T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ

TUĞÇE PEKCOŞKUN
1208208108

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. BERKAN DEMİRAL

EDİRNE, 2023

Tezin Adı: Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi

Hazırlayan: Tuğçe PEKCOŞKUN

ÖZET

Kriz, genel olarak normal düzeni bozan acil ve istenmeyen bir durumdur. Küreselleşme ve artan etkileşim faktörleri dolayısıyla hızlı bir şekilde yayılım gösterebilir. Bu nedenle kriz yönetimi, acil durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için gerekli olan stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını içeren bir disiplindir.

Devlet ile toplum arasında köprü görevi gören yerel yönetim birimleri, yerel halkın yaşam standartlarını yükseltmek ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak için birçok hizmet sunan önemli kamu kurumlarıdır. Bir hizmetin ve problemin mevcut otoritenin en küçük birimleri tarafından yürütülmesi ve çözülmesi gerektiğini vurgulayan hizmette yerellik (Subsidiarite) ilkesi, yerel yönetimlerin kriz yönetimindeki rolünü vurgulayarak, kriz durumlarında daha etkili olmalarına yardımcı olur.

Türkiye, farklı türde krizlerle karşı karşıya kalmakta, yaşanan ve yaşanabilecek krizler yerel yönetimlerin önemini ve sorumluluğunu arttırmaktadır. Çünkü krizler genellikle yerel bölgede meydana gelir ve yerel yönetimler halkı en iyi tanıyan ve krize ilk müdahaleyi yapacak olan birimlerdir. Dolayısıyla krizlere karşı hazırlık yaparak hızlı ve etkili bir şekilde müdahale gerçekleştirmek ve kriz sonrası dönüşüm sürecini yönetmek için kriz yönetim modelleri ve diğer stratejileri geliştirmelidirler.

Bu tezde, Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusuna çözüm sağlayacak şekilde kriz öncesi hazırlık çalışmalarını, kriz anında müdahale yöntemlerini ve kriz sonrası iyileştirme süreçlerini inceleyerek yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda daha etkili olmaları için üç aşamalı bir model ortaya atılmıştır. Bu modele ek olarak kriz örgüt modeli oluşturulmuştur. Örgüt modeli, başarılı bir kriz yönetimi için gerekli olan organizasyon, iş birliği ve koordinasyonu sağlamayı amaçlayan bir modeldir. Ayrıca kriz konusu detaylı bir şekilde incelenmiş olup çeşitli vakalar ve yaşanan kriz örnekleriyle konu çeşitlendirilmiştir.

Bu bağlamda, Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi modeli, yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerini iyileştirmek için öneriler sunarak, gelecekteki krizlere daha etkili bir şekilde hazırlanmalarına ve müdahale etmelerine yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Yerel Yönetimler, Kriz Yönetim Stratejileri, Kriz Yönetim Modeli.

Name of Thesis: Crisis Management in Local Governments in Türkiye

Prepared by: Tuğçe PEKCOŞKUN

ABSTRACT

A crisis is an emergency and undesirable situation that disrupts the normal flow of life. It can spread rapidly due to globalization and increased interaction factors. Therefore, crisis management is a discipline that involves the development and implementation of strategies to respond quickly and effectively to emergency situations.

Local government units, as the bridge between the state and society, are important public institutions that provide many services to improve the living standards of local people and meet social needs. The principle of subsidiarity, which emphasizes that a service or problem should be implemented and solved by the smallest units of existing authority, helps local government units to be more effective in crisis situations by emphasizing their role in crisis management.

Türkiye faces different types of crises and the crises that have occurred and may occur increase the importance and responsibility of local government units. Since crises usually occur in the local areas, and local governments are the units that know the people the best and will be the first to intervene in the crisis. Therefore, they should develop crisis management models and other strategies to prepare for crises, respond quickly and effectively, and manage the post-crisis transformation process.

In this thesis, a three-stage model for local government units to be more effective in crisis management has been proposed by examining pre-crisis preparation practices, crisis intervention methods, and post-crisis recovery processes to provide solutions to the issue of crisis management in these bodies in Türkiye. In addition to this model, a crisis organization model has been created. The organizational model is a structure that aims to ensure the organization, cooperation, and coordination

necessary for successful crisis management. Furthermore, the concept of crisis has been studied in detail and diversified with different cases and examples of crises.

In this context, the model of crisis management in local government units in Türkiye will help them to prepare for and respond to future crises more effectively by providing recommendations to improve their crisis management processes.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Local Government Units, Crisis Management Strategies, Crisis Management Model.

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu çalışma, yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusundaki kapasitelerini inceleyerek kriz öncesi hazırlık, kriz anı müdahale ve kriz sonrası değerlendirme süreçlerini ele almıştır. Türkiye'deki yerel yönetimlerin karşılaştığı başarı ve başarısızlıklar analiz edilerek etkili bir kriz yönetim modeli önerilmiştir. Bu çalışma, kriz yönetiminde daha etkin ve etkili müdahaleler gerçekleştirerek toplumun hızla toparlanmasını sağlamak amacıyla Türkiye'deki yerel yönetimlerin kriz yönetimi kapasitelerini güçlendirmeye yönelik öneriler sunmuştur.

Lisans ve yüksek lisans eğitimime başladığım günden beri akademik yolculuğumda yoluma ışık tutan, akademik gelişimime büyük bir katkı sağlayarak beni cesaretlendiren, tez sürecimin en başından itibaren destekleriyle ve kıymetli bilgileriyle yol gösteren, büyük bir sabırla yazdıklarımı okuyan ve çalışmamın noktasından virgülüne kadar özverisiyle emeği bulunan, çalışmamın hiçbir kısmında beni yalnız bırakmayan ve bana güvenen, akademisyen kimliği ve kişiliğini kendime örnek aldığım değerli tez danışmanım Prof. Dr. Berkan DEMİRAL'a en içten sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın değerlendirme sürecinde emek harcayan, titizlikle yaptıkları değerlendirmeler ve sağladıkları geribildirimler sayesinde bu çalışmayı daha kapsamlı ve bütüncül hale getiren saygıdeğer jüri üyeleri, kıymetli hocam Prof. Dr. Nalan DEMİRAL'a ve kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ'a içtenlikle teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her türlü imkânı ve desteği sunan, beni yetiştiren ve bugüne varmamı sağlayan, sevgi ve şefkatlerini eksik etmeyen, benimle üzülen benimle gülen ve bu süreci benimle adım adım yaşayan, varlıkları ile güç vererek beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, bana her konuda destek olarak moral ve motivasyon veren, bu süreçte bana sabır ve sükûnet gösteren, emeklerini esirgemeyen sevgili annem Mevlüde PEKCOŞKUN'a, sevgili babam Yılmaz PEKCOŞKUN'a ve biricik kardeşim Göktuğ PEKCOŞKUN'a çok teşekkür ederim.

Çalışmamın başından sonuna kadar bana olan inancından güç aldığım, beni sabırla bıkmadan usanmadan dinleyen, çalışma süresince görüş, öneri ve değerli fikirlerini benimle paylaşan, zorlu anlarda bile beni motive eden, desteğini her zaman her koşulda hissettiren, bu süreçte beni cesaretlendiren ve farklı bakış açıları kazanmamı sağlayan kıymetli dostum Fırat GÜNGÖR'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte bana güvenen ve destekleriyle hayatıma dokunmuş kıymetli hocalarıma ve sevgili arkadaşlarıma, eğitim hayatımda bugüne dek emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Tuğçe PEKCOŞKUN

EDİRNE, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
GRAFİKLER LİSTESİ ..... **xvii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xviii**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER **8**
1.1. KRİZİN TANIMI 8
1.2. KRİZİN NEDENLERİ 14
1.2.1. Çevre Faktörleri 16
1.2.1.1. Doğal Faktörler 17
1.2.1.2. Ekonomik Faktörler 20
1.2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler 23
1.2.1.4. Toplumsal Yapı 25
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler 27
1.2.1.6. Diğer Faktörler 29
1.2.1.6.1. Uluslararası Çevre Faktörleri 29
1.2.1.6.2. Endüstriyel Çevre Faktörleri 30
1.2.1.6.2.1. Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler 30
1.2.1.6.2.2. Üretici Pazarına İlişkin Faktörler 31
1.2.1.6.2.3. Rakiplere İlişkin Faktörler 31
1.2.1.6.2.4. Aracı Kurumlara İlişkin Faktörler 32
1.2.1.6.3. Toplumsal Faktörler 32
1.2.1.6.3.1. Saldırı ve Tehditler 33
1.2.1.6.3.2. Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler 33
1.2.2. İçsel Faktörler 34

1.2.2.1. Tepe Yönetimi ile İlgili Sorunlar 35
1.2.2.2. Kurumun Varlık Süreci 37
1.2.2.3. Örgütsel Sorunlar 39
1.2.2.4. Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar 40
1.3. KRİZ TÜRLERİ 41
1.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ 45
1.5. KRİZ SÜRECİ 48
1.5.1. Krizin Gelişim Dönemi 48
1.5.1.1. Körlük Dönemi 49
1.5.1.2. Eyleme Geçememe 49
1.5.1.3. Yanlış Eylem 50
1.5.2. Kriz Dönemi 52
1.5.3 Krizin Sona Ermesi 55
1.6. KRİZE HAZIRLIK 58
1.6.1. Krize Yatkın Olmak 59
1.6.2. Krize Duyarlı Olmak 60
1.6.3. Krize Kısmen Hazır Olmak 60
1.6.4. Krize Dayanıklı Olmak 61
1.6.5. Krize Hazır Olmak 62
İKİNCİ BÖLÜM KRİZ ÖNCESİ YÖNETİM 63
2.1. KRİZ PLANLAMASI 65
2.1.1. Krizden Sakınma İçin Amaç Belirleme 67
2.1.2. Krizde Kullanılabilecek Planlar 69
2.1.2.1. Kriz Yönetim Planı 69
2.1.2.2. Kriz İletişim Planları 72
2.2. KRİZ ÖNCESİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM 73
2.2.1. Değişim Mühendisliği (Reenginering) 74
2.2.2. Krizden Kaçış İçin Yeni Örgütlenme Modellerine Aşamalı Geçiş 78
2.2.2.1. Toplam Kalite Örgütleri 78
2.2.2.2. Öğrenen Örgütler 81
2.2.2.3. Sürekli Gelişen Örgütler 83

2.2.3. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak 85
2.2.3.1. Değişim Doğrultusunda Örgüt Yapılarının Gelişimi 87
2.2.4. Yalın Örgütlenme 89
2.2.5. Kriz Öncesi Sistem Dönüşümü 92
2.3. KRİZİ ÇÖZECEK KADRO OLUŞUMU 94
2.3.1. Ekibin Hazırlanması 95
2.4. KRİZ DÖNEMİNDE UYGULANACAK EĞİTİM YÖNETİMİ 97
2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN KRİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ 98
2.6. KRİZİ SEZME VE ETKİN KOORDİNASYON 100
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KRİZ ANI YÖNETİMİ 104
3.1. KRİZİN ETKİLERİ 105
3.1.1. Kriz Yönetiminin Olumlu Sonuçları 106
3.1.1.1. Örgütün Zayıflıkları Ortaya Çıkar 106
3.1.1.2. Yeni Pazar Arayışı Yaratılır 107
3.1.1.3.Yarım Kalan Projelerin Devam Etmesini Sağlar 107
3.1.1.4. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişim ve Dönüşümünde Etkilidir 108
3.1.1.5. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri Ön Plana Çıkar 108
3.1.1.6. Takım Ruhu Oluşur 109
3.1.1.7 Öğrenme ve Tecrübe Etmek 109
3.1.2. Kriz Yönetiminin Olumsuz Sonuçları 109
3.1.2.1.Hızlı Karar Alma Zorunluluğu Yaratır 110
3.1.2.2. Yönetim Merkezi Duruma Gelir ve Yaratıcılık Ölür 110
3.1.2.3. Örgüt İçi Gerilim ve Çatışmaların Artmasına Neden Olur 110
3.1.2.4. Kararların Niteliğini ve Etkinliğini Bozar 111
3.1.2.5. Fizyolojik ve Psikolojik Sorunların Oluşmasına Neden Olur 112
3.2. KRİZ ANINDA ÖNCELİKLİ YAPILACAK FAALİYETLER 112
3.2.1. Sorunun Kaynağını Doğru Tespit Etmek 113
3.2.2. En Kötü Olaya Hazırlanma 114
3.2.3. Bilgi Akışını Yönetmek 114
3.2.4. Sorun Raporu Oluşturmak 114
3.2.5. Kriz İletişim Stratejisini Belirleme 115

3.3. KRİZİN BOYUTLARINI BELİRLEMEK 115
3.3.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak 116
3.3.2. Kriz Barometresi Hazırlamak 117
3.4. KRİZ PLANININ UYGULANMASI 119
3.5. KRİZ DÖNEMİ KADRO YAPISI 123
3.6. KRİZ KOŞULLARINDA YÜRÜTMEYİ SAĞLAMAK 125
3.7. KRİZ İLETİŞİM POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI 127
3.7.1. Kriz İletişim Faktörleri 131
3.7.1.1. Kriz İletişim Ekibi Oluşturmak 131
3.7.1.2. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi 132
3.7.1.3. Kriz Odası Oluşturmak 133
3.7.1.4. Kriz Basın Odası Oluşturmak 134
3.7.2. Kriz Anı İletişim Stratejileri 135
3.7.2.1. Kriz Seviyesi Tespit Edilmelidir 135
3.7.2.2. Doğru Bilgi Toplanmalı ve Yayılmalıdır 135
3.7.2.3. Kriz Anlam Tablosuna Göre Tanımlanmalıdır 135
3.7.3. Kriz İletişim Planı 137
3.7.4. Halkla İlişkilerden Yardım Almak 138
3.8. KARAR ALMA 140
3.8.1. Stratejik Düşünme Yöntemi 143
3.8.2. Beyin Fırtınası Yöntemi 143
3.8.3. DELPHI Yöntemi 144
3.8.4. Karar Konferansı Yöntemi 146
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KRİZ SONRASI YÖNETİM VE KRİZE YANIT VERME 147
4.1. KRİZ SONRASI YÖNETİM 148
4.1.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması ve Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi 150
4.1.2. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak 151
4.1.2.1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek 151
4.1.2.2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Hedef Belirlemek 152
4.1.3. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Geri Dönmek 152

4.2. KRİZE YANIT YÖNTEMLERİ 153
4.2.1. Krize Aktif Yanıt Süreci (Önleyici Yaklaşım) 155
4.2.2. Krize Pasif Yanıt Süreci (Tepkisel Yaklaşım) 159
4.2.3. Krize Interaktif (Etkileşimli) Yanıt Süreci 160
4.2.3.1. Kriz Sinyallerinin Saptanması 161
4.2.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme 162
4.2.3.3. Krizin Kontrol Altına Alınması (Hasar Önleme) 164
4.2.3.4. İyileşme ve Normal Düzene Geçiş (Yara Sarma) 165
4.2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme 166
4.3. KRİZ VE STRATEJİK YÖNETİM 169
4.3.1. Stratejik Planlama 170
4.3.1.1. Stratejik Düzenleme 171
4.3.1.2. Stratejik Uygulama 173
4.3.1.3. Stratejide Gerekli Değişikler ve Değerleme 174
4.3.2. Birleştirme Stratejisi ve Kriz Yönetimi 175
4.4. KRİZDE İNSAN ETKİSİ VE ÖNEMİ 177
4.4.1. Öncelik Değerlendirme Kavramı 180
4.4.1.1. Öncelik Değerlendirme Modeli 181
4.4.1.1.1.Duygusal Tepkiler 182
4.4.1.1.2. Davranışsal Tepkiler 183
4.4.1.1.3. Bilişsel Tepkiler 184
4.4.2. Krize Yanıt Sürecinde Öncelik Sıralaması 186
BEŞİNCİ BÖLÜM KRİZ KOŞULLARINDA LİDERLİK 187
5.1. LİDERLİK KAVRAMI 188
5.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 189
5.2. KRİZ SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİK 191
5.2.1. Kriz Liderliği Modeli 193
5.2.2. Kriz Yönetim Sürecinde Önemli Liderlik Özellikleri 195
5.2.2.1. Kriz Sinyallerinin Alınması Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri .. 196
5.2.2.2. Krize Hazırlık ve Önleme Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri 199
5.2.2.3. Hasar Sınırlama ve Kontrol Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri ... 202

5.2.2.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması ve Normal Duruma Dönüş . 204
5.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme Sürecinde Etkili Özellikler 205
5.2.3. Kriz Sürecinde Diğer Etkili Özellikler 207
5.2.4. Kriz Dönemlerinde Karar Vermek 208
5.3. KRİZ DÖNEMLERİNDE ETKİLİ LİDERLİK STİLLERİ 210
ALTINCI BÖLÜM TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ..... 215
6.1. TÜRKİYE'DE KRİZ YÖNETİMİ GENEL ÇERÇEVE 216
6.2. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER GENEL ÇERÇEVE..... 219
6.2.1. Türkiye'de Yerel Yönetim Birimleri 225
6.2.1.1. İl Özel İdareleri 225
6.2.1.2. Belediyeler 228
6.2.1.3. Büyükşehir Belediyeleri..... 231
6.2.1.4. Köy Yönetimi..... 232
6.3. KRİZ YÖNETİM MODELLERİ 234
6.3.1. Petak Modeli..... 234
6.3.2. Fink Modeli 236
6.3.3. Mitroff Modeli 237
6.3.4. Augustine Modeli 237
6.3.5. Gonzalez-Herrero ve Pratt Modeli..... 240
6.3.6. Burnet Modeli..... 240
6.3.7. Moore Modeli 241
6.3.8. Boin, 't Hart, Stern ve Sundelius Modeli 242
6.3.9. Coombs'un Üç Aşamalı Modeli 243
6.3.10. Kriz Modellerinin Analizi..... 244
6.4.YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ..... 246
6.4.1. Krize Hazırlık Aşaması..... 249
6.4.1.1. Özel ve Daimî Kriz Yönetim Merkezi..... 250
6.4.1.1.1. Mekânsal Özellikler 252
6.4.1.1.2. Kriz Öncesi Görev ve Sorumluluklar..... 254
6.4.1.1.3. Personelin Harekete Geçirilmesi 256
6.4.1.1.4. Kriz Sırasında Merkezin Genişlemesi..... 257

