynakların yetersizliği,
- Başarısız yönetim,

Bu dönemim en önemli üç özelliği şu şekilde sıralanmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 128): performans düşüklüğü, inkar ve kızgınlık- korku olarak sıralanmıştır.

b. Kriz Dönemi

Bir örgüt, yukarıda sayılan “kriz öncesi” aşamayı yaşamadan da ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilir. Özellikle büyük doğal afetlerde olduğu gibi krizin çok ani bir biçimde oluştuğu durumlarda, örgütün krizle karşılaşması ile entropi arasında geçen süre çok kısa olabilmektedir. Ancak böylesi beklenmedik durumlar dışında, örgütler krizi öngörme fırsatına sahiptir (Şen, 2011: 28).

Bu evrede artık örgüt dışı gruplarda örgüt içi gelişmelerden haberdardır. Bu dönemde kriz evresiyle ilgili en önemli üç belirti şu şekilde sıralanmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 129): başarısızlık, panik ve çöküş.

c. Kriz Sonrası Dönem

Bu evre bazı araştırmacılara göre iki alt dönemden oluşmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 129; Therrien, 2012: 3): Şok ve belirsizlik evresi ile köklü değişiklik olarak sıralanmıştır.

1.4. Kriz Faktörleri

Yapılan incelemede krizi ortaya çıkaran pek çok faktörün sayılabileceği öğrenilmiş olup bu faktörleri genel olarak örgüt içi, örgüt dışı ve krizin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre etkileşimi olarak sıralayabiliriz. Ancak bazı yazarlar bu üç faktöre ilaveten işletme yaşam sürecini de bu faktörlere ilave etmiştir (Tekin ve Zerenler, 2005: 53; Baran, 2012: 27; Dinçer, 2007: 407).

1.4.1. Dış Çevre Etmenleri

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletme unsurlarının dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği veya çok az kontrol edebildiği faktörlerdir. Krizin çevreden kaynaklanması hususunda en belirleyici etkenler; işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolün seviyesi olup çevreye bağımlılığın düşük veya yüksek olmasının krizden etkilenme oranında önemli bir payı olduğu söylenmelidir. İşletmede krize yol açacak çevre faktörleri şöyle özetlenebilir (Tekin ve Zerenler, 2005: 53; Baran, 2012: 27; Dinçer, 2007: 408; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 37).

Tabii felaketler: Organizasyonun kendi imkânlarıyla kontrol edemediği yangın, sel, deprem ve fırtına gibi doğal felaketleri, işletmeleri krize sokabilecek tabii faktörler kapsamında sayabiliriz.

Hukuki ve siyasi etmenler: Yasama kurumunun devlet nizamıyla ilgili ekonomik, kültürel ve toplumsal konularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar.

Uluslararası çevre etmenleri: Özellikle uluslararası ve küresel örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanması, ekonomik istikrarsızlık, savaş ve benzeri olaylar, arz ve talep değişiklikleri gibi hareketlilikleri iyi analiz edemeyen örgütler için kriz potansiyel bir tehdit olarak beklemektedir.

Güçlü rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik üstünlük avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesi, işletmeyi krize sokabilecek diğer bir faktördür. Rekabet riskinden korunmak için, işletmeler rakiplerini yakından izlemeli ve rekabet stratejilerini uygulamalıdır.

Ekonomik sistem ve durum: Örgütlerin uyguladıkları ekonomik sistem, örgütün belirsizlik ve karmaşıklık riskini etkilemektedir. Ekonomik sistemdeki istikrarsızlık, arz ve talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı hammaddelerin ve satacağı ürünlerin fiyatını, örgütün yatırım kararlarını ve kâr marjlarını etkileyebilmektedir.

Teknolojik yenilikler: Günümüzde teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, kendini korumak ve büyümek zorunda olan işletmeler için bir gerekliliktir. İşletmenin kullandığı teknolojik yöntemlerde ciddi bir değişim mevcutsa ve bu durum işletmenin temel amaçlarını etkiliyorsa, bu durum işletme için krizin yaklaştığının habercisidir. Örgüt bu durumu iyi analiz etmek zorundadır.