6.4.1.2. Yaklaşan Bir Krizi Tanıma 258
6.4.1.3. Envanter Çalışmaları 259
6.4.1.3.1. Sabit Tesisler Envanteri 260
6.4.1.3.2. Ulaşım Ağı Envanteri 261
6.4.1.3.3. Kritik Tesisler Dökümü Envanteri 262
6.4.1.3.4. Bölgedeki Yoğunlaşma Oranının Tespiti 263
6.4.1.3.5. Çevresel Risk Envanteri 264
6.4.1.3.6. Krize Dönüşebilecek Olayların Envanteri 265
6.4.1.3.7. Personel ve Ekipman Envanteri 266
6.4.1.3.7.1. Belediye ve Yan Kuruluşlarındaki Personel Sayısı 267
6.4.1.3.7.2. Görev Sahasındaki Özel Teşebbüs İmkanları 268
6.4.1.3.7.3. Sağlık Kuruluşları ve Gönüllü Kuruluşlar Envanteri 268
6.4.1.3.7.4. Sivil Toplum Kuruluşları ve Gönüllülerin Olanakları 268
6.4.1.4. Kriz Planının Hazırlanması 269
6.4.1.4.1. Sorumlulukların Paylaşımı 271
6.4.1.4.2. Görevlerin Belirlenmesi 272
6.4.1.4.3. Görev Dağılımı 272
6.4.1.4.4. Öncelikli Kaynakların Belirlenmesi 273
6.4.1.4.5. Olasılık Planlarının Hazırlanması 274
6.4.1.4.6. Planın Kesinleşmesi 276
6.4.1.5. Eğitim 277
6.4.1.5.1. Ortak Çalışma Toplantıları 279
6.4.1.5.2. Bireysel Eğitim 279
6.4.1.5.3. Küçük Ekip Eğitimi 280
6.4.1.5.4. Uygulama Denemeleri 280
6.4.1.5.5. Plana Göre Görevlileri Yerleştirme Denemesi 282
6.4.1.5.6. Belde Halkına Yönelik Eğitim 282
6.4.2. Kriz Anı Yönetme Aşaması 283
6.4.2.1. Kriz Boyutunun Tespiti 283
6.4.2.1.1. Meydana Geldiği Bölge 284
6.4.2.1.2. Kapsadığı Alan ve Etkilediği Canlı Sayısı 284

6.4.2.2. Kriz Yönetim Planının Hayata Geçirilmesi 284
6.4.2.2.1. Kriz Planı Dışında Sorunları Giderme 285
6.4.2.3. Kriz İletişimi 286
6.4.2.3.1. Bilgi Akışının Sağlanması 288
6.4.2.3.2. Halkla İlişkiler 290
6.4.2.4. Organizasyon 292
6.4.2.4.1. İlgili Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon 293
6.4.2.4.2. Teknik Personel 294
6.4.2.4.3. Beldenin Harekete Geçirilmesi 295
6.4.2.4.4. Görev Sahası Dışından Gelen Yardımların Koordinasyonu 296
6.4.2.5. Krizde Liderlik: Belediye Başkanının Rolü 296
6.4.2.6. Kriz Dönemlerinde Karar Alma 299
6.4.3. Krizi Değerlendirme Aşaması 302
6.4.3.1. Krizden Ders Çıkarma (Tecrübe Kazanma) 303
6.4.3.2. Hasar Tespiti 305
6.4.3.3. Psikolojik Rehabilitasyon 305
6.4.3.4. Yeniden Yapılanma 306
6.5. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ 308
6.5.1. Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetim Modeli 308
6.5.2. Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Örgüt Modeli 317
YEDİNCİ BÖLÜM BULGULAR, ÖNERİLER VE SONUÇ 325
7.1. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ BULGULAR 325
7.2. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ ÖNERİLER 331
SONUÇ 341
KAYNAKÇA 345

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Kriz Tanımları 11
Tablo 1.2 Kaynak ve Sıklığa Göre Dağıtılan Krizin Temel Unsurları 12
Tablo 1.3 Kaynak ve Sıklığa Göre Krizin Temel Unsurlarının Dağılımı 13
Tablo 1.4 Örgütsel Kriz Türleri 44
Tablo 2.1 Farklı Örgüt Kültürlerine Sahip Olan Örgütlerin Kriz Öncesi Yönetim Çalışmalarında Uyguladıkları Farklı Stratejiler 64
Tablo 3.1 Kriz Barometresi İfadeleri 118
Tablo 3.2 Kriz Tipi Belirleme 136
Tablo 6.1 Kriz Yönetim Modelleri Analizi 245
Tablo 6.2 Üç Modelin Kriz Yönetim Süreçlerinin Karşılaştırılması 246
Tablo 6.3 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetim Aşamaları 249
Tablo 6.4 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Model Önerisi 311
Tablo 6.5 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Örgüt Modeli Önerisi .. 322

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Krize Yol Açan İç Faktörlerin Etki Alanları 36
Şekil 1.2 Örgütün Yaşam Safhası Evrelerine Göre Kriz Türleri 38
Şekil 1.3 Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans Düzeyi 57
Şekil 2.1 Bir Sonucun Optimum Değeri 67
Şekil 2.2 Kriz Yönetim Planında Dört Değişken Arasındaki İlişki 72
Şekil 2.3 Yeni Örgüt Modelleri 78
Şekil 2.4 Çeşitli Örgüt Yapıları 87
Şekil 3.1 Kriz Etki Ölçeği 116
Şekil 3.2 Kriz Barometresi 118
Şekil 3.3 Krizde Paydaşlar 130
Şekil 4.1 İnteraktif Kriz Yönetim Süreci 161
Şekil 4.2 Öncelik Değerlendirme Modeli 182
Şekil 5.1 Örgütsel Karar Süreçleri 208

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1 Çin Koronavirüs Vaka ve Ölüm Sayısı (11 Ocak-11 Mart) 168

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
ADEDY : Yunanistan Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu
AFAD : Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
AFOM : Afet Operasyon Merkezi
AKOM : Afet Koordinasyon Merkezi
AYKOME : Altyapı Koordinasyon Merkezi
BBC : Britanya Yayın Kuruluşu
CBS : Coğrafi Bilgi Sistemi
EPFMA : Avrupa Plastik Film Üreticileri Birliği
ESHOT : Elektrik Su Havagazı Otobüs ve Troleybüs
FBS : Frekansa Bağlı Seçim
FDA : Amerika Birleşik Devletleri Gıda ve İlaç İdaresi
FEMA : Federal Acil Durum Yönetim Kurumu
GAMER : Güvenlik ve Acil Durumlar Koordinasyon Merkezi
GSEE : Yunan Sendikalar Konfederasyonu
ICM : Kriz Yönetimi Enstitüsü
IMF : Uluslararası Para Fonu
IPCC : Birleşmiş Milletler Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli
İAADKK : İl Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu
İAADM : İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
İBB : İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İETT : İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İGDAŞ : İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
İRAP : İl Afet Risk Azaltma Planı
İSKİ : İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü
İSTAÇ : İstanbul Çevre Yönetimi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
İZSU : İzmir Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü
SAKOM : Sağlık Bakanlığı Sağlık Afet ve Koordinasyon Merkezi
SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

T.C : Türkiye Cumhuriyeti

TAMP : Türkiye Afet Müdahale Planı

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

UKOME : Ulaşım Koordinasyon Merkezi

UNEP : Birleşmiş Milletler Çevre Programı

USOM : Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi

v.b : Ve Benzeri

v.d : Ve Diğerleri

WHO : Dünya Sağlık Örgütü

WMO : Dünya Meteoroloji Örgütü

GİRİŞ

Günümüzde ülkelerin ve örgütlerin varlığı dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamik yapı, kontrolsüz bırakılırsa normal düzen bozulur ve kriz süreci yaşanır. Kriz yönetimini ciddiye almayanlar için yaşanılan ve yaşanılacak krizlerin bedeli ağır olmaktadır. Bu nedenle hızla değişen bir ortamda, örgütler her zaman krizlere hazırlanmak zorundadır.

Değişken çalışma koşullarında krizler ve krize neden olan durumlar çok çeşitlidir ve her kriz kendi içinde başarının tohumlarını taşıdığı kadar başarısızlığın köklerini de barındırır. Krizler, doğal afetler, ekonomik sıkıntılar, sağlık krizleri, toplumsal çatışmalar gibi birçok farklı sebepten meydana gelir ve bu krizler genellikle yerel yönetimleri etkilemektedir.

Kriz yönetimi, krize hazırlık yapmak, kriz durumunda etkili bir şekilde müdahale edebilmek, zararları minimize etmek ve toplumun güvenini kazanabilmek için gerekli olan bir süreçtir. Yerel yönetim birimleri insanların hayatını ve refahını korumak için ciddi sorumluluk üstlenir. Bu nedenle yerel yönetimlerin kriz yönetimi kapasitesini arttırmak ve bu alanda bir model önermek, ülkemizde yaşanan kriz durumlarının etkisini azaltmak açısından son derece önemlidir.

Yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda kapasitesinin artması, kriz durumlarında daha hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmelerine yardımcı olacaktır. Ancak, Türkiye'de yaşanan bazı kriz durumları, yerel yönetimlerin kriz yönetiminde yeterli kapasiteye sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin kriz yönetim kapasitesini arttırmak için farklı adımlar atması gerekmektedir.

Bu bağlamda, kriz yönetiminin ana amacı, geleceğin kentlerini daha yaşanabilir mekânlar haline getirmektir. Yerel yönetimlerin krizlere karşı etkili müdahale edebilmeleri için örgütlerin riskleri ve tehlikeleri nasıl önleyebileceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım, yerel yönetimlerde bir kriz modeli oluşturulmasını gerektirir. Bu krize hazırlık, kriz anı yönetimi ve krizi değerlendirme aşaması olarak modellenmelidir.

Yerel yönetimlerde kriz yönetimi için önerilen modelin temel unsurları bulunmaktadır. Kriz öncesi, özel ve daimî kriz merkezi oluşturmak, yaklaşan bir krizi tanımak, envanter çalışmaları yapmak, kriz planını hazırlamak, kriz eğitimleri düzenlemektir. Kriz anında ise kriz boyutunun belirlenmesi, kriz yönetim planının hayata geçirilmesi, kriz planı dışındaki sorunların giderilmesi, kriz iletişimi, organizasyon, etkili liderlik ve kriz dönemlerinde etkili karar almak gibi birtakım faaliyetleri içerir. Kriz sonrası dönemde, hasar tespiti, rehabilitasyon ve krizlerden ders çıkararak yeniden yapılanma aşamalarını içermektedir.

Yerel yönetimler, kriz yönetimi sürecinde sadece krize hazırlık, kriz anı yönetimi ve sonrasını içeren bir modelin yanı sıra örgüt modeline de ihtiyaç duymaktadır. Çünkü kriz yönetimi sadece bir olayın yönetimi değil, aynı zamanda bir örgütün de yönetimi demektir.

Örgüt modeli, kriz yönetimi sürecinde yerel yönetimlerin organizasyon yapısını ve işleyişini düzenler. Model, yerel yönetimlerin kriz öncesi hazırlık, kriz anında müdahale ve kriz sonrası toparlanma süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaynakları, insan gücünü ve ekipmanı yönetmelerine yardımcı olur.

Dolayısıyla, yerel yönetimlerin kriz yönetimi sürecinde başarılı olabilmeleri için kriz öncesi, kriz anı ve sonrasını içeren modele ek olarak, örgüt modeli de benimsemeleri gerekmektedir. Bu iki model birlikte kullanıldığında, yerel yönetimler kriz yönetimi sürecinde daha etkili ve verimli olacaktır. Bu doğrultuda, Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimini konu alan çalışma temel olarak yedi bölümde ele alınmıştır.

Birinci bölümde krizin tanımı, nedenleri, türleri, özellikleri ve süreci gibi kriz konusundaki genel bilgiler yer almıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde krizlerin önceden öngörülmesi, önlenmesi veya etkilerinin azaltılması için kriz öncesi çalışmaların nasıl olması gerektiği sorgulanmış ve bu hazırlıkların nasıl yapılması gerektiği konusunda öneriler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde kriz dönemlerinde örgütün hızlı ve etkili bir tepki verebilmek için yapması gerekenler ve bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalar açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde kriz döneminin sona ermesinden sonra örgütlerin izleyeceği stratejiler ve alacakları önlemler ele alınmıştır. Örgütlerin kriz dönemlerinde aldıkları önlemlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve gelecekte benzer krizlerin önlenmesi veya etkilerinin azaltılması için alınacak tedbirlerin belirlenmesini içermektedir.

Beşinci bölümde kriz dönemlerinde liderlerin nasıl hareket etmeleri gerektiği ve etkili bir liderlik yapısının oluşturulması ele alınmıştır. Kriz yönetiminde liderler tarafından etkin yönetim, krizin üstesinden gelinmesi ve kriz sonrası sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle de liderlik konusu ayrıca ele alınmıştır.

Altıncı bölümde çeşitli model adımlarından yola çıkarak Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında ne gibi adımlar atması gerektiği konusunda bir yol haritası sunarak kriz yönetimi sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesi için model önerilmiştir. Yerel yönetimlerde kriz yönetiminde oluşturulacak özel ve daimî kriz merkezi ayrıca ele alınarak bu merkezin örgüt modellemesi de yapılmıştır.

Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi tezinin son bölümü olan Bulgular, Öneriler ve Sonuç bölümünde, tez çalışmasının ana hatları ve yapılan araştırmanın sonuçları özetlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak yerel yönetimlerde kriz yönetimi süreçlerinin nasıl geliştirilebileceği ve iyileştirilebileceği konusunda öneriler sunulmuştur. Tezin ana fikirlerinin, araştırma sonuçlarının ve önerilerinin bir arada sunularak çalışmanın bütüncül bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Sonuç olarak bu tez çalışmasında, kriz genel olarak ele alındıktan sonra model önerisinin gerekliliği vurgulanmıştır. Öne sürülen model; yapılması ve uygulanması sürecinde izlenecek yolları, farklı boyutları ve aşamaları açıklayarak yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içerisindeki kriz durumlarında hızlı, güvenli ve etkin bir model çerçevesinde hareket edilmesi konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Dolayısıyla kriz yönetim model önerisi, yerel yönetimlerin kriz yönetimi sürecinde daha etkili, verimli ve koordineli bir şekilde çalışmalarına yardımcı olacak ve halkın ihtiyaçlarına daha hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlayacaktır. Yerel

yönetimlerin kriz yönetimi sürecindeki başarısı, ülkemizin genel kriz yönetimi kapasitesini arttıracaktır.

Tezin Problemi

Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerindeki eksikliklerin ve zorlukların belirlenmesi, analiz edilmesi ve bu sorunların çözümü için bir kriz yönetim modeli önerisi yapılması gerekmektedir. Yerel yönetimler, örgüt içi ve örgüt dışı birçok kriz durumuna karşı hazırlıklı olmalı ve etkin bir şekilde müdahale edebilmelidir. Ancak, mevcut durumda yerel yönetimlerin kriz yönetim süreçlerindeki eksiklikler, mevzuat eksikliği, koordinasyon eksikliği, kaynakların yetersiz ve yanlış kullanımı, iletişim zorlukları gibi faktörlerin etkin kriz yönetim pratiklerini sınırlaması araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Alt Problemler

- Farklı türdeki krizlerde yerel yönetimlerin karşılaştığı zorluklar nelerdir?
- Krizler neden yerel yönetimleri zorlamaktadır?
- Mevcut kriz yönetim süreçleri ve politikaları nelerdir?
- Yerel yönetimlerin kriz yönetimi politikaları ve stratejilerindeki eksiklikler nelerdir?
- Uluslararası örnekler ve literatürdeki kriz yönetim modelleri incelenerek yerel yönetimlerin krizlere daha etkin yanıtlar verebilmesini sağlayacak bir model nasıl tasarlanabilir?
- Krize hazırlık, krize müdahale ve kriz değerlendirme aşamalarını içeren bütüncül bir kriz yönetim modeli nasıl oluşturulabilir?
- Kriz planı, kriz iletişimi ve koordinasyonda yaşanan sorunlar nelerdir?
- Yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerindeki rolleri ve sorumlulukları nasıl tanımlanabilir?
- Yerel yönetimlerin kriz yönetimi için örgütlenme yapıları ve yetki dağılımları için bir model nasıl tasarlanabilir?

Bu alt problemler, Türkiye'deki yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerindeki eksiklikleri ve zorlukları analiz etmek için kullanılabilecek bir çerçeve sunmaktadır. Her bir alt problem, tez çalışması içinde ayrıntılı bir şekilde araştırılacak ve sonuçta model önerisi geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Tezin Amacı

Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi tezinin amacı, kriz yönetiminin yerel yönetim birimlerindeki eksikliklerini iyileştirmeye yönelik olarak bu birimlerin kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaları ve etkili kriz yönetimi için bir kriz yönetim modeli geliştirilmesidir.

Önerilen kriz yönetim modeli, ulusal ve uluslararası örnekler ve uygulamalar incelenerek oluşturulmuştur. Yerel yönetimlerin kriz kapasitelerinin geliştirilmesi için öneriler sunarak aktif yerel yönetimler anlayışı çerçevesinde krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını, daha etkili müdahale etmelerini ve kriz sonrası iyileştirme sürecinde daha koordineli bir şekilde hareket etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, yerel yönetimlerin kriz yönetim stratejilerini daha iyi anlamalarına ve gelecekteki krizlerle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olacaktır.

Tezin Önemi

Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi oldukça önemli ve güncel bir konu haline gelmiştir. Ancak konunun incelenmesi ve konuya ilişkin model geliştirme konusunda çok fazla güncel çalışmaya rastlamak özellikle Türkçe literatürde pek mümkün değildir. Bu nedenle konuya ilişkin olarak yapılacak olan her çalışma son derece değerli olacaktır.

Türkiye'de yerel yönetimler, vatandaşların en yakın temas kurduğu kamu hizmeti sağlayıcılarıdır. Altın saatler olarak nitelendirilen ilk 72 saatte krizin etkisini yönlendirmeleri açısından son derece önemlidir. Ancak, Türkiye gibi doğal afetlerin yanı sıra terör saldırıları, sağlık krizleri, yangınlar, trafik kazaları gibi olayların sıklıkla yaşandığı bir ülkede, yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda karşılaştığı zorluklar da dikkate alınması gereken bir husustur.

Bahsedilen hususlara istinaden yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda başarılı olmaları son derece önemlidir. Yerel yönetimlerin kriz durumlarına hazırlanmalarını, krizlerin nasıl yönetileceğini öğrenmelerini ve sonuç olarak daha etkili bir kriz yönetimi sağlamalarını hedefleyen tezin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Tezde ileri sürülen görüşler ve önerilen model, yerel yönetimlerin kriz yönetim süreçlerindeki başarıları, başarısızlıkları, eksiklikleri ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarır. Kriz yönetiminde kullanılabilecek kriz yönetim modelini de ortaya koyarak yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerinde kullanabilecekleri en iyi uygulamaları ve stratejileri sunar. Bu tez sayesinde, yerel yönetimler daha iyi ve hızlı bir kriz yönetimi sağlar. Kriz yönetim modeli, yerel yönetimlerin kriz durumlarında hızlı ve etkili şekilde hareket etmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda kriz sonrası iyileştirme sürecinde de işlerin daha verimli yürütülmesine olanak sağlayacaktır. Bu tez aynı zamanda, Türkiye'de kriz yönetimi konusunda çalışan araştırmacılara ve uygulayıcılara da yol gösterici olacaktır.

Tezin Sınırlılıkları

Bu tezde, kriz yönetimi belediyeler üzerinden değerlendirilmiştir çünkü ülkemizin önemli bir kısmında il özel yönetimleri ve köy yönetimleri kaldırılmıştır. Bu durum, uzun dönemde tüm Türkiye'de kaldırılacağı izlenimini vermektedir. Böylece Türkiye'nin yalnızca belediyelerden oluşan bir yerel yönetim alanına evrileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca, belediyeler insana en yakın ve yeni yönetim stratejilerini uygulamak için en uygun olanlardır dolayısıyla belediyeler araştırma alanını oluşturmaktadır.

Tez Çalışmasında Kullanılan Yöntemler

Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi tez çalışmasında, konu ile ilgili literatür taranmış ve ilgili teorik temeller incelenmiştir. Tezin araştırma kısmında, kitaplar, makaleler, dergiler, tezler, mevzuat, web siteleri, sempozyumlar, raporlar toplanarak güncel bilgiler elde edilmiştir. Ardından durum analizi yapılarak yerel yönetimlerde ve diğer örgütlerde kriz olayları ve bu olayların nasıl yönetildiği üzerine

bir analiz yapılmıştır. Oluşturulan farklı modeller arasında karşılaştırmalı analiz yapılmış ve son olarak elde edilen bulgular doğrultusunda yerel yönetimlerde yeni bir kriz yönetim modeli geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. KRİZİN TANIMI

Geçmişten günümüze kadar birçok olağanüstü durum ile karşılaşılmış ve bu durumlar farklı şekillerde isimlendirilmiş ancak genellikle "kriz" olarak adlandırılmıştır. Etimolojik olarak "kriz" Yunanca ve Latince köklerden gelmektedir. Yunanca da "krinein" ve Latince de "krino" kökleri "karar vermek, ayrılmak" anlamına gelmekte (Webster's Third New International Dictionary, 1981:537-538) ve "örgütün bütünlüğünü etkileyebilecek herhangi bir olay" olarak tanımlanmaktadır (Pearson ve Mitroff, 1993). İngilizceye de Latinceden "ciddi durum, tehdit" anlamına gelen "crisis" kelimesi olarak geçmiştir (Babüroğlu, 1999:38).

Kriz, ilk olarak tıp biliminde kullanılmış (Hatemi, 1999), günlük yaşantı da ve çeşitli bilim dalları arasında kullanımı yaygınlaşmıştır. Özellikle tıpta çok yaygın bir kullanıma sahip olan kriz "hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceği ya da öleceğinin belli olduğu an; aniden gelişen şiddetli belirtilerle karakterize nöbet" (Kocatürk, 1986:185) anlamlarına gelmektedir. İşletme yönetiminde, "tehdit edici koşullara müdahale etme yetersizliği" (Akat vd., 1999:335) "işletme örgütleri açısından ekonomik dengenin aniden bozulmaya yüz tutması ve beraberinde ciddi sorunların gündeme gelmesi" (Şimşek, 1997:324) "çalışanların, müşterilerin ve toplumun sağlık ve güvenliğini tehlikeye düşüren, işletmeye olan güvenin yok olması tehdidini içeren ve işletmenin eskiden beri var olan ismine gölge düşüren olay" (Pearson vd., 1997:51) anlamlarını taşır. İktisadi açıdan kriz "tehlike ya da belirsizlik hali, hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi, ekonomik bunalım, büyümenin kesintiye uğradığı nokta" (Akyüz ve Ertel, 1990:52) anlamlarında kullanılmaktadır. Sosyolojik olarak ise "toplumun dengesini kaybetmesi ve kurumlarla bağlılaşmanın sarsılması hali" (Ülken, 1969:181) olarak tanımlanan kriz genellikle sosyal bilimlerde "buhran", "bunalım" kelimeleri ile eş anlamlı kullanılmakta ve "beklenmedik sosyal, ekonomik veya psikolojik durum karşısında olağan ilişkilerin ciddi olarak sekteye uğraması, karşılaşılan sorunun

halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlik ile iç içe gelişen gerilim durumu" (Demir ve Acar, 1993:62-63) olarak kabul görmektedir. Türk Dil Kurumu'nda kriz (Türkçe Sözlük, 1988:919), "bunalım, buhran, çöküntü, bir ülkede veya ülkeler arasında bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, sıkıntılı, zor durum" olarak karşılık bulurken; buhran, "bunalım, bunluk ve kriz" demektir. Bunalım ise "tehlikeli sonuç doğurabilecek gerginlik, buhran, kriz" olarak tanımlanmaktadır. The Shorter Oxford English Dictionary'de (1952:424) krizin iki tanımı bulunmaktadır. İlki, bir krizde dönüm noktası, hayati derecede önemli veya belirleyici aşama, ikinci tanımlama ise ticarette, siyasette, kişinin özel hayatında veya benzeri alanlarda gerilim dönemi şeklindedir. Genellikle "yıkıma götüren bir dönüşüm süreci" olarak negatif bir anlam çağrıştıran kriz sözcüğü, Çince 'de "tehlike" ve "fırsat" anlamlarına gelen iki ayrı sözcüğün birleşmesinden (wei-ji) oluşmaktadır (Fink, 1986:55). Çince anlamına bakıldığında kriz sözcüğünün her zaman kötü bir durum olarak anlaşılmaması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Hemen hemen her krizde başarı tohumları ve başarısızlığın kökleri bulunmaktadır. Başarı için bu potansiyeli belirlemek, kullanmak ve hasat etmek kriz yönetiminin özüdür. Öte yandan, zayıf kriz yönetiminin doğası, bir duruma kötü bakmak ve durumu daha da kötüleştirme eğiliminde olmaktır.

Örneğin, çoğu kişi Cumhuriyetçi Partiden Amerika Birleşik Devletleri (ABD) eski Başkanı Richard Nixon'un Watergate Skandalı'nı hasır altı etme çabasının, olayın kendisinin üretebileceğinden çok daha büyük bir krize yol açtığını öne sürmektedir (Augustine, 1995). Bu olay dünya çapında büyük bir etki uyandıran siyasi skandal olarak tarihte yerini almıştır. Olay, ABD'nin başkenti Washington'da bulunan iş merkezi ve otel olan Watergate'den ismini almaktadır. ABD'nin o zamanlardaki muhalefet partisi olan Demokrat Parti'nin Demokratik Ulusal Komite genel merkezine ve üyelerin odalarına dinleme cihazı yerleştirdikleri üzerine siyasi etiğin ihlal edildiği bir durumdur. Öncelikle Başkan Nixon yönetimi anayasal bir krize yol açan tüm soruşturmalara karşı direnmiştir. Sonrasında basın, Nixon'un Demokrat rakiplerini Watergate'de onları dinlettiğine dair odalardan alınan ses dinleme cihazlarına istinaden ses kayıtlarını ortaya çıkarmış ve bunu yaymıştır. Kısa bir süre sonra da

Yargı Komitesi, Nixon'a karşı adaleti engelleme, görevi kötüye kullanma ve meclise saygısızlık gibi suçlardan görevden alınmasını onaylamıştır. Köşeye sıkışan Nixon, 9 Ağustos 1974'te ABD tarihinde istifa eden ilk başkan olarak tarihe geçmiştir.

Bir kriz ortamından pozitif kazanımlarla çıkmak da mümkündür. Örneğin, 2008 dönemindeki finansal kriz ortamında İngiltere'nin dev bankalarından biri olan Lloyds Bank, Halifax'ı satın alarak ipotekli konut kredisi alanında pazarın yaklaşık %30'una sahip oldu. Bu kriz ortamı Halifax için sona doğru gidişi durdurmuş ve tam tersine çevirerek yapılan birleşme sonucu ortaya eskiden daha güçlü bir yapı çıkmıştır. Yine aynı dönemde bir başka birleşme ise, Fransız Banque Nationale de Paris (BNP) Paribas bankası ile Fortis arasında yaşanmış ve bu birleşme kriz döneminde atılmış bir fırsat adımı olarak değerlendirilmiştir. Çünkü Türkiye'de (Türkiye Ekonomi Bankası) TEB olarak faaliyet gösteren BNP, Fortis ile birleşimini "gücümüzü ikiye katladık" sloganıyla duyurarak ve şube sayısını ikiye katlayarak krizi fırsata çevirmiştir (Çelik ve Çakır, 2015).

Dolayısıyla kriz, olumsuz birçok unsuru içeriyor gibi görünse de aslında birçok fırsatı da beraberinde getirir. Bir kriz durumunda hem aşılması gereken zorlu süreçler hem de zorlukları aşan bir yeniden yapılanma çabası çerçevesinde hayata geçirilebilecek yeni kazanımlar ve fırsatlar vardır. Değişik bir deyişle kriz "yaratıcı bir an" (Yılmaz, 2001:15) olarak da değerlendirilmektedir.

Sonuçta, krizin herkes tarafından kabul gören tanımını yapmak son derece zordur. Dolayısıyla krizin ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni, her bilim dalının krizi kendi bakış açısıyla değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Yavaş, 2005:3).

Kriz terimi ile ilgili fikir birliği olmamasına rağmen, bu tez kapsamlı bir literatürü araştırmaktadır ve şu anda literatürde olayları veya durumları kriz olarak kabul etmek için gerekli unsurlar hakkında geçerli düzeyde bir anlaşma olduğu görülmektedir (Tablo 1.1). Bu sebeple, bu anahtar unsurları tanımlamak için bir süreç oluşturmak gereklidir. Bu süreç aşağıdaki dört adıma göre oluşturulmuştur.

Kriz ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Kriz alanına ilişkin çalışma ilk olarak, farklı alanlardaki akademisyenler ve araştırmacılar tarafından detaylandırılan bazı mevcut tanımların (toplamda 11) temsili bir koleksiyonu incelenerek derlenmiştir. Temel unsurlarıyla birlikte bu tanımların kaynakları University of Liverpool Online Library, Scopus, Web of Science ve Google Scholar'dan elde edilmiştir. Her literatürün toplam atıfları Eylül 2022'de Google Akademik'ten alınmıştır. Tablo 1.1, Yabancı-Türk yazarlar ve atıf sayılarına göre azalan sırada düzenlenmiştir.

Tablo 1.1 Kriz Tanımları

Kaynak/Yazar	Alan	Yıl	Alıntılama Sayısı	Anahtar Kelimeler
Aneil K. Mishra	Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust	1996	2842	Büyük tehdit, Kısa zaman, Organizasyon kapasitesini aşan durum, Kötü yapılandırılmış durum
Charles F. Hermann	International Crises: Insight from Behavioral Research	1972	649	Öncelikli hedefleri tehdit, Zaman sınırı, Stres yaratan durum
Ian Mitroff	Crisis Management: Cutting through the Confusion	1988	436	Düşük olasılık, Yüksek sonuç, Tehdit kapsamlı hasar
Dominic Elliot ve Allan Macpherson	Policy and Practice: Recursive Learning from Crisis	2010	90	Düşük olasılık, Yüksek etki, Ani gelişme
Katarina Grolinger, Kevin Brown ve Miriam Capretz	From Glossaries to Ontologies: Disaster Management Domain	2011	14	İstikrarsız durum, Ani karar veya değişiklik durumu, Hasar olayı
Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen	Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri	2001	316	Ani gelişme, Buhran, Çöküş
Hasan Tutar	Kriz ve Stres Yönetimi	2011	281	Beklenmedik, Acil cevap gerekliliği, Mekanizmaları etkisiz hale getirme, Tehdit, Gerilim hali
Aylin Pira ve Çişil Sohodol	Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme	2012	175	Fırsat, Tehlike
Erdinç Filiz	Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi	2006	44	Ani ve beklenmedik, Stres, Zaman baskısı, Fırsat
Metin Öztürk	Amerika Çökerken Yeni Kutuplaşma	2007	20	Tehlike, Tehdit, Acil ve hızlı cevap
Melek Vergiliel Tüz	Kriz Yönetimi: Uygulamalar İçin Temel Adımlar	2008	14	Aniden, Zaman baskısı, Stres, Fırsat

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur. (Mishra, 1996; Hermann, 1972; Mitroff, 1988; Elliot ve Macpherson, 2010; Grolinger vd., 2011; Aktan ve Şen, 2001; Tutar, 2011; Pira ve Sohodol, 2012; Filiz, 2006; Tüz, 2008; Öztürk, 2007).

Tablo 1.2 Kaynak ve Sıklığa Göre Dağıtılan Krizin Temel Unsurları

Krizin Anahtar Kelimeleri	Kaynak											Sıklık
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Tehdit	+	+	+				+	+	+	+		**7**
Zaman Baskısı	+	+			+	+	+		+		+	**7**
Kapasiteyi Aşan Durum	+						+					**2**
Belirsizlik		+		+	+	+	+				+	**6**
Düşük Olasılık			+	+					+			**3**
Yüksek Etki			+	+			+		+			**4**
Hasar Durumu			+		+							**2**
Stres ve Gerilim Hali		+					+		+		+	**4**
Acil Cevap Gerekliliği										+	+	**2**
Fırsat								+	+		+	**3**
Kötü Yapılandırılmış	+				+							**2**

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur. (Mishra, 1996; Hermann, 1972; Mitroff, 1988; Elliot ve Macpherson, 2010; Grolinger vd., 2011; Aktan ve Şen, 2001; Tutar, 2011; Pira ve Sohodol, 2012; Filiz, 2006; Tüz, 2008; Öztürk, 2007).

İlk olarak, Tablo 1.2'de gösterildiği gibi tüm temel unsurlar için frekans sonuçları hesaplanıldı. İkinci olarak, 11 kaynak/tanım yazarının hepsi için Frekansa Bağlı Seçim (FBS) kullanıldı. FBS, tanımlarda bulunan her bir kilit unsurun önemini değerlendiren bir fonksiyondur.

FBS (X) = Anahtar Elemanın Frekansı / Kaynaklar Anahtar Ögelerin Toplamı X 100

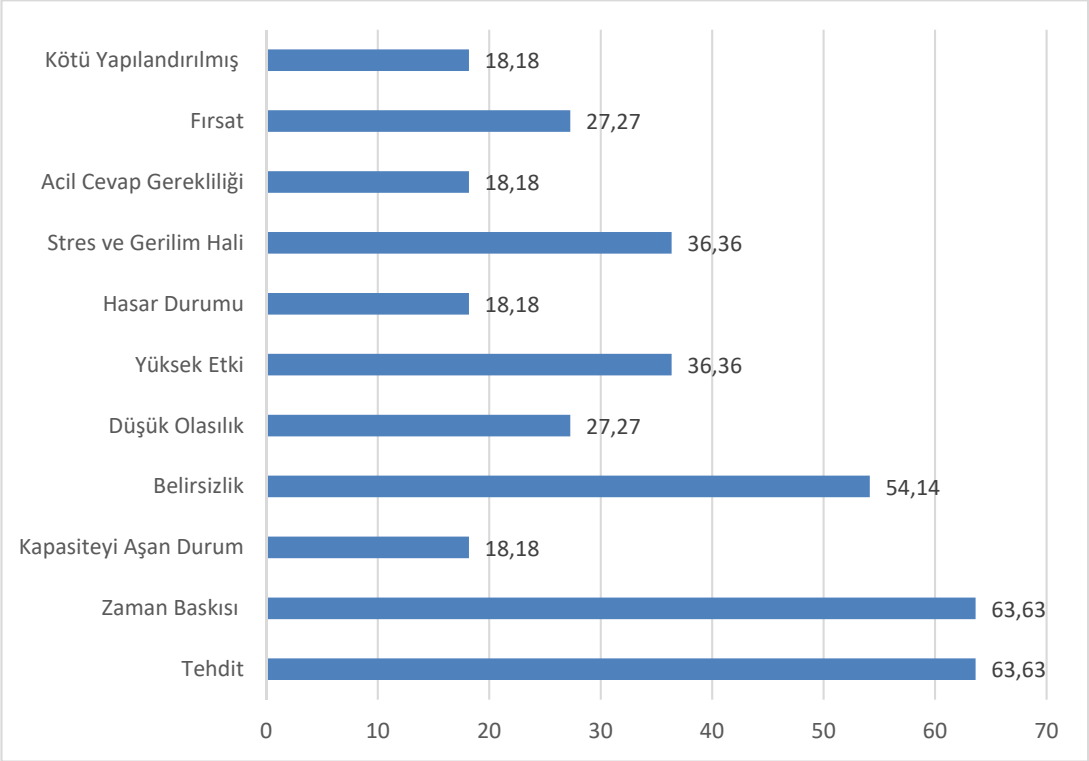
X = Bir Anahtar Öge

Örnek FBS:

FBS (Tehdit)= 7/11*100 = 63,63

Her bir anahtar eleman için FBS'nin hesaplaması, frekans grafiğinde gösterilmektedir.

Tablo 1.3 Kaynak ve Sıklığa Göre Krizin Temel Unsurlarının Dağılımı



Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur. (Mishra, 1996; Hermann, 1972; Mitroff, 1988; Elliot ve Macpherson, 2010; Grolinger vd., 2011; Aktan ve Şen, 2001; Tutar, 2011; Pira ve Sohodol, 2012; Filiz, 2006; Tüz, 2008; Öztürk, 2007).

Burada öncü, tanım referanslarında en yaygın kullanılan anahtar terimlerden oluşmaktadır. Güven faktörü oluşturularak sınıflandırma yapılmıştır.

Çok güçlü (FBS Sonucu:%100-%60)

Güçlü (FBS Sonucu: %59-%40)

Orta (FBS Sonucu: %39-%30)

Hafif (FBS Sonucu: %29-%10)

Çok Hafif (FBS Sonucu: %9-%0)

Bu çalışma doğrultusunda, sadece çok güçlü, güçlü ve orta derecede olanlar ana unsur olarak referans alınmıştır. Buna göre temel unsurlar; tehdit, zaman baskısı, belirsizlik, yüksek etki, stres ve gerilim halidir.

Buradan yola çıkarak en sık kullanılan altı temel unsura göre kriz, birey, örgüt veya toplumdan genellikle beklenilmeyen ve öncesinde sezilemeyen, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve varlığını tehdit eden, zaman baskısı altında çabuk karar verilmesi gereken, büyük oranda stres ve gerilimin hâkim olduğu, yüksek etkili, istikrarsız, karışık ve anormal süreçlerdir.

1.2. KRİZİN NEDENLERİ

Genel olarak devletleri, kurum ve kuruluşları, yaşanabilirliği olumsuz etkileyebilen krizler farklı şekillerde karşımıza çıkar. Dolayısıyla krize neden olan tehlike ve tehditler çok ve çeşitlidir. İster aniden isterse de belirtiler göstererek meydana gelsin krizler karmaşık süreçlerdir ve birçok nedene bağlı olarak oluşurlar.

Krizlere neden olan faktörler tüm örgütleri aynı şekilde etkilemez. Bazı örgütler bir krize hazırlıklı olduğundan daha az etkilenmekte, diğerleri ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Krizlere karşı zamanında kontrol önlemleri almak, meydana gelen zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir (Haşit, 1999).