Sosyo-kültürel etmenler: Toplumun değer yargılarının değişmesi, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, müşterilerin demografik yapısının değişmesi; müşterilerin ürüne olan ilgisinin azalmasına sebep olabilir ve işletmeleri krize sevk edebilir.

1.4.2. Örgüt İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci faktör, örgüt içi yetersizlik ve yönetim problemleri olarak ifade edilmektedir. Başlangıçta krizin dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görülmesine rağmen, bazı faktörlerin, aslında örgüt içinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Bu hususta yönetimin çok dikkatli analiz etmesi gerekmektedir. Aksi halde, işletme hazırlıksız bir şekilde kendini krizin içinde bulacaktır. Örgüt içi faktörler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Tekin ve Zerenler, 2005: 59; Baran, 2012: 29; Dinçer, 2007: 409-411; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 38).

Tepe yöneticilerin yetersizliği: İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin riskini, şiddetini, boyutunu, süresini ve tehdit alanını kavrayamama ve onlara eski yöntemleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında etkisiz, geç ve yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme şeklinde değerlendirilebilir.

Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği: Krizler, her zaman sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Çoğunlukla örgüt ile çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, krize yol açmaktadır.

İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri: İşletmeler, krizin çözümüne ilişkin geçmiş tecrübelerinden yararlanabilirler. Geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin tespiti ve deneyimi, yeni krizlerde önemli katkı sağlayacaktır.

İşletmenin hayat safhası: İşletmelerin beş safhasından bahsedilebilmektedir. Bu safhalar: doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve entropi safhalarından herhangi birisinde bir süreçte olabilir. İşletmeler özellikle gelişme safhasında büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilirler.

İşletmenin diğer özellikleri: Yönetimin merkezileşme derecesi, iş alanı, yapısal durumu, bilgi akışı ve karar verme gibi bir takım özellikleri, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.

1.4.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi, hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin artmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bu etkileşimin üç önemli boyutundan bahsedebiliriz. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi, işletmenin çevre üzerindeki etkisi ve kriz durumunun algılanma şekli olarak sıralanabilir (Tekin ve Zerenler, 2005: 73; Baran, 2012: 30; Dinçer, 2007: 413).

1.5. Kriz Yönetimi

Kriz yönetim süreci konu incelemesinde birçok farklı tanımlamalar mevcuttur, ancak bir kaç tanımlamayı burada sunulacaktır.

Kriz yönetimi; "bir yöneticinin risk durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir." şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 423).

Kriz Yönetimi, bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir dizi faaliyetlerin düzenlenmesidir. Etkili bir kriz yönetimi için; kriz durumlarının zamanında teşhisi, kriz durumlarında uygulanacak usullerin tespiti, faaliyetlerin muhafazası ve kriz tedbirlerinin gecikmeden uygulamaya konması esastır (Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği, 1997: 3346).

Kriz yönetimi: Potansiyel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Arslan, 2014: 107; Arslan, 2015: 8).

Kriz yönetimi, örgütün varlığını ve değerlerini tehdit eden unsurları elimine etmek ve daha fazla zarar verme riskini önlemek için planlama yapmak, organize etmek, liderlik ve nezaret etme sürecidir ve amacı köklü değişiklik yapmak ve yeniden gelişim sağlamak suretiyle olumsuz etkileri durdurmaktadır (Dubrovski, 2011: 161).

Kriz yönetimi potansiyel tehditlerin ve krizlerin tanımlanması ve gerektiğinde kurum içi ve kurumlar arası koordinasyonla yanıtlamaktır.¹

Kriz yönetimi, kötü yönetim değildir. Bazı kurumların, acil önlem alınması ve karar verilmesi gereken sürpriz her yeni potansiyel tehdit durumunda, devamlı bir çözüm metoduyla sorunu gidermeye çalıştıkları görülmektedir. Bu tip kurumlar yanlış yönetilmektedir ve sonuçta gerçek bir durum karşısında doğru bir kriz yönetme kabiliyetinden yoksundurlar (Kravitz and Peluso, 2001:2). Kriz yönetiminin genel özelliklerinin şu şekilde sıralanması mümkündür: (Bozgeyik, 2008: 31)