Krizin tanımı ve nedenleri konusunda genel bir fikir birliği yoktur. Krizin nedenleri sonuçları açısından birbirinin içine geçmekte ve aralarında kesin bir ayrım yapılması kolay olmamaktadır. “Domino Etkisi” olarak bilinen durumlarda doğal afetlerin neden olduğu krizlere örnek vermek gerekirse bir deprem meydana geldiği mekânda yangın, sel, enerji hatlarındaki arızalar, çevre kirliliği, teknolojik alt yapının çökmesi gibi her biri kendi içerisinde başka kriz niteliği taşıyan olayları da beraberinde getirebilmektedir (Emrealp, 1993). Bir örnek olarak, Marmara depreminin başka krizlere yol açması verilebilir. Deprem sonucu Tüpraş’ta çıkan yangın, eleştirilen Kızılay yönetiminin kadro değişikliği, belediye başkanlarının yanlış yapılanma ile ilgili suçlanması sonucu otorite krizine kadar gidebilmektedir.

Hem dünyada hem de Türkiye'de çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizlerle karşılaşılmaktadır. 1960 Türkiye'sindeki ilk askeri darbenin ardından siyasi partiler kapatıldı, siyasi liderler tutuklandı ve darbecilerin oluşturduğu Milli Birlik Komitesi yönetime geçti. 12 Eylül 1980'de Türkiye'nin ikinci askeri darbesi yaşandı. Siyasi partiler kapatıldı, siyasi liderler tutuklandı, Anayasa askıya alındı ve askeri yönetim ülkeyi yönetti.

1982'de Tylenol Kapsülleri kimliği belirsiz kişi veya kişiler tarafından siyanürle doldurulmuş, kapsülleri içen birçok kişi yaşamını yitirmiştir. Sonuçta, kapsülün üretici işletmesi Johnson&Johnson'da bir iç krize yol açmıştır. İşletme, perakendecilerin raflarından çok yüksek maliyetlerle ürünleri toplamış ve ambalajlarını daha dayanıklı hale getirerek yeniden piyasaya sunmuştur. 1986'da New York'ta bir ölüme daha neden olan ikinci bir zehirlenme, işletmeyi kapsül formunu terk etmeye ve tablet formuna geçmeye zorlamıştır. Ürünün toplanması, yeniden tasarlanması ve üretim sistemindeki değişiklikler çok yüksek işletme maliyetlerine neden olmuştur (Kuklan, 1986).

1990 yılında yaşanan Körfez krizi ülkemiz işletmelerini olumsuz etkilemiştir. Irak ve Kuveyt'te ihracat yapan ve taşımacılık faaliyetlerini üstlenen işletmeler önemli kayıplarla karşı karşıya kalmıştır. Öte yandan Körfez krizinin patlak vermesiyle dünya dördüncü petrol şokunu yaşamıştır. Petrol üretimi düştükçe, petrolü hammadde olarak kullanmanın maliyeti önemli ölçüde artmıştır (Haşit, 1999). Sonuçta, Körfez krizi petrol şoku olarak anılır çünkü küresel petrol piyasasında büyük bir arz kesintisine neden olmuş ve petrol fiyatlarında ani bir yükselişe yol açmıştır. Bu durum birçok ülke için ekonomik zorlukları beraberinde getirmiştir.

Doğal afet kaynaklı krizlerden, 2011 yılında yaşanan Van depremi ülkemizi derinden etkilemiştir. Van Valisi Münir Karaloğlu'nun Van'da deprem hazırlığı var mıydı? sorularına, "hayır, hazır olmayı isterdim" açıklamalarından ve afet için hazırlanmış geçerli planlarının olmamasından kamu kurumlarının afete hazırlıksız yakalandığı açıktır. Çadır kamp alanları tahsis edilmesine rağmen Van Belediyesi tarafından üzerine daireler inşa edilmesi de bunun açık bir göstergesidir. Bu belirsizlik ve plansızlık yüzünden altın saatlerde müdahale spontane gelişmiş ve sonuçları çok

ağır olmuştur. Krizlere yol açan faktörler arasında planlama sorunları, koordinasyon sorunları, ilk müdahale sorunları, liderlik stilleri, karar verme sorunları, iletişim sorunları ve krizlerden öğrenmenin önündeki engeller yer almaktadır.

2013'te Gezi Parkı'nda yaşanan olaylar ve İstanbul'daki Gezi Parkı'nın yıkılma kararı, çevre aktivistleri ve gençlerin protestolarına yol açmıştır. Gösteriler ülke geneline yayılmış ve hükümete karşı en büyük sivil harekete dönüşmüştür.

2020 yılında Doğu Akdeniz'deki petrol ve gaz rezervleri konusunda Türkiye ile Yunanistan arasında Doğu Akdeniz krizi patlak vermiştir. Türkiye deniz yetki alanını genişletirken, Yunanistan da bölgede faaliyet göstermiştir. Bu durum Türkiye ile Yunanistan arasında gerilim yaratmış ve gerilim uluslararası müdahale yoluyla çözülmeye çalışılmıştır.

Bu krizler dışında, Hindistanda'ki Karbit Birliği trajedisi, Chrysler işletmesi iyi kriz yönetimi, Three Mile Adası kazası, gelişmekte olan ülkelerde Nestle bebek mamaları krizi (Sethi, 1987:101), Amasra olayları, Susurluk olayı, 6 Şubat Depremleri gibi krizlere neden olabilecek birçok faktör ile karşılaşılmaktadır.

Krize neden olabilecek tehlike ve tehditleri tek tek sıralamak yerine, aralarında küçük farklar olmakla beraber, genelde birbirine benzer şekilde sınıflandırmaya tabi tutmak konuya yaklaşım açısından pratik bir fayda sağlayacaktır. Bu sınıflandırmaya göre krizin nedenleri iki ana grupta toplanmaktadır. Örgüt dışı çevre faktörleri; doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı, teknolojik faktörler, diğer faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Örgütün kendi yapısal sorunlarından kaynaklı içsel faktörler ise; tepe yöneticilik ile ilgili sorunlar, kurumun varlık süreci, örgütsel sorunlar, stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hatalar olarak sınıflandırılmıştır.

1.2.1. Çevre Faktörleri

Bir örgütün krize girmesinde en önemli rolü çevresel faktörler oynamaktadır. Örgütlerin dış çevreleri dinamik ve değişkendir dolayısıyla denetlenmesi pek mümkün

değildir. Krizin nedeninin bir parçası olan örgüt dışındaki çevresel faktörler, örgütün kontrolü dışında meydana gelen ve kolayca kontrol edilemeyen olay veya durumlardır. Çevre koşullarının hızlı ve sürekli değişiklik göstermesi örgütün bu değişim ve dönüşüme hızlıca uyum sağlamasını gerektirir ve yaşanabilecek adaptasyon sorunu örgütleri krize sokabilmektedir. Değişim de uyum sorunu ve diğer deyişiyle geç kalınan her an krizin şiddetinin artmasına sebep olacaktır (Tüz, 2008:5).

Krize dış etkenler neden oluyorsa, örgütün çevreye olan bağlılığı ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrol düzeyi devreye girebilecek faktörlerdir (Dinçer, 2003:407). Bu durum örgütün karşı karşıya kalacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesine etki ederek yönetimin kararlarının isabet derecesini azaltır ve örgütün krize sürüklenmesine neden olabilmektedir.

Sonuçta, çevre faktörleri krizlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler krizlerin derinleşmesine ve sürdürülemez bir geleceğe yol açabilecek sorunları tetikleyebilir. Bu nedenle çevre faktörlerinin anlaşılması, yönetilmesi ve korunması, krizlerin önlenmesi ve etkilerinin azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2.1.1. Doğal Faktörler

Doğal afetler, insan topluluklarının yanı sıra meteorolojik, jeolojik ve jeomorfolojik olayların etkileşimi sonucu can ve mal kaybıyla sonuçlanabilecek büyük çaplı tahribatlar olarak tanımlanabilir (T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2000:51).

1999 Marmara Depremi Türkiye'nin en büyük doğal faktörlerden kaynaklı krizlerinden sadece biridir. 7,4 büyüklüğündeki deprem, Marmara Bölgesinde büyük yıkıma sebep olmuş ve binlerce kişi yaşamını yitirmiştir.

Bu deprem İzmit Rafinerisi'ne de büyük hasar vermiş ve ülkemiz için stratejik öneme sahip Tüpraş tesislerinde meydana gelen ve günlerce önlenemeyen yangın felaketi sebebiyle büyük bir kriz yaşanmıştır. Krizin nedeni, depremin meydana

gelmesiyle Tüpraş İzmit Rafineri Ham Petrol Ünitesi'ndeki metrelerce uzunlukta borunun yıkılmasıdır. Yangın, Ham Petrol Ünitesi'nden sonra tanklara ve merkeze sıçramıştır. Üç gün sonrasında kontrol altına alınan Tüpraş yangını çevre kirliliğine sebep olmuştur.

Depremlerin yanı sıra su taşkınları ele alınması gereken bir başka doğal afettir. Su taşkınları karların erimesi, su seviyesindeki yükselme, buzul hareketleri gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmekle birlikte, ülkemiz açısından özellikle şiddetli yağışlar sonucu oluşan sel baskınları yaşanmaktadır. Kuşkusuz bu doğal afetin ülkenin her yanında gerçekleşme olasılığı çok yüksektir. Fakat belirli bölgeler bu tür olayların dikkate değer bir sıklıkla meydana geldiği yerlerdir. Bunlar arasında, Karadeniz Bölgesi özellikle bölgenin Doğu Karadeniz bölümü başta gelmektedir. Bu bölgede meydana gelen seller toprak kaymaları da dahil olmak üzere çok sayıda afete yol açabilmektedir. Bu tür olaylar genellikle karmaşık ve çok yönlüdür. 1991 yılında Hemşin bölgesinde meydana gelen trajik heyelan, önemli can kayıplarına yol açması nedeniyle bugün hâlâ büyük bir üzüntüyle anılmaktadır (Emrealp, 1993:7).

Doğal ortamdaki beklenmedik değişiklikler de krizlere yol açabilmektedir. İnsan, toprak, su, iklim ve çevre kirliliği dahil olmak üzere çeşitli türden ani felaketler krizlere zemin hazırlamaktadır. Bir örnek olarak, 2010 Meksika Körfezi petrol sızıntısı felaketi gösterilebilir. Olay, ülke tarihindeki en kötü petrol sızıntısı ve çevre felaketi olarak tarihe geçmiştir. Meksika Körfezinde Kurulu Deepwater Horizon isimli petrol gemisi büyük bir patlama ile batmış ve onlarca kişinin ölümü ile sonuçlanan bu olayı büyük çaplı bir petrol sızıntısı takip etmiştir. Denizaltı kameraları ile BP petrol borusundan petrol ve benzin kaçağı olduğu ve sızıntının Louisiana Körfezinin 42 mil açığındaki okyanus tabanını kaplamakta olduğu tespit edilmiştir. Komisyonun soruşturmaları sonucunda, petrol gemisinde yaşanan kaza önlenebilir olmasına rağmen yeterli risk yönetimi çalışmaları yapılmadığı için kayıplar ve uğranan zarar çok büyük olmuştur. Gerek hükümet gerekse de petrol şirketlerinin bu tür krizlere hazırlıksız oldukları ortaya çıkmıştır.

Ülkelerde giderek artan en önemli sorunların başında çevre sorunları gelmektedir. Türkiye'de de büyüyen çevre sorunlarına karşı kamuoyu duyarlılığı

artmakta ve bu sorunların üstesinden gelebilmek ya da en azından hafifletebilmek için çeşitli önlemler alınmaktadır. Bununla birlikte, çevre sorunlarının kriz boyutuna ulaşma olasılığı sürekli bir tehdit niteliğindedir (Emrealp, 1993:9).

Hava kirliliği, doğal coğrafi konumu, sanayileşme ve nüfus artışı nedeniyle ülkemizdeki birçok şehrin karşı karşıya olduğu en önemli sorunlardan biridir. 2021 Dünya Hava Kirliliği raporuna göre Türkiye, dünyanın en kirli havasına sahip 46. ülkesidir. 1952'de Londra'da yaşanan hava kirliliği sebebiyle binlerce kişinin hayatını kaybettiği düşünüldüğünde, bir Londra şoku yaşamamak için yerel yöneticilerin, hava kirliliği sorununun olası bir krize dönüşebileceğini varsayarak bu yönde önlemler alması gerekmektedir.

Bu tür krizlere baraj kazaları da örnek olarak verilebilir. 2018 yılında Kenya'da aşırı yağışlar sonucu yaşanan baraj patlaması çok sayıda ölüme ve yıkıma sebep olmuştur. Duvarları yıkılan baraj sonucu yayılan su kütlesi çevreyi harap ederek onlarca kişinin ölümüne neden olmuştur.

Radyolojik tehlikeler de örnek olarak gösterilebilir. Eski Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) şu anki Ukrayna'da meydana gelen Çernobil kazası, bu tür kazaların etkilerinin küresel olduğunu ve etkilerinin yıllarca ve nesiller boyu sürebileceğini göstermiştir. 2011'de Japonya'nın Fukushima nükleer santral kazası gibi krizler, binlerce kişinin ölümüne ve büyük kayıplara yol açmasının başlıca örnekleridir. Türkiye, sınır bölgelerinde faaliyet gösteren nükleer santrallerden kaynaklanan nükleer ve radyasyon tehlikeleriyle karşı karşıyadır. Ermenistan'ın Metzamor nükleer santrali en büyük nükleer tehdidi oluşturmaktadır.

Doğal olayların önceden bilinmesindeki belirsizliklere rağmen ilgili birimlerin gerekli bilgileri alması ve istatistiki verileri değerlendirip önlemler alması gerekir. Bir kriz durumunda yapılması gerekenler ve alınması gereken önlemler doğal faktörlerden kaynaklanan krizlere göre farklılık göstermektedir. Otto Lerbinger'e göre (Lerbinger, 1997), diğer kriz türlerinden farklı olarak doğal afetlerin tahmin edilebilseler bile şiddeti ve zamanlamasının belli olmadığını savunmaktadır. Lerbinger, "Acil Yönetim Planı" olarak doğal afetlere yönelik hazırladığı planın dört ana elemandan oluştuğunu ve yöneticiler açısından iyi bir iskelet olacağını belirtmiştir (Lerbinger, 1997:24).

Hafifletme, potansiyel acil durumların etkilerini azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik önlemleri içerir. Hafifletme önlemleri, tehlike belirleme, risk değerlendirmesi, yapısal ve örgütsel ayarlamalar, güvenlik önlemleri, eğitim ve bilinçlendirme kampanyaları gibi faaliyetleri içerir. Amacı, potansiyel tehlikelerden kaynaklanan hasarı en aza indirmektir.

Hazırlık, potansiyel kriz durumlarından kaçınmak, krizin çeşitli olumsuzluklarıyla başa çıkmak için ortak çabadır. Krizlerden en az zararla çıkabilmek için dış çevreyi sürekli analiz ederek durum değerlendirilmesi yapılması gerekir. Kriz yönetimindeki başarı, kriz sinyallerine karşı alınacak önlemler ve risk tahminlerinin tutarlılığı ile doğru orantılıdır. Örgüt muhtemel krizleri önceden tahmin edebiliyor ve gerekli önlemleri alabiliyor ise krizden olumsuz olarak etkilenmeden ya da krize hiç yakalanmadan bu durumu atlatabilmesi mümkündür.

Yanıt, acil bir durum meydana geldikten sonra acil eylem ve müdahale aşamalarını içerir. Bu aşamada acil durum ekipleri, toplanma noktaları, iletişim kanalları, kaynakların etkin kullanımı gibi önlemler rol oynar. Müdahale, etkilenen kişilerin güvenliğini sağlama, zararı sınırlama, acil durumu yönetme ve örgütün normal faaliyetlerine devam etme sürecini içerir.

Kurtarma, kriz yönetiminin bu aşamasında, kriz artık gerçekleşmiş ve kriz sonrası faaliyetler ortaya çıkmıştır. Asıl önemli olan hızlı bir şekilde hareket ve karar alma girişimlerinde bulunmaktır. Bir örgüt krize hazırlanabilirse hasarı en aza indirebilir, daha hızlı toparlayabilir ve yerel ve hatta ulusal çapta varlığını ve itibarını artırabilir.

1.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Krizin nedenleri arasında ekonomik kriz, iç veya dış kaynaklı şekilde meydana gelen durum ve olayları ülke ekonomisi, örgütler, iş sektörleri ve firmalara zarar verecek şekilde sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütlerin faaliyet alanlarındaki ekonomik sistem, karşılaşılabilecek belirsizlik durumuna ve karmaşıklık derecesine etki edebilir. Ekonomik istikrarsızlık ve dalgalanmalar piyasada arz-talep dengesinde

düzensizlik yaratarak örgütün kullanacağı girdileri ve pazarlayacağı çıktıların fiyat ve miktarını, kâr oranlarını ve yatırım kararlarını etkileyebilir.

Ekonomik şartlarda meydana gelen dengesizlik kısa ve ölçülü ise etkileri kriz ile sonuçlanmadan sınırlı kalabilir. Buna karşılık ekonomideki istikrarsızlık uzun ve dengesiz ise krizlere yol açabilmektedir. Bir ekonomi de meydana gelen dengesizlik ve istikrarsızlık doğrudan veya dolaylı olarak örgütler üzerinde etkili olabilmektedir.

Türkiye'de ekonomik faktörlerden kaynaklı krizlere örnek vermek gerekirse 2000-2001 Ekonomik Krizi, Türkiye'nin yakın tarihindeki önemli bir krizdir. Yüksek enflasyon, büyük bir cari açık, finansal sektördeki sorunlar ve siyasi belirsizliklerin bir araya gelmesiyle 2000 ve 2001 yıllarında Türkiye büyük bir ekonomik kriz yaşamıştır. Bu dönemde Türk lirası büyük bir değer kaybı yaşadı, bankalar iflas etti ve hükümet Uluslararası Para Fonu'ndan (IMF) finansal yardım talep etmek zorunda kaldı.

Bu duruma yerel yönetim birimleri açısından bakıldığında şu şekilde açıklanabilir. Yerel yönetim birimleri idari ve mali özerkliği olan birimlerdir. İdari özerklik, yerel yönetimlerin kanuna uygun olarak görev ve faaliyetleri çerçevesinde özgürce karar alabilmesi ve uygulayabilmesidir. Mali özerklik ise, yerel yönetimlerin yasal olarak tahsis ettiği fonların ve yerel yönetimlerin iktisadi faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerin hangi faaliyetler için kullanılacağına karar verebilmesidir. Bir ülkede kamu mali krizleri, yerel yönetimlerin gelir ve harcamalarının düzeyine göre tespit edilebilmektedir. Yerel yönetimlerin harcama payına ilişkin bu hacim ülkeden ülkeye değişebilmektedir.

Küreselleşme ile kendini gösteren liberalleşme dalgası, sektörel açıdan bir taraftan arz piyasalarını büyütürken diğer taraftan da büyük bir rekabet baskısı oluşturmaktadır. Mal, sermaye ve emeğin uluslararasılaşması, iktisadi açıdan devletin büyümeye dayalı olarak beklentilerini karşılayamaması, vergilerin azaltılması sonucu kamu gelirlerindeki düşüş ve devletin sürekli artan eğilim gösteren transfer harcamalarını tek başına karşılayamamasına sebep olmuştur. Küreselleşme ile gelen bu süreç devletin yükünün bir kısmının yerel yönetimlere kaydırması sonucunu doğurmuştur. Bu da devletin içinde bulunan ekonomik krizin yerel yönetim alanlarını kuşatmasına yol açmıştır (Jungfer, 2005:20).

Küreselleşme ile Neo-Liberalizmin bir sonucu olarak yerel yönetim birimleri açısından bu gelişme, devlet ve kamu idaresinin gündemine "cazip yerler arası rekabet" konusu olarak girmiştir. Bu rekabet ortamında öne çıkmak için en önemli faktör olarak, "hizmet üretme kapasitesi yüksek" bir yerel yönetime sahip olmak olduğu ileri sürülmüştür (Reichard, 1994:21).

Finansal krizin çözüme kavuşturulması için Neo-Liberaller hem devlete hem de yerel yönetim birimlerine önemli roller vermektedir. Yerel yönetim birimleri özgürlüğü en iyi şekilde temsil eder ve devletin merkezi hiyerarşik gücünü sınırlandırmaktadır. Yerel yönetimler "en az vergi ve en iyi hizmet" anlayışı doğrultusunda birbiriyle rekabet edecek ve nüfusu kendi mekânına çekmeye çalışacaktır. Yerel yönetimler yeni yerellik anlayışı yaklaşımları doğrultusun da küresel sermayeyi de kendilerine çekebilecektir. İşte bu süreçte yerel yönetim birimleri yerel kamu bürokrasisini genişletmeye çalışır ve bu da mali krize sürüklenmelerine sebep olmaktadır. Neo-liberallere göre yapılması gerekenler yerel yönetimlere verilen mal ve hizmet unsurlarının özel sektöre devredilmesi gerekir. Marksistlere göre bunun sonucunda yerel yönetim birimleri toplumsal hizmet sunuculuğu rolünü üstlenmekten çıkarak sermayenin talepleri doğrultusunda hareket etmek suretiyle sermaye krizini bu birimlere aktarmış olur.

Yerel yönetimlerin yapısı ve işleyişi bakımından yerelde mali krize neden olan birçok faktörden söz edilebilmektedir. Çıkar gruplarının yerel yönetim birimlerine göre merkeze daha kolay ulaşabilmesi ve bu gruplarında kendi çıkarları için işlevler yüklenmesi konusunda ki baskılarının daha güçlü olması, yerel yönetim birimlerinin gelir azlığı, yerel yönetim birimlerinin gelirlerini ve harcamalarını merkezin belirliyor olması, gelirleriyle orantısız görev büyüklüğü, merkezi idare ve yerel yönetimler arasındaki finansal dengesizlik, yerel yönetimlerin finansal imkânlarını etkin ve etkili kullanamaması gibi sebepler krize yol açabilmektedir. Kamu yönetiminde en önemli iktisat kurumlarından olan liberal düşünce ekolü "Kamu Tercihi Teorisi" ne göre devlet kişisel çıkarlarını politik sürece de yansıtacaktır. Çünkü ekonomik alanda da politik alanda da insan olmak devam etmektedir.

Yerel yönetimler finansal konularda etken değil edilgen konumdadır. Kamu mali krizi merkezin davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı buradan kamu idaresi birimi olarak da yerel yönetimleri etkilediği söylenebilir. Finansal kriz ile yerel yönetimleri ilişkilendirmede kullanılabilecek diğer ölçüt de yerel yönetimlerin merkezi yönetime bağımlı hale gelmesidir. Bu bakımdan yerel yönetimler finansal konularda merkezi idareye ne kadar bağlı ise, merkezin belirleyici olduğu mali krizlerin, o oranda yerel yönetiminde etkilenerek mali krize girebileceği gerçeğidir. Merkeze bağımlılık açısından Türkiye, merkez ile yerel yönetim birimleri arasındaki ilişkilerin düzenli kurallara dayanmadığı, bağımlılık yapısının aynı kaynaktan bütün idarelerin –tabi öncelikle merkezi idarenin- yararlanmak durumunda olduğu ve bu nedenle merkeze bağımlılık oluştuğu, yerel yönetimlerin gelir kaynağının çoğunlukla devlet gelirleri olduğu, devlet gelirlerinden yerel yönetimlere verilen payları merkezi idarenin istek ve istencinin belirlediği gerçeği bulunmaktadır (Keleş, 2009:350).

Sonuçta, Türkiye'de yerel yönetim denildiğinde ilk akla gelen belediyelerdir (Uysal ve Atmaca, 2018:419). Türkiye'de belediyeler, devlet vergilerinden aldıkları paylarla beslendiklerinden, devlete oldukça bağımlıdır (Keleş, 2009:350). Buradan hareketle, Türkiye'de olası mali krizlerde, bu krizlerin merkezi idare üzerinden yerel yönetim alanını (belediyeleri) kuşatması her zaman muhtemeldir.

1.2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

Ulusal politikalardaki değişiklikler de krizin ana nedenlerinden biridir. Politik ve yasal faktörler arasında kanunlar ve yönetmelikler, politik müdahale, mali destek ve devletin dış paydaşlarla rekabetteki duruşu yer almaktadır.

Devletin egemen olarak oluşturduğu hukuki yapı, örgüt dışından gelen önemli bir çevresel faktördür. Yasal ve politik düzenlemeler örgütleri negatif ya da pozitif yönde etkileyebilmektedir. Devletin hukuki, ekonomik, sosyal ve siyasi kararlarının örgüt tarafından dikkate alınmaması krizlere yol açabilmektedir.

Hükümetler bazı örgütlerin ve sektörlerin hayatta kalmasına yardımcı olabilmektedir. Vergi indirimleri, eğitim masraflarını üstlenmek, iflas eşiğine gelen

işletmelerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi sağlayarak önleyebilmektedir. Bu amaçla yerli ürünlere karşı koruyucu önlemler alınabilir ve ithalat yasakları, tarifeler ve anti-damping önlemleri uygulanabilmektedir.

Devlet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya örgütleri kısıtlayan kanunları değiştirerek işletmelere yeni fırsatlar sunabilmektedir. Bütün bu fırsatlara karşılık belirli alanlara yatırımlar yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yatırımları keserek örgütleri bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Haşit, 1999). Örneğin, bir hükümet kararı, Occidental Petroleum ve diğer Amerikan petrol üreticilerini kendi istekleri dışında Libya'daki faaliyetlerini durdurmaya zorlamıştır (Gladwin ve Kumar, 1987:23).

Yerel yönetim birimlerinin politik ve yasal faktörler sebebiyle yaşadığı mali krizlerde örnek verilebilir. Yerel hizmetlerin sunumunda kilit rol oynayan belediyelerin, hizmetlerini etkin bir şekilde sunabilmeleri için mali açıdan güçlü bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Yasal olarak bu noktada, yerel yönetimlere sorumlulukları doğrultusunda yeterli mali kaynağın sağlanması ve gelir yapısının yerel yönetimlerin mali özerkliğini ve esnekliğini sağlayacak şekilde düzenlenmesi, iki ayrı konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Arıkboğa, 2016).

1950'li yıllardan itibaren kentleşme ve kentli nüfusun artmasıyla birlikte yerel hizmetlerin nitelik ve niceliği artmıştır. Bu durum, yerel hizmetlerin sunumunda temel yönetim birimleri olan belediyelerin sorumluluk alanlarını, çözülmesi gereken sorunları ve yüklerini de arttırmıştır. Ancak bu değişiklikler sonrasında belediyelerin gelir kaynaklarını arttırmaya yönelik düzenlemeler eksik kalmış, yerel yönetimlerin öz gelirlerini düzenleyecek reform yapılmamıştır. Nitekim, belediyelerin gelir kaynaklarını düzenleyen temel kanun olan 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu 1981 tarihli olup güncelliğini yitirmiş ve o tarihten bu yana fazla süre geçmiş olmasına rağmen Belediye Gelirleri Kanununda önemli bir değişiklik yapılmamıştır. 2464 Sayılı Kanun tüm belediye gelirlerini kapsamamakta, belediyelerin gelirlerine ilişkin yasal düzenlemeler dağınık bir yapı sergilemektedir. 2006 yılında belediye gelirlerinin arttırılması, güncel hale getirilmesi ve tüm belediye gelirlerinin tek bir yasa çatısı altında toplanması amacıyla bir çalışma yapılmış ve "İl Özel İdaresi ve Belediye

Gelirleri Kanun Tasarısı" hazırlanmıştır. Ancak bu çaba yarım kalmış ve çeşitli sebeplerle tasarı yasalaşamamıştır. Ayrıca belediyeler kendilerini ilgilendiren yasal düzenlemeler hakkında önceden haberdar edilmemekte, belediyelerin fikri yeterince alınmamakta, bazı dönemlerde merkezi yönetimin birbirleriyle çelişen istikrarsız düzenlemeleri olabilmektedir. Bu durum belediyeleri kent halkına karşı zor durumda bırakmaktadır. Sonuçta, belediyelerin politik ve yasal faktörlerden kaynaklı olarak mali kriz yaşamalarına sebep olmuştur. Dolayısıyla yasal faktörler belediyelerin gelir kaynaklarının özellikle de öz gelir kaynaklarının verimsiz ve yetersiz bir hale gelmesine neden olmuştur.

Anayasa'nın 127. Maddesinde *"Bu idarelere görevleriyle orantılı gelir kaynakları sağlanır"* ibaresi yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982). Bu kapsamda, kent yönetiminde önemli bir role sahip olan belediyeler, hizmetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için görevleriyle orantılı olarak gelir kaynaklarına ve mali açıdan özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır. Yerel yönetim reformunun eksik kalan parçası, yasal ve politik faktörler aracılığı ile yeniden yapılandırılmalıdır.

1.2.1.4. Toplumsal Yapı

Bir toplumdaki sosyokültürel yaklaşımlar, gelenek ve görenekler, inançlar sosyokültürel çevreyi oluşturmaktadır. Örgütler, gerçekleştireceği faaliyetleri toplumun inançlarına ve değerlerine uygun bir şekilde gerçekleştirmelidir. Sosyal ve kültürel faktörleri önemsemeyen örgütler krizlerle karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla toplumsal yapıya uyum sağlanamaması örgütleri krize götüren nedenlerdendir.

Sosyokültürel ortamdaki değişiklikler örgütleri değişmeye ve dönüşmeye zorlamaktadır. Toplumsal değer yargıları, nüfus, kültürel düzey, moda anlayışı gibi unsurlar sosyokültürel çevreyi oluştururken, bu unsurlar da örgütler için bir takım tehdit ve fırsatlar oluşturmaktadır. Bu fırsatları göremez ve tehditlerden sakınılmazsa kriz ortaya çıkabilmektedir.

Örneğin, Procter & Gamble'ın ürün ambalajlarındaki bir görsel (üzerinde yarı ay bulunan koni şeklindeki bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış yorumlanmış ve işletme şeytanla iş birliği yapmakla suçlanmıştır (Haşit, 1999:25). Yine en büyük perakende satış kuruluşu olan Sears Roebuck'a ait plastik kredi kartlarında yer alan ilk üç rakamın tesadüfen "666" ile başlaması, işletmenin aynı şekilde suçlanmasına neden olmuştur (Mitroff, 1986:40-41).

Göç olgusu bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Göç, insanlık tarihinin her döneminde var olan bir olgudur. Ülke içinde veya ülkeler arasında ekonomik, politik, sosyal ve terör gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Göç sonrasında kentsel doku bozulmakta ve yeni kültürel çatışmalar kimlik krizlerine yol açmaktadır. Kültürel alışkanlıkların, yaşam tarzlarının değişmesi, değer çatışmaları gibi birçok farklı durumun ortaya çıkması göçmenler için kimlik bunalımları yaratmaktadır. Ortaya çıkan kimlik krizi, göçmenlerin içinde yaşadıkları topluma tam olarak entegre olmalarını zorlaştırmaktadır.

Örneğin, Suriye krizinden dolayı Türkiye'nin en çok etkilendiği konu göçtür. Suriye'de kriz meydana geldikten sonra ilk göç dalgası 2011'de yaşanmıştır. Türkiye, Suriyeli göçmenler için açık kapı politikası başlatmıştır. Mülteciler Derneği verilerine göre Ocak 2023 itibarıyla Türkiye'de geçici koruma statüsüyle kayıtlı Suriyeli sayısı 3,5 milyon Suriyeli bulunmaktadır (www.multeciler.org.tr).

Suriye'den gelen göç dalgasının toplumsal, sosyal, ekonomik, siyasi ve güvenlik açısından birçok etkisi vardır. Toplumsal sorunların başında uyum sorunu gelmektedir. Suriyeliler ile yerel halk arasındaki farklı yaşam koşulları, dil ve kültür farklılıkları gibi durumlar gerilim yaratmaktadır. Çok eşlilik, etnik ve mezhepsel farklılaşma, kadın ve çocuk istismarları gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle çok eşlilik, sınır kentlerdeki boşanma oranlarının artmasına yol açmıştır. Kampların dışında yaşayan Suriyeliler çoğunlukla kentlerin kenar semtlerinde aşırı kalabalık aileler halinde yaşamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla çarpık kentleşmeye ve gecekondulaşmanın artmasının yanı sıra yasadışı faaliyetlerin zemin bulmasına neden olmuştur. Suriyelilerin uyuşturucu, hırsızlık, kaçakçılık gibi yasadışı faaliyetlere karışması da söz konusu olabilmektedir. Diğer bir toplumsal sorun da bazı kentlerde

demografik yapı değişmektedir. Bu sorunun bir örneği, özellikle Suriyeli sığınmacıların yoğun olduğu şehir Kilis'tedir. Nüfusu 100 bin civarında olan Kilis'e Suriyeli sığınmacıların gelmesiyle kentin nüfusu ikiye katlanmış, yerel nüfustan daha fazla Suriyeli burada yaşamaya başlamıştır. Bu sınır kentlerde nüfus arttıkça kiralar yükselmiş yaşam koşulları daha da zorlaşmıştır. Kayıt dışı çalıştırılan Suriyeliler ve ucuz iş gücü nedeniyle yerel halk arasında, Suriyelilerin işlerini ellerinden aldığı algısı yerleşmiş durumdadır (Gök, 2019:105-106). Dolayısıyla toplumsal yapıdan kaynaklı krizler yaşanmaktadır.

1.2.1.5. Teknolojik Faktörler

21. yüzyılda teknolojik gelişmeler örgütleri doğrudan etkilemektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de teknolojik yeniliklere uyum sağlayarak değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bilgisayarlar, sosyal medya, yapay zekâ gibi çok çeşitli alanlarda yapılan değişiklikler, yaşam tarzını, toplumsal ilişkileri, alışkanlıkları, çalışma hayatını ve birçok alanı köklü olarak etkilemektedir. Tüm bunlar halk ile kamu arasındaki ilişkileri de dönüştürmektedir.

Varlığını devam ettirmek ve gelişmesi gereken örgütler, teknolojik değişikliklere karşı uyum sağlamalıdır. Teknolojik değişikliklerin hızı ve uyum süreci örgütlerin kriz yönetiminde önemli ölçüde etkilidir.

Bir örnek, internet erişim sorunlarıdır. Türkiye'de internet erişimi zaman zaman sınırlandırılmaktadır. Sosyal medya platformlarına erişimin engellenmesi veya yavaşlatılması gibi durumlar toplumsal tepkilere ve krizlere yol açmaktadır. Ayrıca bazı alanlarda şebeke hizmetlerinin yetersiz veya kesintiye uğraması gibi sorunlar da yaşanmaktadır.

Kişisel veri güvenliği ve mahremiyeti konuları da Türkiye'de sıklıkla tartışılmaktadır. İnternet verilerinin korunması, kullanıcı gizliliğinin sağlanması, kişisel bilgilerin kötüye kullanılmasının önlenmesi gibi konular toplumun teknolojiye olan güvenini etkilemektedir.

Bunun yanı sıra, diğer ülkeler gibi Türkiye de siber saldırılarla karşı karşıyadır. Kamu örgütleri, özel şirketler ve bireyler siber saldırılara karşı savunmasız olabilir. Bu saldırılar teknik altyapıyı bozabilir, veri hırsızlığına yol açabilir ve toplumun güvenliğini tehlikeye atabilir.

Yerel yönetimler açısından bakıldığında bu birimler, talep ve şikayetlerden trafik ve atık sistemlerinin düzenlenmesine, vergi ve sosyal yardımların dağıtımına kadar pek çok alanda teknolojiden faydalanabilmektedir. Teknolojik faktörlerin de etkisiyle yerel yönetimler çeşitli alanlarda dönüşüm geçirmektedir. Yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda, etkinliğinde, iletişiminde ve kriz yönetiminde teknolojinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Yerel yönetimler vatandaşlarına daha iyi hizmet sunmayı amaçladıkça dijital dönüşüm geçirmiş ve E-Hizmet uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalar arasında online vergi ödeme seçenekleri, belediye hizmetlerine dijital ortamda başvuru yapabilme ve elektronik belge düzenleme kolaylığı yer almaktadır. Bu dijital araçların kullanılmasıyla vatandaşlar için işlemler daha hızlı ve daha verimli hale gelmiştir.

Teknolojinin ilerlemesi, yerel yönetimlerin akıllı şehirler için uygulamalar oluşturmasını sağlamıştır. Bu uygulamalar, trafik yönetimi, enerji tasarrufu, halk sağlığı ve atık yönetimi dahil olmak üzere çeşitli alanlarda teknolojinin kullanılmasından oluşmaktadır. Örneğin, yerel yönetimler trafik akışını izlemek ve iyileştirmek için sensörler, enerji kullanımını düzenlemek ve izlemek için akıllı sayaçlar ve atık bertaraf sistemlerinin optimizasyonu gibi uygulamaları kullanır.

Diğer bir örnek olarak, otomasyon ve yeni teknolojiler sebebiyle birçok meslek ortadan kalkmaktadır. Bu durumun sonucu olarak artan işsizlik nedeniyle yerel yönetimlere önemli görevler düşmektedir. Geleceğin yeni mesleklerine halkı hazırlamak, yeni iş imkanları sunmak yerel yönetim birimlerini ilgilendirmektedir. Bu yüzden toplumun genelinde yaşanan sorunlar ve krizler yerel yönetimlerinde gündemi arasında ve onları adım atmaya zorlamaktadır.

Yerel yönetim birimlerinde karar alma süreçlerine katılım, hesap verilebilirlik ve şeffaflık oldukça önemlidir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için programlara

ihtiyaç vardır. YouTube üzerinden ihalelerin şeffaflık ilkesi gereğince canlı olarak yayınlanması örnek verilebilir. İşte bu gibi durumlar geleneksel, salt yerel bir bakış açısı ile sorunları çözmenin imkânsız olduğu ve yerel yönetimleri teknolojiye uyum sağlamaya zorladığının açık bir örneğidir.