- Kriz yönetimi kurumun daima potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlar,
- Kriz yönetimi birden fazla aşamadan oluşan karışık bir süreçtir,
- Kriz yönetimi kurumun hayati idamesini riske sokacak durumlarla ilgilenir,
- Etkin bir kriz yönetimi işletmelerin kriz durumunu kısa zamanda ve minimum zararlarla atlattığını sağlayabilir.
- Kriz yönetimi işletmelerin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

1.6. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz durumlarında etkin bir yöneticinin başarısının, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Kriz sürecinden "aşgari zararlar ve azami avantajla" çıkan yöneticinin başarılı bir kriz yöneticisi olduğu sonucunu çıkarabilmemiz mümkündür. Mobarek'e göre işletmelerin krize ve kriz yönetimine yaklaşım biçimleri kriz yönetim süreçlerinde krize karşı mücadelede belirleyici olmaktadır. Pauchant ve Mitroff üç tür kriz yönetiminden söz etmekte olup bunlar; ön-alıcı (proaktif), tepkici (reaktif) ve etkileşimli (interaktif) olarak sıralanmaktadır. Glaeser'e göre ise literatürde kriz yönetimleri ön-alıcı ve tepkici olarak genellenmektedir (Akıncı, 2010: 93-100; Dinçer, 2007: 423-425; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 44-45; Balkan, 2004, 32-33).

a. Krizden kaçma yaklaşımı (Krizi engelleme yaklaşımı)

Konu başlığından da anlaşılacağı gibi bu yöntem; hiç krize girmeden ve krizden etkilenmeden krizden korunmayı hedefleyen bir yaklaşım metodu izler. Bu durum işletme için ideal bir durum olmasa da; özellikle tehlikeli kriz durumlarında, şirketin denge durumunu korumasına yardımcı olur. (Akıncı, 2010: 93-100; Dinçer, 2007: 423-425; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 44-45; Balkan, 2004, 32-33).

b. Kriz çözme yaklaşımı

Kriz durumunda ideal olan, kriz durumunu fırsata dönüştürmek olup bu durumda krizin iyi yönetilmesine bağlı bir durumdur. Yönetim açısından en önemli husus ise kriz durumunda hemen merkezileşme eğiliminin önüne geçerek, kriz durumunda kararların niteliğinin katılımcılığı destekleyici

1. .EFFICIENCY UNIT, 2009, Crisis Management- An International Review, Research Division, Institute of Public Administration, Ireland (www.ipa.ie/research), http://www.eu.gov.hk/english/publication/pub_bp/files/crisis_management.pdf, Erişim tarihi: 01.03.2015, p1.

şekilde orta ve alt kademelere yayılmasını sağlamaktır. Amaç uzun vadede işletmede esnek yönetim yapısını kurmak ve sürekli bilgi akışını sağlamaktır (Akıncı, 2010: 93-100; Dinçer, 2007: 423-425; Sumer ve Pernsteiner, 2009: 44-45; Balkan, 2004, 32-33).

c. Krize tepkici (reaktif) yaklaşım

Bu yaklaşım türü tedavi edici bir özellik gösteren önden değil, arkadan gelen reaktif yaklaşım türüdür. Kriz etkisinin görüldüğü dönemlerde belirgin duruma gelen krizi ortadan kaldırmayı ya da etkilerini minimize etmeyi temel alan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, “kriz çıktı şimdi ne yapalım?” sorusunun cevabını süratle arayan bir yönetim türüdür. (Akıncı, 2010: 100).

d. Krizde önalma (proaktif) yaklaşımı

Önalma yöntemi, işletmelerin kriz çıkmadan önce potansiyel riski her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli kriz planlarının hazırlanması ve her kademeye paylaşılması olarak ifade edilebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim, tedarik ve pazarlama gibi temel faaliyetlerini, kriz şartlarına uyarlayan işletmeler, rakipleri panik içindeyken krizden karlı çıkmayı başarabilirler. (Akıncı, 2010: 97; Luecke, 2008: 50):

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama,
- Göze alınacak risk miktarını belirleme,
- Erken uyarı sistemlerini oluşturma,
- Krize karşı önleyici planlama yapma,
- Planları yazıya dökmek,
- Sigorta ettirilebilecek unsurları sigortalamak,
- Planları denemek,
- Planları devamlı güncellemek,
- Fedakârlık miktarının öğrenilmesi,
- Kriz önleme komitesi veya takımlarının kurulması hususları kapsamaktadır.