Yerel yönetimler, kriz yönetimi süreçlerini iyileştirmek için teknolojiden yararlanır. Teknolojik altyapı, acil durumlarda hızlı müdahale ve verimli kaynak tahsisi sağlayan acil durum yönetim sistemlerinin bel kemiğidir. Dolayısıyla, teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik yenilikler, krizlere nüfuz eden veya krizlere neden olan güçtür.

1.2.1.6. Diğer Faktörler

Örgütlerin çevreye bağımlılık ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrolünün derecesi, diğer faktörlerden meydana gelen krizlerde önemli rol oynamaktadır. Bir krize katkıda bulunan diğer faktörlerin belirsizliği ve karmaşıklığı arttıkça krizin meydana gelme olasılığı da artar (Genç, 2004:338).

1.2.1.6.1. Uluslararası Çevre Faktörleri

Dünya ekonomisi git gide küreselleşmektedir. Küreselleşmenin sınır ve maliyet merkezi ulusal sınırlardır. Bu nedenle kuruluşlar faaliyet alanlarını uluslararası ekonomiler ve ulusal sınırları içerisinde tanımlayamazlar. Bu durumu dünya çapında hizmetler ve endüstriler açısından tanımlamaları gerekmektedir. Örneğin Çin'de üretilen mallar, diğer ülkelerdeki maddiyatı zor duruma uğratmış ve bu ülkelerden gelen ürünlere küresel kriz kaynağı olmuştur (Genç, 2004).

Uluslararası ortamdaki değişimler ve belirsizlikler aslında uluslararası arena da faaliyet gösteren kuruluşlar ve çok uluslu kurumsal yapılardaki büyük firmalar açısından önem taşımaktadır. Ürün karması, fiyat, dağıtım ve uluslararası pazarlara tanıtım gibi eylemler bu tür faaliyetler için oldukça önemlidir. Ülke dışı koşullar büyük belirsizlik yaratmaktadır. Ülkeler arasındaki olası siyasi krizleri, savaşları, özel anlaşmaları veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin bir şekilde takip etmeyen örgütler krize sürüklenebilmektedir. Örneğin, uluslararası alanda karşılaşılan terörist faaliyetleri birçok krize neden olabilmektedir. Bir ülkenin siyasi ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahale ve kamulaştırma gibi faktörler kriz ile karşılaşma riskini artırır. Diğer örnek, 1973 yılı petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı Körfez krizi ülkemiz işletmelerini içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır.

Son yıllardaki küreselleşmenin ilerlemesi, mümkün olan en kısa sürede yeni yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Ülkelerin farklı deneyim ve edinimleriyle yeni bir denge arayışına giren finansal piyasaların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği bu dinamik sürece ayak uyduramayan örgütler kriz süreci ile karşı karşıya kalmaktadır.

1.2.1.6.2. Endüstriyel Çevre Faktörleri

Sektördeki değişiklikler ve yeni belirsizlikler de örgütleri riske atabilir. Tüketici pazarına ilişkin faktörler, üretici pazarına ilişkin faktörler, rakiplere ilişkin faktörler, aracılara ilişkin faktörler, toplumla ilgili faktörler, saldırı ve tehditlere ilişkin faktörler işletmeye kriz oluşturabilecek faktörlerdir.

1.2.1.6.2.1. Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler

Farklı şekillerde tanımlanabilen bir pazar genel olarak, alıcıların ve satıcıların buluştuğu yerdir. Bir ürünün pazarı, o ürüne olan arz ve talebin toplamıdır. Bir şirketin pazarı, çeşitli ürün pazarlarının toplamıdır. Öte yandan, bir ülkenin nüfusu bir tüketici pazarı oluşturur (Hacıoğlu, 2000:27).

Tüketicilerin satın alma davranışını ve harcamalarını olumsuz etkileyen faktörler tüketici pazarına ilişkin kriz faktörleri olarak bilinmektedir. Bu tür faktörler genellikle dışsal, ekonomik ve sosyal faktörlerden kaynaklanır ve tüketici talebinde düşüşe neden olabilir. Ekonomik krizler, finansal istikrarsızlık, enflasyon, işsizlik, gelir düşüşleri ve tüketici borcu, tüketici pazarında krize neden olabilecek faktörlere örnektir. Bu faktörler, tüketici harcamalarını sınırlamaya, ertelemeye veya daha ucuz, daha düşük kaliteli ürünlere yönlendirebilir. Hatta bazı durumlarda tüketiciler tüketim alışkanlıklarını tamamen değiştirebilirler.

1.2.1.6.2.2. Üretici Pazarına İlişkin Faktörler

Üretici pazarı, mal ve hizmet üretiminde kullanılan hammadde, ara mamul, sarf malzeme, dış hizmet ve benzeri girdileri üreticilere sağlayan şirketlerin (tedarikçilerin) oluşturduğu pazardır.

Bir örgüt, değişen ortamı ve mal, enerji veya hizmet satıcılarını dikkate almazsa krize girebilir. Örneğin, aşırı yağışlar sebze ve meyve üretiminin azalmasına, bu ürünlerin fiyatlarının artmasına ve ihtiyaç duyulan ürünlerin teminini zorlaştırabilir. Bu durum turizm firmaları için maliyetlerin artmasına veya bazı ürünlerin girdi eksikliğinden dolayı üretilememesine yol açabilmektedir (Seymen ve Özdemir, 2002).

1.2.1.6.2.3. Rakiplere İlişkin Faktörler

Sınırların ortadan kalkması ve uluslararası ticarette artan rekabet, örgütleri daha iyisini yapmaya zorlamaktadır. Günümüzde rekabet, iç rekabeti aşmış ve küresel rekabet niteliği kazanmıştır. Küresel pazarda rekabet her geçen gün artmaktadır (Aktan, 1999:1). Gerekli organizasyonel değişim, bu ortamda en önemli etkenlerden biridir. Bu değişimlere uyum sağlayamayan örgütler kaçınılmaz olarak krize girecektir.

Örgütleri tehlikeye sokan bir diğer unsurda rakiplerinin mevcut uygulamalarıdır. Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma riskini arttıran önemli bir faktördür. Örneğin, yıkıcı rekabet yoluyla hakimiyet kurmaya çalışan ve aşırı indirimler uygulayan bir seyahat acentesi, başka bir seyahat acentesi için önemli bir kriz kaynağı olabilir. Diğer bir örnek ise rakiplerin piyasaya yeni girenlerin girişini engelleme çabalarının örgüt için krize yol açabilmesidir.

Bir örgütün yeni yatırım alanlarında başarısız olması, kendi faaliyet alanında yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve ucuz alternatifler üretilmesi örgütü krize sokabilir. Örneğin, Alcao alüminyum işletmesi piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesiyle kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır (Makridakis, 1991:118).

1.2.1.6.2.4. Aracı Kurumlara İlişkin Faktörler

Aracı, belirli bir sosyal veya ekonomik amaç için bir örgüt tarafından örgüt adına üretilen mal veya hizmetleri tüketicilere sağlayandır. Mal ve hizmet satışı, ödeme ve bilgi alışverişinde aracıların mevcut uygulamalarındaki değişiklikler, aracıların iflası veya sözleşmelerin feshi, kuruluşu olumsuz etkileyebilir ve krize sokabilir.

Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi ve aracı kurumlara ilişkin faktörler çeşitli etkenlerden etkilenebilir. Örneğin kriz durumlarında etkili bir yönetim sağlanması için yerel yönetimlerin idari yetkinliklerinin yüksek olması önemlidir. Bu, yeterli insan kaynağı, uzmanlık ve teknik kapasitenin bulunmasını gerektirir. Benzer şekilde, aracı kurumlarında ilgili alanda uzmanlık ve deneyime sahip olmaları önemlidir.

1.2.1.6.3. Toplumsal Faktörler

Krizler, toplumsal dinamiklerdeki veya toplumun bazı kesimlerinin sektörlere ve örgütlere yönelik tutum ve davranışlarındaki değişiklik veya belirsizliklerden

kaynaklanabilmektedir. Örneğin, içine kapanık ve muhafazakâr bir yaşam süren şehirlerin turizme açılması, başlangıçta buralarda faaliyet gösteren örgütlere ve turistlere yönelik olumsuz tutum ve davranışlara, sonrasında ise krizlere yol açabilmektedir.

1.2.1.6.3.1. Saldırı ve Tehditler

Örgütlere ve sektörlere yönelik saldırı ve tehditler çok önemli kriz nedenleridir. Örneğin, bölücü terör örgütü PKK'nın 1999 yılında yurt dışında çeşitli ülkelerdeki yetkililere gönderdiği açıklamalar, Türkiye'ye gelen turistlere yönelik olası saldırıları etkili bir şekilde tehdit etmiştir. Bu açıklamalardan dolayı talebin düştüğü düşünülebilir.

Örneğin, dünyanın gıda üreticilerinden biri sayılan Nestle'nin Üçüncü Dünya Ülkelerine bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi, işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bazı sağlık kuruluşları Nestle'nin bebek maması konusunda başlattığı atak pazarlama stratejisinin az gelişmiş ülkelerde biberonla beslenme alışkanlığını arttıracağını, bu alışkanlığın artmasının anne sütüyle beslenme alışkanlığını azaltarak bebeklerde önemli sağlık problemlerine yol açacağını öne sürmesiyle kriz patlak vermiştir. Sağlık kuruluşları bu görüşleri doğrultusunda dünya çapında bütün Nestle ürünlerinin boykot edilmesi yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonucunda Nestle'nin ürünleri tüketiciler tarafından yedi yıl boyunca organize bir şekilde boykot edilmiştir (Pagan, 1986:12).

1.2.1.6.3.2. Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler

Sendika ile kuruluş arasında bir çatışma varsa kuruluş, sektör ve sendika bağlamında büyüme ve gelişme stratejileri izlemek yerine mevcut varlıkları kullanabilir veya faaliyetlerini küçültebilir. Uzun vadede bu durum krizlere yol açacaktır.

Örneğin, Yunanistan Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (ADEDY), Yunan Sendikalar Konfederasyonu (GSEE) ve Mücadelenin İşçi Cephesi (PAME), işçiler genel olarak sokağa çıkarken işten çıkarmaların ve ücret kesintilerinin yasaklanması çağrısında bulunmuştur. Yunan işçiler, artan enflasyona karşı daha yüksek ücretler ve daha düşük enerji ve akaryakıt fiyatları talep ederek genel grev ilan ettiler. Yunanistan'da enflasyon Avrupa ortalamasının üzerinde %12'ye ulaşmıştır. Grev yapan işçiler oldukça zorlanmış, otobüs ve metrolar çalışmamıştır.

1.2.2. İçsel Faktörler

Örgütlerin krizlere sürüklenmesinde dış çevrenin büyük etkisi olduğu açıktır. Dış çevrenin değişmesi ve dengenin sağlanamaması, bu değişim ve dönüşüme örgütlerin uyum sorunu krizlere yol açmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin kontrol edilebilmesi oldukça zordur fakat dikkatli bir şekilde gözlemlenen bir çevre analizi ile risk yönetimi yapılarak çoğunlukla tahmin edilebilmektedir.

Örgütlerin iç çevre faktörleri yoluyla krize girmeleri de kriz ile baş etme de daha etkili olmaktadır. Eğer bir örgüt iç faktörlerinde güçlü ise değişim ve dönüşüme hızlı bir şekilde uyum sağlayacak ve krize yakalanmadan ya da en az zarar ile kurtulabilecektir.

Örgütün kendi iç dinamikleriyle yani o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, personeli, şebekesi, bütçesi, teknik donanımı gibi kendi iç dinamiklerinin krizle karşılaşmalarını belirleyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Örgütlerin içerisindeki bu dinamikler, tek başına bir kriz nedeni olabileceği gibi başka nedenlerle ortaya çıkan krizlerin oluşmasını da tetikleyebilmektedir. Bu durum biyolojik sisteme benzemektedir. Direncini ve savunma mekanizmasını kaybetmiş sistem de hastalıklara daha kolay yakalanır ve iyileşme süreci daha da zorlaşır. Örgütlerin kendi iç faktörleri, yapı ve işleyişlerindeki sıkıntı ve aksaklıklar nedeniyle meydana gelen kaos ortamı çevresel dış faktörlerle birleştiği zaman krizi derinleştirmektedir.

Sonuçta örgüt dışı çevre faktörleri örgüt iç faktörleri ile birleşince risk oranı ve krizden etkilenme oranı artmaktadır. Örgütün içerisinde meydana gelen faktörleri tepe

yöneticilik ile ilgili sorunlar, kurumun varlık süreci, örgütsel sorunlar ve stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hatalar olarak ayırmak mümkündür.

1.2.2.1. Tepe Yönetimi ile İlgili Sorunlar

Örgütler ortak amaçlar doğrultusunda iş bölümü yaparlar ve örgüt yönetimi de bir ekip işidir. Örgütün başarı elde etmesinde tepe yöneticilerinin rolü önemli olduğu kadar, başarısız olarak krize sürüklenmesinde de aynı önemde rolleri vardır.

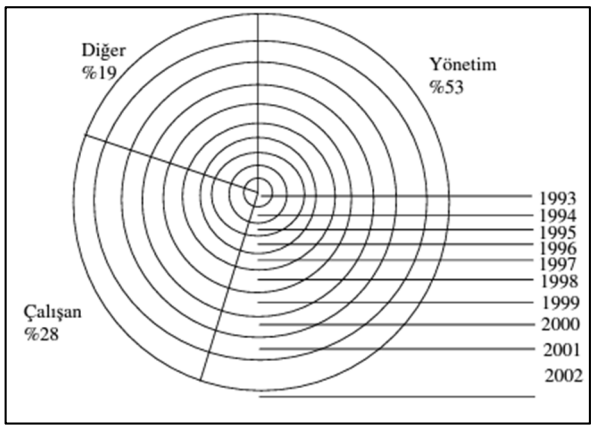
Örgütün sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler aşılıyorsa, tüketici tercihlerinin izlenmesi yetersizse, kısa vadeli faaliyetler üzerine yoğunlaşıp uzun vadeli faaliyetler göz ardı ediliyorsa, yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözüme kavuşturmaya çalışıyorsa ve günümüz dünyasını dünün düşünce tarzıyla algılama ve yorumlama yolundaysa örgüt içerisinde tepe yönetici bizzat kriz kaynağıdır.

Risk azaltma ve hazırlık olmadan, üst yönetimin krizi daha etkin bir şekilde yönetip yönetemeyeceğini tahmin etmek çok zordur. Mevcut egemen modelden aktif ve bütünsel bir tutumla kaos ve kriz ile baş edebilmek yöneticiler için bir ihtiyaçtır (Ataman, 2001). Bu ihtiyacı karşılamayan ve gerekli tedbirleri sağlamayan yöneticiler, örgütlerin krize girmesine neden olabilir.

Kriz yönetiminde önemli noktalardan biri de yöneticilerin liderlik becerisi gerektirmesidir. Tepe yöneticilerden kaynaklanan krizler, (Baydaş vd., 2004:231) tahmin etme ve öngörme gücü zayıf olması, örgütün karşılaşabileceği risk analizlerini yapamaması ya da bu analizleri eksik yaptığı için etkin bir kriz yönetimi sağlayamaması, ileri görüşlü olmayan yöneticilerin geleneksel yol ve metotlarla sorunları çözmeye çalışması yani yeni olaylara eski çözümler sunması, hızlı ve sürekli değişen çevreye karşı uyum sorunu ya da yavaş kalma, yöneticinin kişiliğinden kaynaklı olarak bir sorunu kriz olarak algılayamaması ve bu yüzden de yönetememesi, gözlem ve planlama eksikliğinden dolayı çevrede ki olaylar hakkında bilgi yetersizliği, üst düzeyde yer alan yöneticilerin ölmesi ya da beklenmedik şekilde aniden ayrılması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütlerin krize girmesindeki en önemli içsel faktörlerden biri de yönetim kadrosunun eksikliği ve yetersizliğidir. Institute of Crisis Management (Kriz Yönetimi Enstitüsü) – ICM'nin analizine göre, 1993'ten 2002'ye krize yol açan ana faktörlerin ortaya konması, ele alınan dokuz yıllık dönemde krizin en önemli kökünün yönetim olduğu tespit edilmiştir. Şekil 1.1'de krize yol açan faktörlerin etki alanları sunulmaktadır.

Şekil 1.1 Krize Yol Açan İç Faktörlerin Etki Alanları



Kaynak: Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları (ss. 41'den uyarlanmıştır).

İşletme yöneticilerinin sergilediği tutum ve özellikleri, stratejik planlama ve örgütsel hedeflerin değiştirilmesinde önemli faktörlerdir. Gelişim ve uyum açısından yeterli performansı gösteremeyen, örgütsel yaşantısına normal bir şekilde devam eden, alışkanlıklarından vazgeçmeyen yöneticiler, krizlere yol açan örgütsel faktörlerin temel nedenlerinden biri olabilmektedir.

Çevre dinamiktir ve hızlı gelişmektedir. Bu yapı karşısında yönetici yavaş ve pasif kalırsa, krizi önemsemeyerek görmezden gelirse örgütü krize doğru sürükler. Hiçbir problem görmezden gelinerek çözüme kavuşturulamaz. Görmezlikten gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezden geleni ortadan kaldırmaktadır.

Bir diğeri de tepe yöneticilerin büyük ve gereksiz risklere girmesidir. Büyük başarılar elde etmek isteyen örgütlerin büyük risklere girmesi gerekebilir. Bu riskler her zaman başarıyı getirmemekte aksine önemli finansal kayıplar ve başarısızlıklar

ortaya çıkabilmekte ve krizle sonuçlanabilmektedir. Örneğin, Bank of America bu gereksiz risk ve kararların kurbanıdır. İşletme, kaliteli ve sağlıklı yatırımlar yerine büyümeye öncelik vermiş, banka yönetilemeyecek şekilde büyüyerek kredi kayıpları, büyük bilgisayar arızaları, faiz oranlarındaki yükseliş işletmeyi zarar ettirmiştir (Makridakis, 1991:121).

Rakiplerin rekabet gücünün dikkate alınmaması da tepe yöneticiden kaynaklanan kriz nedenlerinden biridir. Üst yönetimin iyimser bir tutum sergileyerek rakiplerinin gücünü önemsememesi ya da doğru değerlendirememesi kriz ortamına sürükleyebilmektedir (Haşit, 1999). Örneğin Yamaha, Honda'nın pazardaki liderliğine son vermek, dünyanın bir numaralı motosiklet üreticisi durumuna gelmek için mücadele etmeye karar verdiğinde Honda'nın bu mücadeleye karşı nasıl bir tutum sergileyeceğine yeterince dikkat etmemiştir. Honda birçok düşük fiyatlı yeni model sunarak yanıt vermiş, Yamaha bu kadar düşük fiyatlara ayak uyduramamıştır. Savaş sona erdikten sonra Yamaha pazarda ilerleyememekle kalmamış, pazardaki yerini Suzuki'ye kaptırarak daha da büyük darbe almıştır (Makridakis, 1991:122).

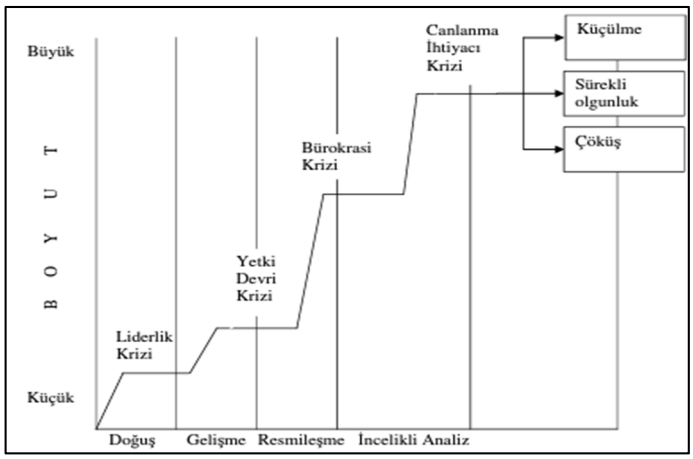
1.2.2.2. Kurumun Varlık Süreci

Krize neden olan örgüt içi faktörlerden birisi de kurumun varlık sürecidir. Örgütler doğar, büyür, gelişir, olgunlaşır, geriler ve yok oluş evrelerinden geçerler. Kendi yaşam eğrilerin de bulundukları farklı farklı evrelerin gereklilikleri doğrultusun da uygulama alanları, temel dinamikleri ve yönetim tarzları bulunmaktadır. Bulunduğu bu hayat evresinde örgütler, uygun kalıplar geliştiremezlerse krizle karşılaşma riski oldukça fazladır.

Örgütün daha yüksek ihtimalle krizle karşı karşıya kalacağı aşama gelişme, serpilme aşamasıdır. Fırsat ve olanaklardan yararlanma arzusu kaynak ihtiyacını gerektirir. Eğer örgüt bunu elde edemezse kriz kaçınılmazdır. Örgütler, olgunluk aşamasına ayrıca önem vererek çevresindeki olup bitenleri yakından takip etmesi gerekir.

Büyüme safhasında ise örgütler olması gereken büyüme sınırlarını aşarlarsa denge bozulabilir. Yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim de çatışmalar başlar. Örgütün gerileme döneminde ise daralma başlar ve yaşanan stres, kaygı ve belirsizlik ortamı krize davet çıkarır niteliktedir. Şekil 1.2'de örgütün yaşam safhası evrelerine göre kriz türleri belirtilmiştir.

Şekil 1.2 Örgütün Yaşam Safhası Evrelerine Göre Kriz Türleri



Kaynak: Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (ss. 42'den uyarlanmıştır.)

Greiner'e göre (Greiner, 1972), örgütler doğuş ve çöküş süreci evrimleri boyunca kriz durumları ile karşılaşmaktadır. Örgüt ilk doğuş evresinde liderlik krizi ile karşılaşmakta, gelişme evresinde yetki devri krizi ile yetki devreden yönetici kaynaklı sorunlar ve yetki devredilen kişiden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Olgunluk aşamasında bürokrasi krizi, gerileme aşamasında ise eski hale geri dönme isteği ve yeniden canlanma ihtiyacı krizlere sebep olmaktadır. Örgütler bu aşamada kendilerini toparlayamazlarsa çöküş kaçınılmazdır. Her evre de kriz ile karşılaşmak muhtemeldir. Bu yaşam evresinde çöküş evresine bile gelemeden örgütler yok olabilmektedir.

1.2.2.3. Örgütsel Sorunlar

Örgütler, insan kaynaklarını, fiziksel unsurlarını ve işleyişlerini koordineli olarak bir araya getirmeye çalışırlar. Bu süreçte örgüt belirlenen ve amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için en iyi örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Örgüt bu yolda ilerlerken dış çevrenin taleplerine karşılık verememe, yavaşlama ve esnekliğini yitirmesi krize sürüklenmesine yol açmaktadır. İş tanımları ve iş ihtiyaçlarının belirlenememesi yetki ve sorumluluk karmaşası yaratacaktır. Örgütün kendi içerisinde emir komutadaki bozukluklar, yanlış liderlik düzenlemeleri, bireyler ve birimler arası çatışmalar çıkması ve bu durumun iyi yönetilememesi, örgüt içerisinde yaşanan stres kaynağının bulunamaması gibi örgütsel sorunlar kriz ile karşı karşıya kalınmasına neden olacak sebeplerden bazılarıdır.

Örneğin, örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olan önemli faktörlerden biri de örgütsel damar sertliğidir (Haşit, 1999). Bir örgüt belli bir büyüklüğe ulaşıp başarılı olduktan sonra daha bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünür ve anlaması gereken çevresel olaylara daha az duyarlı hale gelir. Artan büyüklük kişisel inisiyatifi azaltan, kontrolü ve etkinliği sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin kontrolü sağlamak için biçimsel politika ve yazılı yöntemler oluşturması gereklidir, fakat bunların aşırı derecede önemsenmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmakta örgütsel damar sertliğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Haşit, 1999).

Örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, hareket etmeden önce nadiren düşünmekte amaç, program ve iş görme yöntemlerinin doğru olduğuna güçlü bir şekilde inanmakta, çevresel ve teknolojik değişiklikleri görmezden gelmektedir. Örneğin, General Motors'un katı bürokrasisi ve tutuculuğu esnekliği azaltmış, bir zamanlar mükemmel olan bu işletme örgütsel damar sertliğine yakalanmıştır. İşletme üst yönetimi amaç ve politikalarının doğru olduğunu savunmuş ve zamanın her şeyi düzelteceğine inanmıştır. Sonuçta, General Motors dünyanın sayılı otomobil üreticilerinden biriyken, değişen otomobil piyasasında etkin bir şekilde rekabet edemez duruma gelmiştir (Makridakis, 1991:120).

Ayrıca örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, yeni ürünlerin geliştirilmesine de kapalıdır. Rakiplerinin yeni ürünler geliştirmesini bekleyerek duruma göre hareket etmektedirler. Mesela, International Business Machines Uluslararası İş Makineleri (IBM) yeni teknolojik ürünler üretmede yetersiz kalmış ve sadece izlemekle yetinmiş bu durumu fırsata çeviren Cray, Digital, Apple ve Compaq gibi işletmeler yüksek satışlar yapmışlardır (Haşit, 1999).

Örgütsel tarih ve tecrübeler de örgütlerin krize sürüklenmelerine neden olan bir diğer nedendir. Geçmiş krizlerin uygulama ve çözümlerinde kullanılan yöntemlerde gelecekteki krizlerin çözümünde de uygulanmaya çalışılmaktadır. Her krizin kendi içerisinde işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Ancak, geçmiş krizler üzerinde kullanılan başarılı kriz yönetim teknikleri gelecek krizlere de ipucu olabilmektedir (Milburn vd.,1984:1154).

Sonuç olarak, kaynağı ne olursa olsun kriz, bir örgütün hayatını ve günlük faaliyetlerini tehdit eden unsurları içerir. Bu tehdit edici durumlar, örgütlerde bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Bu değişiklikleri başarıyla gerçekleştirenler, krizin olumsuz etkilerinden korunmaktadır. Ancak, tüm örgütler bu değişiklikleri bazı nedenlerden dolayı başarılı bir şekilde gerçekleştirememektedir.

1.2.2.4. Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar

En iyi hazırlanmış strateji bile kötü uygulamalar nedeniyle hedeflerine ulaşamayabilir ve organizasyonu ciddi bir tehlikeye atabilir. İşte bir stratejik planı tanımlarken ve uygularken yapılan yaygın hatalardan bazıları şunlardır:

İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu örgütlerin belirlediği stratejilerin başarısız olması**,** iş ortamındaki sık değişiklikler, örgütlerin yerleşik stratejilerinin başarısız olmasına neden olabilir. Örneğin, tecrübe eğrisi büyüme şartlarına uygun, mal üretiminde sıklıkla kullanılan bir stratejidir. İşletme düşük maliyetli bir üretimi gerçekleştirmek istediğinde bu stratejiyi kullanmaktadır. Bu strateji, üretim miktarları

arttıkça birim başına düşen maliyetlerin azalacağı varsayımına dayanmaktadır. İşletmenin seçtiği bu strateji üretimini gerçekleştirdiği malları sattığı ölçüde başarılı ve karlı olacaktır. Endüstriyel talep ve tüketici taleplerinde önemli düşüşlerin olduğu durumlarda ise işletme ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalacaktır (James, 1984:58).

Stratejik görüşlerde yetersizlik, stratejik görüşler bir örgütte güçlü yönler ve yetenekleri yansıtmaktadır. Örgütün sahip olduğu yetenekleri (kullanılan teknolojiler, üretilen mal ve hizmetler, tüketicilerle, aracılarla, hükümetlerle, finansal kurumlarla olan iletişimler, örgütsel yetenekler vb.) dikkate almayarak ortaya atan stratejik görüşler örgütleri krize sürükleyebilmektedir. Stratejilerin yanlış kullanılması, bir alanda başarılı bir strateji başka bir alanda uygulandığında başarısız olabilmektedir.

1.3. KRİZ TÜRLERİ

Krizlerin ortaya çıkışına ilişkin bir tartışma, krizlerin bilişsel bir boyutu olduğunu göstermektedir. Tutar'a göre, görünüş bazında analiz edildiğinde potansiyel, algılanan, hissedilen ve yaşanan krizler birbirinden ayrılabilir. Potansiyel krizler, krizlerin ortaya çıkma nedenlerinin bulunduğu durumlara karşılık gelir. Algısal krizler, dahil olanların algılarıyla ilgilidir ve daha sezgiseldir. Bazı krizlerin örgüt yöneticisinin sezgi ve algısından kaynaklandığı söylenebilir. Algılanan kriz, tarafların davranış kalıplarında farklılıkların gözlemlendiği bir durumu tanımlarken, yaşanan kriz ise fiili durumu tanımlar ve durumun algılanmasıyla ilgilidir (Sucu, 2000).

Potansiyel krizler ve çeşitleri oldukça fazladır. Örgütlerden her türlü krize hazırlıklı olması beklenemez. Ancak bir dizi kriz yönetilebilir sayıda türle sınırlı olabilir. Misyonu ve faaliyet gösterdiği sektör, belirli bir örgütün hazırlanması gereken kriz türleri için referans noktaları olarak hizmet eder. Organizasyon türüne bakılmaksızın tüm organizasyonel acil durum planları, hangi tür krizlerin dahil edilmesi gerektiğini belirtmelidir. Hangi konuların güvenli bir şekilde göz ardı edilebileceğini belirlemeli ve bir kuruluşun hazırlık yapması gereken ve göz ardı

edilmesi gereken kriz türleri arasında ayrım yapmak için net kriterler oluşturulması gerekmektedir (Sucu, 2000).

Bir örgütün kriz portföyü için kriz türleri ve kriz önleme türleri temel olarak önerilmekle birlikte, bunların bir arada ele alınması daha faydalıdır. Organizasyonel riskleri en aza indirmek, krizlere hazırlıklı olmak, krizlerin neden olabileceği olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak, her kriz türü için acil durum planları geliştirmek ve en az bir önlem uygulaması oluşturmak gereklidir. İşletmelerde en sık görülen kriz türleri (Sucu, 2000):

- Karizması olmayan yöneticilerin kendilerini alt düzey yöneticilere gösterememelerinden kaynaklanan bir liderlik krizi,
- Örgüt kurucularının kurumsallaşma ve profesyonel olmayan yönetim eksikliğinden kaynaklanan özerklik krizi,
- Organizasyonel büyüme ve çeşitli kuruluşlar üzerinde yetki eksikliğinden kaynaklanan denetim krizi,
- Kontrolü sağlamak için iletişim ve raporlama sistemlerinin yaygınlaşmasından kaynaklanan bürokratik kriz,
- Birim veya üst düzey yöneticilerin bilimsel veya kişisel çıkarlara dayalı kararlar alarak yetkinliklerini ve işletme için önemini vurgulamalarından kaynaklanan çıkar çatışmaları krizi,
- Sürekli değişen dış ortam nedeniyle yönetimin başarısız olması sonucu ortaya çıkan stratejik kriz,
- Bir örgüt işlevsel hedeflerini karşılayamadığında veya bu hedeflere ulaşamama riskini aldığında ortaya çıkan işlevsel kriz,
- Bir örgütün likidite ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut kaynakları olmadığında yaşanan likidite krizi olarak sıralanmaktadır.

Tüz'e göre kriz türleri, genel anlamda ve uyarı zamanlarına göre olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir (Tüz, 2008:8-9). Genel anlamda krizler; dış ekonomik saldırılar, bir örgütün ekonomik ve finansal yapısını doğrudan tehdit eden faktörlerdir. Boykotlar, gasp, rüşvet, düşmanca saldırılar örnek olarak gösterilebilir.

- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar, hassas örgüt bilgilerini ele geçirmeyi amaçlayan harici saldırılardır. Bu tür saldırılar, güvenli bilgilerin çalınmasını ve söylentilerin yayılmasını içerir.
- İşin durması, bir işletmenin kritik ekipman veya birimlerin ya da insanların kendi işlerinin stres nedeniyle kesintiye uğramasıdır.
- Psikopatoloji, sabotaj, mala zarar verme gibi suç teşkil eden fiilleri içerir.
- İnsan kaynakları faktörler, yani düşük çalışan morali, liderlik değişiklikleri, mesleki yanlışlıklar vb. içermektedir.

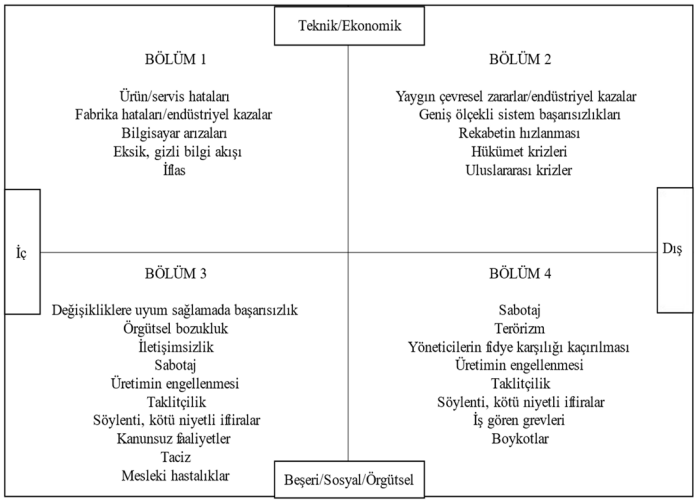
Uyarı zamanına göre kriz türleri, James ve Wooten (2005:142-143) tarafından, aniden ortaya çıkanlar ve işletme içinde ortaya çıkıp dışarıya sonradan yansıyanlar (Gizli kriz) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. İşletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan ani krizlerde işletmenin sorumluluğu/kusuru ya kısıtlıdır ya da hiç bulunmamaktadır. Gizli krizler ise genellikle zamanında göz ardı edilmiş önemsenmemiş ve zaman içerisinde küçük sorunların büyüyüp derinleşmesiyle oluşmaktadır.

Ani krizler, örgütün herhangi bir uyarı olmaksızın ve genellikle karşı gruplar üzerinde etkide bulunacak şekilde işinin bozulmasıdır. Bu krizlere, önemli bir mal mülk hasarı neticesinde işi etkileyecek biçimde kazaların olması ve normal iş faaliyetlerinin etkilenmesi, yöneticilerin, çalışanların, ortakların, müşterilerin vb. ciddi biçimde hastalanması veya hayatını kaybetmesi, çevreye zararlı kimyasallar veya diğer materyallerin boşaltılması, telefon veya alt yapı hizmetlerinde bozulma, işin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma, faaliyetleri bozan herhangi bir doğal afet, beklenmedik iş eylemleri veya iş gücünün azalması örnek verilebilir (Tüz, 2014:9).

İçten içe yayılan krizler, örgüt içinde veya örgüt dışında genel olarak bilinmeyen, negatif sonuçlar doğuran, halkı etkileyen, yasal sorunlar, düşünülmemiş harcamalar ve diğer maliyetleri gündeme getiren herhangi bir ciddi sorundur (Tüz, 2008:10). Ürün kusurları, söylenti ve skandallar, işyeri güvenliğinde açıklar, rüşvetçilik, yanlış yönetim uygulamaları örnek olarak verilebilir.

Bir diğer ayrıma göre de sosyoteknik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklandığı üzerinedir. Dolayısıyla iç-dış boyutlarda ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırılabilmektedir (Haşit, 1999). Tablo 1.4'te bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Tablo 1.4 örgüt içinden kaynaklanan krizler ile dışarıdan kaynaklanan ve kuruluşu etkileyen krizler arasında ayrım yapmaktadır. Bu ayrım, bir örgütün karşılaşabileceği krizlerin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu iki farklı ortamda meydana gelen krizlerin örgüte verdiği sinyallerde önemli farklılıklar vardır. Tablo 1.4 aynı zamanda teknolojik-ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan krizleri, örgütsel-beşerî faktörlü krizlerden ayırmaktadır.

Tablo 1.4 Örgütsel Kriz Türleri



Kaynak: Mitroff, I. I. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 283-292, (ss. 287'den yararlanılmıştır); Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması* [Doktora Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (ss. 7'den uyarlanmıştır).

Bölüm 1, örgütsel sistemlerde meydana gelen teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler, örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bölüm 2, örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelerek örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Bölüm 3, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Bölüm 4 ise örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir (Haşit, 1999). Örneğin, İran Devrimi sırasında Electronic Data System'in iki yöneticisinin yerel makamlarca alıkoyulması işletmelerde krize neden olmuştur (Shrivastava ve Mitroff, 1987:7).

1.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Kriz, mevcut yapıları olumsuz etkileyen, genellikle yaşam kalitesini ve sürdürülebilirliği tehlikeye atan, beklenmedik ve ani bir durumdur. Ancak tüm sorunlara kriz demek doğru değildir. Mevcut durumda meydana gelen bir olay veya ani değişikliğin kriz olarak değerlendirilebilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler kriz varlığı için gerekli durumlardır.

İlk olarak, bir kriz, genellikle beklenmedik ve öngörülemeyen bir durumu, olağan seyrinden ayrılmayı ifade eder. Bu bağlamda krizlerin en temel ve öne çıkan özelliği ani ve beklenmedik olmasıdır. Bu sebeple de krizlerin zamanını ve ne kadar süreceğini önceden tahmin etmek zordur.

Krizler genellikle aniden ortaya çıkar ve strese neden olur. Bu stres, ilgili kişi ve örgütlerde baskı, panik, belirsizlik, endişe ve korkuya neden olur. Bu yüksek stres seviyesi, bireylerin aceleci kararlar almasına ve olası tüm sonuçları göz önünde bulunduramamasına neden olur. Sürekli stres ve panik, yöneticilerin ve çalışanların mantıksız kararlar almasına da sebep olabilmektedir.

İyi bir risk yönetimi yapılarak krizin şiddetini azaltmak ve kontrol altına almak mümkündür. Bir kriz ile karşı karşıya kalındığı zaman meseleye hızlı şekilde karşı

koymak için kararlı adımlar atılmak zorunludur. Bu da öngörülemeyen bir durum olan krizi yönetmede örgütü zaman baskısı altına sokar.