e. Krizde etkileşimci (Interaktif) yaklaşım

Etkileşimci kriz yönetimi yaklaşımı, kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrası ile bütüncül bir şekilde ele alan bir yaklaşım türüdür. Etkileşimci kriz yönetimi yaklaşımı, kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli örgütsel öğrenme ve denetimin etkinliklerini kapsar. Kriz çıkmadan önce yapılan krize yönelik hazırlıklar, işletmenin kriz sürecinde nasıl davranacağı konusunda işletmeye kılavuzluk eder (Akıncı, 2010: 100).

1.7. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin işletme yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001: 19).

Yapılan literatür incelemesinde, değişik araştırmacılara göre “Kriz Yönetim Süreci Aşamaları” farklılık gösterebilmektedir. Luecke’ye göre kriz yönetiminin temel unsurlarını ve bu durumların üstesinden gelmek için gerekenleri ortaya koyan sekiz aşama bulunurken, Aksu ve Deveci bu süreci beş aşamada ele almışlardır. Bu çalışmamızda genel kabul görmüş dokuz aşamayı kısaca ifade edeceğiz (Luecke, 2008: 1-136; Aksu ve Deveci, 2009: 452-458; Tağraf ve Arslan, 2003: 152-158; Balkan, 2004: 33-62).

- Potansiyel kriz listesinin çıkarılması,
- Sakımlanabilecek risklerin gündelik faaliyet haline getirilmesi,
- Krizlere göre acil durum planlanması,
- Fedakarlık miktarının belirlenmesi,
- Kriz erken uyarı sistemlerinin oluşturulması,
- Krizden korunma,
- Krizin çözümlenmesi,
- Medyanın ustaca kullanılması
- Öğrenme ve değerlendirme olarak açıklanabilir.

a. Potansiyel kriz listesinin çıkarılması: İşletmelerde tehdit unsuru her krizi önceden kestirebilmek imkansızdır. Kazalar, doğal afetler, sağlık ve çevre felaketleri, teknik problemler, piyasa problemleri ve gizli işsizler işletmelerin karşı karşıya gelebileceği bazı kriz örnekleridir. Öngörülebilir krizlerin kök nedenlerini gözden geçirmek, risklerin kaynaklarına göre analizler yapmak, ileride krize dönüşme

potansiyeli olanlar üzerinde denetim yapmak, kriz yönetiminin ilk adımlarıdır (Luecke, 2008: 1-136; Akıncı, 2010: 103).

b. Sakımlanabilecek risklerin gündelik faaliyet haline getirilmesi: Risk denetim mekanizması oluşturulduktan ve riskler önem sırasına göre dizildikten sonra yeni adım riskten sakınmaktır. Yani, hangi krizlerden sakımlanabileceğinin tespitidir. Krizlerden sakınma yönteminde, riskten sakınmanın maliyeti ile riskten doğabilecek maddi hasarın karşılaştırılması gerekir. (Luecke, 2008: 1-136; Akıncı, 2010: 104).

c. Krizlere göre acil durum planlanması: Yarının sorunlarına bugünden hazırlıklı olmak için yapılan acil durum planlaması, normal şartlar altındayken, bütün seçeneklerin gözden geçirilebileceği, panik ve gerilimin olmadığı bir ortamda, maruz kalınabilecek bütün durumların ve müdahale tarzlarının göz önüne alındığı düzenlemeleri içeren bir el kitabı şeklinde hazırlanmalıdır (Balkan, 2004: 38;Luecke, 2008: 1-136; Akıncı, 2010: 104).

d. Fedakarlık miktarının belirlenmesi: İşletmelerin de canlılar gibi doğar, yaşar ve son bulurlar. Her işletmenin gerek kuruluş döneminde, gerekse büyüme sürecinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk değeri olmalıdır. Bu nedenle yapılan faaliyetin türü ve derinliğine göre alınacak risk miktarının önceden belirlenmesi önemlidir. Çünkü kaybedilen kaynağın bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir. Bu miktarın önceden tespiti yönetim açısından karar vermeyi kolaylaştırması açısından önemlidir. Yöneticiler alınabilecek risk değerlemesini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçların ölçülebilmesi, ikincisi ise, başarıya ulaşma oranıdır (Tağraf ve Arslan, 2003: 158).

e. Kriz erken uyarı sistemlerinin oluşturulması: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin gelişi, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sistemle işletme değerlerinin daha istikrarlı sürdürülmesi imkanı doğar. Erken uyarı sistemi, genelde çevre ve başarıya dayalı olmak üzere iki tür analizle tespit edilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 157).

Luecke'ye göre krizin farklı sinyalleri şöyle sıralanabilir: teknolojiden kopuş, kamuoyunun yeniliğe direnci, bina, güvenlik ve sağlık konularında yapılan ikazlara aldırış etmeme, bitmeyen dedikodular, bitmeyen müşteri şikâyetleri, gevşek yönetim uygulamaları ve çalışanların yakarışları olarak sıralanabilir. (Luecke, 2008: 63-71).

f. Krizden korunma: Krizden korunma aşaması krizin risklerine karşı tedbirler alma ve örgütün birimlerinde veya çevresinde ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korunmaya yönelik süreçleri içerir (Aksu ve Deveci, 2009: 453). Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir, ancak kriz sürecine yakalandıktan sonra kaçış daha zordur (Tutar, 2011: 94).

g. Krizin çözümlenmesi: Krizi çözmek; iç ve dış iletişime açık olmak, etkili ve yerinde kararlar, gelişimci, esnek, atak olmak ve grubuyla dayanışma içinde olmakla mümkündür (Tekin ve Zerenler, 2005: 118). Krizi çözme sürecinde yapılacak ilk iş; örgütü krize sürükleyen nedenlerin tespit edilme çalışmasıdır. Kriz bütün yönleriyle tanınmaya çalışılmalı ve nedenleri analiz edilmelidir. Krizi çözme sürecinde yönetim, krizin etkilerini değerlendirmeli, planlar geliştirmeli ve düzenli olarak yapılanları gözden geçirmelidir. Kriz çözümünde çalışanlar arasında işbirliğinin ve iletişimin artmasına yönelik çalışmalar, krizin en az zararla atlatılmasına yardımcı olmaktadır (Aksu ve Deveci, 2009: 453-454).

h. Medyanın kullanılması: İletişim; kontrol ve koordinasyon sağlamada, kriz yönetiminin her aşamasında, acil durum planlamasında, krizin durdurulması ve çözüm aşamalarında kullanılması gereken çok önemli bir vasıta (Örnekle, 2006: 172). Çevrenin yaşanan krizi doğru olarak algılaması için medya ile mutlaka iletişim kurulmalıdır. Medya ile etkin bir iletişim kurulamaması durumunda, çevrenin doğru bilgilendirilmesi imkânsız hale gelecektir (Luecke, 2008: 93-107; Akıncı, 2010: 105-106).

ı. Öğrenme ve değerlendirme: Her krizin bir maliyeti vardır. Kriz, en etkin bir şekilde ve profesyonelle çözüle bile para, zaman, moral ve imaj açısından bir maliyeti olacaktır. Bu maliyetin, ileriki dönemlerde bir fırsata dönüştürülebilmesi için işletmelerin yaşadıkları tecrübelerden ders çıkarıp öğrendiklerini gelecekte karşılaşılabilecek güçlüklerle karşı kullanması gerekir. (Luecke, 2008: 129-137; Akıncı, 2010: 105-106).

2. Kriz Liderliği

Liderlik sosyal bilimler alanında belki de en çok araştırılan ve üzerinde en çok yazı yazılan konuların başında gelmektedir. Google arama motorunda “Leadership”(Liderlik) diye yazıp arattıldığında 491 milyon ve üzeri sonuç çıkmaktadır (27 Mart 2015). Konuyla ilintili olması bakımından “Crisis” (Kriz) kelimesi 439 milyondan fazla, “Crisis management”(Kriz yönetimi) 29 milyondan fazla sonuç vermektedir. “Crisis leadership” (Kriz liderliği) yazıp aratınca 315 milyon civarı; “Leadership during crisis”(Kriz zamanı liderlik) yazınca 219 milyon civarı; “Leadership in crisis” (Krizde liderlik) ise 317 milyondan fazla sonuç vermektedir. Kriz ve kriz liderliği terimlerinin fazlaca yazılmış olmasının nedeni son dönem krizlerinin etkileriyle olabileceği değerlendirilmektedir, ancak kriz yönetimi konusunun hala çeşitli disiplinler tarafından araştırılmaya devam edildiği görülmektedir (Arslan, 2009: 4).

Liderlik, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Liderlik özellikleri arasında öne çıkanlar arasında; başkalarını etkileme, iyi iletişim kurma, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme, ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme, güçlü istek ve umutlar oluşturma gibi yetenekler sıralanabilir. Bu bağlamda liderlik yeteneği, kişinin bir görevdeki başarımını kolaylaştırmak için, sırasıyla; bilgi, beceri ve tecrübesine başvurmasıdır. Araştırmacılar liderliğin zamanla gelişen rollerde dinamik bir süreç olarak yer aldığına ve liderliğin etkisinin örgütün sınırlarının da ötesine yayılma potansiyeli olabileceğine dikkat çekmektedirler (Soysal ve diğerleri, 2011: 227).

2. 1.Kriz Liderliğinin Nitelikleri

Kriz zamanı liderin ön planda olması, yani kişisel varlığıyla görülebilir, ulaşılabilir ve kamuoyunun önünde yer alması kriz yönetimi açısından en önemli hususlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kimi araştırmalar krizde liderliğin düz bir çizgide seyretmediğini, hatta inişli çıkışlı, sürekli gelişen ve devamlılık isteyen bir çizgide seyrettiği kanısı yaygındır. Bu tür kaotik ortamlarda istikrarlı olabilmek ise kriz liderliğinin bir vazgeçilmezidir. Araştırmalarda etkin kriz liderliği için gerekli olan üç şeyin; “etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi ile samimiyete dayalı insani ilişkiler” olduğu ifade edilmektedir. Bu becerilerini geliştiren, bunlara önem veren ve bunların pratiğini bolca yapan liderler özellikle bir kriz anında insani boyutun kontrolünü kolayca sağlamış olacaktırlar. Yapılan araştırmalar kriz anında en önemli faktörün insan olduğu anlaşılmaktadır (Arslan, 2009: 4).

Kriz yönetiminden beklenen bu hedeflerin gerçekleşebilmesi ve krizin etkin bir şekilde yönetilmesi, bir kriz durumunda liderin normal şartların gerektirdiği becerilerden daha farklı bir vizyona ve beceriye sahip olması ile mümkün olacaktır. Çünkü kriz durumlarında, ancak dinamik liderler, krize getirdikleri çözüm önerileri ile örgütün ayakta kalmasına katkıda bulunabileceklerdir (Vural, 1997: 16).

Bir kriz sürecinde, liderin daha bütünleştirici ve dinamik olması beklenmektedir. Doğal olarak, kriz zamanında liderin en uygun hareket tarzını tespit etmek için algı ve duygusallık becerilerini sergilemesi ve öğrenme ve gelişmeye de kıymet vermesi gerekmektedir. Diğer taraftan kriz sürecinde lider, analitik becerilere sahip olduğu kadar, sosyal ve duygusal becerilere de sahip olmalıdır. Krizi başarılı bir şekilde yönetecek olan lider; krizle ilgili verdiği karar ve uygulamalardan dolayı doğrudan sorumluluk alabilmeli, kriz durumunda ihtiyaç duyulan önemli görevleri ve aktiviteleri net bir şekilde ortaya koyabilmeli, kriz yönetim stratejilerini uygulamak için gerekli ortamı oluşturabilmeli, örgütte sistematik düşüncüyü ödüllendiren ve teşvik eden bir kültür sisteminin oluşması için öncülük etmelidir. Özellikle ekonomik kriz zamanında liderlerin, şiddetli ve kontrolsüz maliyet azaltma ve atalet yoluna gitmemeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü kriz zamanında değişimi fırsata çevirmek için liderlerin hareketsiz kalmamaları, yeni fırsatlar ve yenilikler için arayış içinde olmaları uygun olacaktır (Soysal ve diğerleri, 2011: 229-231).

Wooten ve James örgütsel değişimi yönetip krizden faydalanabilmesi için kriz liderinde altı farklı yetenek olması gerektiğini belirtmektedirler (Soysal ve diğerleri, 2011: 230-231).

- Güvene dayalı bir örgüt yapısı ve iletişim ağı kurmak,
- Yeni bir kurumsal bakış açısı geliştirmek,
- İşletmenin açıkça görülen veya görülmeyen risk alanlarını tanımlamak,
- Mâkul ve hızlı karar almak,
- Cesurca hareket etmek,
- Krizin işletmeye faydalı bir değişim sağlaması için örgütsel bir öğrenme süreci başlatmaktır.

Kriz döneminin her bir aşamasında liderlerde bulunması gereken yetenekleri Wooten ve James aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Kriz sinyalinin tespitinde liderlik yetenekleri: Basiret sahibi olma, mantıklı olma, güçlü istek ve umut oluşturma,
- Hazırlık ve koruma aşamasında liderlik yetenekleri: Sorunu kavrama ve müdahale, örgütsel manevra kabiliyeti ve inovasyon,
- Kayıp ve zararın kontrol altına alınmasında liderlik yetenekleri: Baskı altında doğru ve cesur kararlar alma, etkili iletişim, risk alma,
- İyileşmede liderlik yetenekleri: Yenilik ve gelişimde örgütsel esneklik, dürüst ve gerçekçi olma,
- Öğrenme ve değerlendirmede liderlik yetenekleri: Öğrenmeye ve gelişime yatkın olmak ve örgütsel teşvik etmek.

3. SONUÇ

Yapılan incelemeler de göstermektedir ki; gerçek liderler genelde kriz ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Takipçilerin şaşkın ve çaresiz hissettiğinde, ortamı değiştirebilecek ve umut vadeden bir lidere temayül ettiklerini gösteren bir çok delil mevcuttur (Kakavogianni, 2009: 3-4). Bu kapsamda kriz ortamlarını liderlerin doğum sancısı olarak ifade edebiliriz. Kriz terimi örgüt açısından “ölümcül ve değerleri yok etme veya zayıflatma riski olan, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, korku ve karışıklığa sebep olan faktörler” olarak ifade edilebilir. Genel olarak iç ve dış kaynaklı olarak ifade edilebilen kriz süreci; doğal felaketler başta olmak üzere, politik, ekonomik, teknolojik ve terör gibi bir çok farklı alanda ortaya çıkıp, işletmemizi tehdit edebilir. Her türlü süreç yönetilebileceği gibi kriz de yönetilebilen bir olgudur. Krizin yönetimi için kriz öncesi, kriz süreci ve kriz sonrası dönemde yönetsel açıdan yapılabilecek hazırlıklar vardır.

Kriz liderliğinde ideal olan krizi öngörerek, krize hiç uğramamaktır. Ancak öngörülmesi, uzman ve muhakeme kabiliyeti yüksek bir lider, kriz öncesi dönemde potansiyel tehditlere karşı örgütünü hazırlayacağından krize yumuşak bir geçiş süreci yaşanmasını sağlayacaktır. Kriz döneminde kararlı, bilgili, iletişimi güçlü, işbirliğine yatkın, sakin ve cesur bir liderin, örgütü krizden kurtarmasının daha kolay olacağı değerlendirilmektedir. Kriz sonrası durumdan ders çıkaran ve gelişime açık bir lider, bu şekilde gelecek krizlerin örgüte uğramasına mâni olacaktır.

Kaynaklar

- AKINCI, Zeki, 2010, Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 93-100Ss.
- AKSU, Ali ve DEVECI, Sevinç, 2009, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri, e-Journal of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 1C0034, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Ss448-464,
- ARSLAN, Aykut, 2009, Kriz Yönetiminde Liderlik, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN: 1694-528X Sayı: 18, Ekim – Kasım – Aralık 2009, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi-Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat-Kırgızistan.
- ASLAN, Metin, 2014, Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, 8s.
- ASLAN, Metin, 2015, İşletme Yönetimi-2, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, 16s.
- AYDIN, Ahmet Hamdi, 2010, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, Ankara, s179.
- BALKAN, Mehmet Onur, 2004, Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya, 32-33Ss.
- BARAN, Hitay, 2012, İşletmelerde Kriz Yönetimi, (A& G Bülten) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, İzmir, 27s.
- BOZGEYİK, Abdullah, 2008, Krizlerden Yükselerek Çıkın, Bamm Yayıncılık, İstanbul, 31s.

- COCRAM, Dominic and HEUVEL, Claudia Van Den, 201, Crisis Management –What Is It And How Is It?, [http://www.bcifiles.com/CrisisManagement March2012 .pdf](http://www.bcifiles.com/CrisisManagementMarch2012.pdf).
- DEMİRTAŞ, Hasan, 2000, Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 6.3 (Yaz 2000), Eğitim Fakültesi, İnönü Üniversitesi, Malatya, Ss. 353-373.
- DİNÇER, Ömer, 2007, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, s 407.
- DUBROVSKI, Drago, 2011, Additional Knowledge Needed In Crisis Management, Management, Knowledge and Learning, International Conference, International School for Social and Business Studies, Slovenia.
- EFFICIENCY UNIT, 2009, Crisis Management-An International Revizew, Research Division, Institute of Public Administration, Ireland, Erişim tarihi: 01.03.2015, p1.
- GÖKSU, Turgut ve diğerleri, 2011, Güvenlik Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HEIFETZ, Ronald ve diğerleri, 2009, Leadership in a (Permanent) Crisis, Harvard Business Revizew, USA.
- KAKAVOGIANNI, Dimitra, 2009, Charismatic Leadership And Its Emergence Under Crisis Conditions: A Case Study From The Airline Industry, University of York, The York Management School Working Paper No. 45, Heslington, United Kingdom
- KRAVITZ Jeffery H. and PELUSO Robert G.2001, Crisis Management Training: Preparing Managers For Mine Emergency Operations, Challenges, Erişim tarihi: 01.03.2015, Maryland, [http://www.msha.gov/S%26HINFO/TECHRPT/MEO/CRISIS .pdf](http://www.msha.gov/S%26HINFO/TECHRPT/MEO/CRISIS.pdf)
- LUECKE, Richard, 2008, Kriz Yönetimi, (Çeviren: Önder SARIKAYA), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 50s.
- MISIRLI, Kâmuran, 2001, İşletme ve Kriz Yönetimi, Kamu-İs; Cilt: 6 Sayı: 2/2001, Ankara
- ÖRNEK, Ali Şahin, 2005, Bilgi Toplumunda Kriz Yönetim Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara, s57
- SOYSAL, Abdullah ve diğerleri, 2011, Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6: 1) 2011 Journal of Entrepreneurship and Development, Araştırma Makaleleri, 227s.
- SUCU, Yaşar, 2000, Kriz Yönetimi, Elit Yayıncılık, Ankara, s13.
- SUMER, Haluk ve PE PERNSTEINER, Helmut, 2009, Kriz Yönetimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s 128.
- ŞEN, Ferdi, 2011, Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Kütahya, s47.
- ŞEN, Fatih, 2011, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, s 25.
- TAGRAF, Hasan ve ARSLAN, N.Talat, 2003, Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Sivas, Ss.152-158

TEKİN, Mahmut ve ZERENLER, Muammer, 2005, İş Dünyası İçin Krizi Yönetebilmenin Sırları, Çizgi Kitabevi, Konya, 53s.

THERRIEN, Marie Christine, 2012, Crisis Management, Encyclopedic Dictionary of Public Administration, Library and Archives Canada, 2012 | ISBN 978-2-923008-70-7 (Online), Erişim tarihi: 01.03.2015, www.dictionnaire.enap.ca

TUTAR, Hasan, 2011, Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s13

VURAL, Gülşen, 1997, Liderlik ve Hemşirelik, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1 (1), Sivas, 16s.

İnternet Kaynakları

- 1.http: //www.eu.gov.hk/english/publication/pub_bp/files/crisis_management.pdf,Erişim tarihi: 01.03.2015, saat: 14: 22
- 2.https: //www.nase.org/about-s/Popup_News/2012/10/01/Crisis_Management_7_Leadership_Skills_That_Can_Come_To_The_Rescue, Erişim tarihi: 28.03.2015, saat: 09: 52
- 3.http: //perspectives.avalution.com/2012/crisis-management-team-leadership-success -a-combination-of-natural-abilities-and-learned-skills/Erişim tarihi 29.03.2015, saat : 13: 38