Bir krizden etkilenen bölge veya yapı ne olursa olsun, olağan dışı bir durumu, beklenmedik bir durumu temsil ettiği için krizden etkilenen tüm aktörlerin varlığını ve hedeflerini tehdit eder. Bazen bir kriz başlamadan önce belirtiler gösterir. Bu gibi durumlarda, onları organize eden ve yönetenler, krizle başa çıkmak için çeşitli faaliyetlerde bulunabilir. Ancak krizi oluşturan birçok faktör vardır. Bu nedenle, öngörücü ve önleyici mekanizmalar yeterli olmayabilir.

Kriz dönemleri, kuruluşlar ve yöneticiler için istisnai dönemlerdir. Bu dönemlerde, tipik olarak istenen ve yenilik ve değişim hareketleri gerçekleştirilebilmektedir. Böylece iyi yönetilen bir kriz süreci, örgütte veya yönetici de yeniden yapılanma ve öz güven kazanma sürecine dönüşebilir. Diğer bir deyişle, süreç olumsuz bir yönden olumlu bir yöne doğru kayabilir.

Dolayısıyla farklı araştırmalardan elde edilen verileri kullanarak krizin temel özellikleri, aniden ve beklenmedik bir zamanda ortaya çıkar, örgütün belirlediği hedefleri ve örgütün varlığını tehdit eder, risk yönetimi için krize sürüklenmemek adına yapılan önleme ve öngörme faaliyetleri işlemez hale gelir. Acilen müdahale gerekliliği, zaman baskısı yaratması, gerilim ve endişe ortamının hüküm sürmesi, bunun yanı sıra kontrol edilmezlik, tehlike gibi fırsatları da içermesi, krizlerin zincir şeklinde birbirini tetiklemesi, bir hastalık gibi yayılması gibi genel çerçeve çizilebilmektedir. Krizin yanı sıra bir örgütün kriz dönemi içerisinde gösterdiği birtakım davranışlarda bulunmaktadır (Can, 1992:301; Tutar, 2000:81-82'den geliştirilmiştir). Bu tutum ve davranışlar şu şekildedir:

Yetki merkezileşmeye başlar. Tek tipleşme, artan denetim veya gücün merkezileştirilmesi yoluyla daha fazla denetim faaliyetlerinde bulunulur. Yöneticiler, yapı ve denetim alanlarını artırarak ve daha otoriter bir tutum benimseyerek çevrenin dayattığı içsel kısıtlamaları ortadan kaldırmaya çalışırlar. Merkezi karar alma birimi, birbirine bağlı ve tüm gücü tek başına elinde bulunduran yani otokratik özellikleri belirgin statükocu bireylerden oluşan homojen bireyler tarafından yönetilmektedir. Karar alma grubu kriz zamanlarında küçülmeye başlar.

Kriz uzadıkça, en üst düzeydeki bireyler daha fazla risk ve sorumluluk isteyen kararlar almak mecburiyetinde kalabilir. Kriz, bu özellikleriyle anormal bir süreçtir. Bu durum, örgütün kriz aşamasında rutin bir yönetim durumunu sürdürdüğünü, bazı yanlış kararlar aldığını ve dış çevredeki değişimlere yeterince dikkat ve önem vermediğini göstermektedir. Krizin ortaya çıkardığı gergin ve endişeli durum örgütün tüm kademe ve süreçlerinde hissedilmeye başlar.

Korku ve panik durumu hakimdir. Kriz dönemleri zayıf bir örgütsel iklim yaratır. Bu süreç, kurumun vizyon ve misyonu kadar kişisel hedef ve çıkarları da tehdit eder. Sinirlilik, korku, kaygı, güvensizlik, geri çekilme gibi tutum ve davranışlar gözlemlenir. Bir örgütün çalışanları arasında fiziksel ve zihinsel yorgunluk görülür.

Karar verme süreci kötüleşir. Kriz nedeniyle gergin ve stresli olan karar vericiler, sürecin her yönünü ayrıntılı olarak görmek için dar bir bakış açısına sahiptir. Bilişsel süreçler bozulmaya başlar, anlam ve yapı bozulur, grup patolojileri, süreçler katılaşır, plan ve süreçler için gerekli veri ve bilgi eksikliği sorgulanır. Kriz derinleştikçe ve uzadıkça, yönetim kararlarının mantıksal performansı ve doğruluğu azalacaktır. Bireyleri birbirine bağlayan değerler ve örgüt kültürü dağılabilir ve örgütlerin kendi kendini yönetmesi zorlaşabilir. Yüksek stresli durumlarda hata oranları da doğrusal olarak artar. Sorun çözme, kriz yönetimi ve yaratıcı politika oluşturma zorlaşır.

Örgütün misyon ve vizyonlarında çatışmalar mevcuttur. Kriz zamanlarında örgütler, vizyon ve misyonlarıyla çelişen özelliklere sahiptir. Krizler örgütsel niteliklere ve görev faaliyetlerine göre farklılık gösterir. Bu durum için tek tip bir kriz yönetimi reçetesi yoktur.

Herhangi bir kriz durumunda, kamu veya özel her kuruluş öngörülemeyen durumlara karşı hazırlıklı olmalı ve gerçekçi çözümler sunmalıdır. Bunun yapılmasının temel nedeni, küçük krizlerin önüne geçmek ve sorunların büyümesini engellemektir. Ancak tüm kriz durumlarında kalıcı ve tüm ihtiyaçları karşılayabilecek kesin bir çözüm yoktur. Zaman geçtikçe yeni bilgiler ve tek tipleştirmeler ortaya çıkabilmekte, o dönemde önerilen çözümlerin geçmesiyle boyutları ve özellikleri

değişen yeni sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Başka bir deyişle, kriz yönetimi zekâ, deneyim, bilgi ve zamanın bir karışımıdır (Parsons, 1996:26). Bu nedenle, tüm deneyimler ve akla gelebilecek olasılıklar dikkate alınarak kriz öncesi hazırlık çalışmaları geliştirilmelidir. Ancak bu sayede etkili yönetim sağlanabilmektedir.

1.5. KRİZ SÜRECİ

Bir kriz beklenmedik bir anda ve aniden gelebilir ama aslında bu bir süreç gerektirir. Bu sürecin hangi aşamada olduğunun belirlenmesi, krizin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından oldukça önemlidir. Bugün kriz sürecinde genel bir ayrım bulunmamaktadır.

Kamu Yönetimi Sözlüğü 'ne göre kriz belli başlı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kriz sinyalinin alındığı birinci aşama, krizin meydana geldiği ikinci aşama ve son aşama krizin sonlandığı aşamadır (Bozkurt vd., 2008).

Tutar ise, (2000:51) krizin aşamalarını; stratejik açıklık, potansiyel kriz, kontrol edilebilir kriz, kontrol edilemeyen kriz, kriz ortamı, çözüm veya çöküş olarak aşamalandırmıştır.

Kriz yönetim süreci değişik şekillerde ayrıma tabi olsa da bu süreci, krizin ilk evresi gelişim dönemi; körlük, eyleme geçiş, yanlış eylemde bulunma, ikinci evre; kriz dönemi ve üçüncü evre olarak da krizin sona ermesi olarak incelenebilir (Tüz, 2014).

1.5.1. Krizin Gelişim Dönemi

Krizin ilk evresi, krizin başlangıç noktası ve çeşitli belirtilerini içinde sakladığı gizil dönemidir. Yani, kriz yaşanmadan önce kuluçka evresidir. Bu dönemde kriz öncesi semptomlar kademeli olarak şiddetlenir ve krizin ortaya çıkacağına dair sinyaller verir (Pira ve Sohodol, 2004:47).

Krize hazırlıklı örgütler, krize hazırlıklı olmayan örgütlerin aksine yapılarında ve faaliyetlerinde olası kriz hasarlarını hafifletir. Krizin zamanlamasını yapan bir örgüt

krizden kaçınarak veya kriz belirtilerini değerlendirerek ve buna göre de kurallara uygun başarılı bir şekilde önleyici kriz yönetimini sağlayarak krizin olumsuz etkilerinin şiddetini en aza indirebilir ya da şiddetsiz geçirerek kısa sürede normale dönüş sağlayabilir.

1.5.1.1. Körlük Dönemi

Krizin belirtilerinin karar alıcılar tarafından öngörülememesi ve kriz faaliyetlerinin yerine getirilememesi şiddeti daha da çoğaltarak "körlük" aşaması başlayacaktır. Bu evre de artık kriz belirtileri aniden ortaya çıkmaya başlayacak ve acil müdahale ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Artık, çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklükleri başlamıştır. Krizin önceden verdiği sinyaller algılanamadığı için değişim ihtiyacı bu dönemde hissedilmemekte fakat durumun denetim altına alınması bu evrenin en önemli amaçlarındandır. Krizin ilk belirtilerinin ortaya çıkmasına göre körlük döneminde daha uygulanabilir ve etkin çözümler üretebilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Örneğin, Hubble Uzay Teleskobu fırlatılmadan on yıl önce teleskopun birincil ayna üreticisi tarafından gerçekleştirilen iki ayrı test, aynanın yüzey doğruluğu ile ilgili sorunları ortaya çıkardı. Teleskop uzaya fırlatıldıktan kısa bir süre sonra, sondanın miyop olduğu bulundu. Sonuç olarak, medya aracılığıyla "Hubble büyük sorunu" haberi yayıldı. Ayna üreticisinin mühendisleri tasarımlarına o kadar güveniyorlardı ki, test sonuçlarını görmezden gelmişlerdir (Augustine, 1995).

1.5.1.2. Eyleme Geçememe

Krizin gelişim aşamasında ikinci evre eyleme geçememedir. Örgüt içerisinde performans düşüklükleri şiddetli bir şekilde başlamıştır fakat örgüt olağan çalışmalarına devam etmektedir. Kriz algısı örgüt içerisinde henüz fark edilememiştir bu yüzden değişim için bir eylem hareketi de yoktur. Bunun en önemli üç nedeni, bekle ve gör politikasının uygulanması yani bekleme politikasının ortaya çıkmış tehlike ve

fırsatlara göre daha cazip görülmesi, herhangi bir değişikliğin dengeyi bozarak yeni sorunlar çıkarması bu sebeple de yöneticinin değişime uyum konusunda isteksiz davranması, başarıların halihazırda uygulanan politikalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin rutin uygulamalara bağlı kalarak mevcut faaliyetlerin değişime kapalı olması olarak sıralanabilmektedir (Tutar, 2000).

Zamanla hem dış hem de iç ortamlardaki değişiklikler nedeniyle krizin şiddeti artar. Krizde kaynak azlığı, artan giderler, işyerinde artan kazalar ve artan üretim maliyetleri şikayetleri görülebilir. Ek olarak, kalite sorunları ve azalan üretkenlik giderek daha yaygın hale gelmektedir. Etkili ve verimli yönetim hem geçici hem de uzun vadeli tehditlerin ve fırsatların doğasını anlamayı gerektirir. Bu hem kısa vadede hem de uzun vadede iş üzerindeki değişikliklerin etkileri hakkında bilgi gerektirir. Bu nedenle bir liderin daha fazla zarar görmemesi veya fırsat yaratması için en uygun çözümleri bir an önce uygulaması gerekir. Geçici bir tehdit olsalar da olmasalar da bu yapılmalıdır (Dinçer, 1998).

1.5.1.3. Yanlış Eylem

Yanlış eylem aşamasında ortamdaki değişiklikler ve iç meselelerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yöneticiler arasında almaları gereken hareket tarzı hakkında hâkim bir kanaat oluşmasını engellemektedir. Bu durum, yönetim arasında anlaşmaya varmayı zorlaştırmaktadır.

Karar alma kalitesi büyük ölçüde düşer ve katı konular gündeme gelir. Bir örgütte belirsizlik ve söylentiler moral için zararlıdır ve bazı yüksek performanslı çalışanlar, gelişme fırsatlarının azalacağını düşünerek gerileme korkusuyla organizasyonu terk etme eğilimindedir.

Merkezi otoritelere başvurmak, yanlış bir davranış içinde olmak ve personeli hafife almak bu süreçte yapılan en büyük hatalar arasındadır. Bu, artan kurumsal hakimiyete, artan yönetim seviyelerine ve artan bürokrasi ve otoriterliğe yol açar. Bu sıkı kontrol ve baskı, çalışanlar için oldukça stresli bir ortamın oluşmasına neden olur.

Yine de kriz zamanları için otoritenin uygulanması, merkezi bir örgütsel model ve kuruluşların fiziksel dağılımı için yatay bir örgütsel model önerilir (Tutar, 2000).

Bu dönemlerde, bir kuruluştaki herkes sorgusuz sualsiz hiyerarşiyi benimsemelidir. Zaman baskısı altındaki kritik durumlarda ivedilikle müdahale edebilmek için, uygulanacak politikalar ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek makamlara ihtiyaç vardır. Krizlere müdahale edebilecek bir kriz yönetim ekibine sahip olmak esastır. Durumun ciddiyeti otoriterliği gerektirir, ancak hızlı ve etkili kararlar almak ve politikaları uygulamak için organizasyon şemaları ve ilişkilerin yatay olması gerekmektedir. Krizin bu aşamasında en yaygın kullanılan yaklaşım, karar vericileri ikna etmek ve gerilimleri yatıştırmak için bilinen veya uygun görülen araçları kullanmaktır. Bu aşamada cevap, doğru stratejiyi seçmek, zamanında ve eksiksiz bilgi toplamaya özen göstermektir. Karar vermenin kalitesini artırmak için gerekli tüm çabalar gösterilmelidir.

Opel'in yanlış eylem yüzünden yaşadığı başarısız kriz yönetimi bu duruma örnek olarak verilebilir. Opel, 1982'de Adam Opel tarafından kurulan köklü bir Alman otomobil şirketidir. Bir müşteri, Türkiye'nin İstanbul'daki bir bayisinde araç bakımı için firmaya aracını emanet etmiş ve aracı uzunca süre teslim alamamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bakım için teslim edilen aracın servis aşamasındayken bayi çalışanı tarafından izinsiz olarak çıkarıldığı ve kaza yaptığı ortaya çıkmıştır. Sosyal ağlar yoluyla kriz gittikçe büyümüştür (Kayış, 2017).

Kullanıcılar art arda Opel ile ilgili olumsuz olayları dile getirmeye başlamıştır. Markadan herhangi bir yanıt gelmemiş ve olay iyice yayılmıştır. Şirket krizi kabullenerek yönetmek yerine olumsuz bir tavır sergilemiştir. Kurum müşterilere karşı üstü kapalı tehditkâr bir tavır sergileyerek yayın kaldırılmadığı sürece bu sorunun çözüme kavuşturulamayacağını dile getirmiştir. Hatta Opel bazı kullanıcılara olumlu yorumlar yaptırarak krizin daha da alevlenmesine neden olmuştur. Bu durum Opel'in merkezi Almanya'ya kadar sıçramıştır. Kriz büyüdükten sonra da şirket krizi yönetmek yerine müşteriyi suçlamış ve hatasını kabul etmemiştir. Bunun yanı sıra olumsuz yorumlar da silinmiş ve şirket daha çok tepki almıştır. Opel Türkiye bayisi yöneticileri müşteri taleplerine yanıt verememiş

ve krizi yönetememiştir. Opel Türkiye ise duruma müdahale etmemiş bayi ile müşteriyi karşı karşıya bırakmıştır. Bu yüzden kriz global çapta büyümüştür (Kayış, 2017).

Kriz meydana geldiğinde Opel Türkiye ile bu duruma neden olan personelin ilişiğini kesildiğini söyleyerek müşteri ile de doğrudan mağduriyetin giderilmesi yoluna gitmemiş ve krize tepki gösterilmemiştir. Eğer krize tepkisiz kalmak yerine krizi yönetme çabası içerisinde olunsaydı olaylar bu noktaya gelmeyecekti. Opel Türkiye insanların hassasiyetini doğru analiz yapamamıştır. Sonuçta şirkete karşı güven sarsılmıştır. Başarısız bir kriz yönetimi sergilenerek krizden büyük ölçüde etkilenmiştir. Müşteri ve bayi mahkemelik olmuş bayi genel müdürünün kurumla ilişiği kesilmiştir (Kayış, 2017). Benzer bir hatalı kriz yönetimi geçiren Honda bugün ABD'de yeniden bir güven ortamı yakalayamamaktadır.

1.5.2. Kriz Dönemi

Krizin gelişme dönemi, uyarıcı ipuçlarını tanıma, toplama, yorumlama ve yanıt verme misyonlarını yerine getiremeyen kuruluşlar için kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu dönemde krizin belirtileri sonlanmış bu belirtilerin sonuçları en şiddetli şekilde kendini göstermeye ve fark edilmeye başlamıştır (Yavaş, 2005:5). Bu dönem akut aşama diğer bir deyişle kriz halidir. Bu dönemde örgütler maddi ve manevi olarak sorunlarla karşılaşmaktadır. İlerlemenin ve gelişmenin durduğu, faaliyetlerin rutinleştiği ve yaratıcılık konusunda en uzak durulan dönemdir.

Kriz zamanları örgütsel belirsizliğin zirve yaptığı zamanlardır. Krizin etkisinden dolayı özellikle kriz yönetimi yapanlarda gerginlik vardır. Örgüt atmosferi içerisinde huzursuzluk ve inançsızlık havası hâkimdir. Krize daha önceden hazırlık yapılmaması ve çözüm sunma da yetersizlikler, yöneticiler ve çalışanlar arasında baskı yaratır. Böyle bir ortamda çalışanlar kaygı ve endişe durumu yüzünden öz güvenlerini kaybeder. Kendilerinden ve yapacakları faaliyetlerden emin olmadan, gelecek kaygısı içinde, örgütteki konumunu kaybetme korkusuyla belirsizlik hali hakimdir. Bu

belirsizlik ne kadar büyük olursa, krizde o kadar büyük olur. Kriz kişisel hedefleri tehdit ettikçe verimsizlikte artmaktadır.

Bu dönemde kriz yönetimi için yapılması gereken yeniden yapılanma yoluna gitmektir. Süreçlerde, değerlerde, ideolojilerde, amaçlarda, personelde, stratejilerde devrim niteliğinde değişim yapılmalıdır. Örgüt kültürü gözden geçirilmeli ve kolayca değişikliklere uyumlu esnek bir hale gelmelidir (Dinçer, 1998:396).

Örgütler kriz dönemlerinde bazı faaliyetleri yürütmek zorundadır. İşte bu noktada kriz yönetimcilere kritik görevler düşmektedir. Kriz dönemi içerisinde yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (T.C. Turizm Bakanlığı, 2002):

- Herhangi bir krizden sonra yapılacak ilk şey, nedeni, nasıl olduğu, sonuçlar, etkilendiği alanlar, can ve mal kaybı olup olmadığı, durumun türüne göre ölçeği, zarar görenlerin, yaralananların, ölenlerin belirlenmesi, tıbbi müdahale gibi hususlar da güvenilir kaynaklardan doğru bilgiler elde edilmeli bunlar değerlendirilmeli ve gerekli yerlere aktarılmalıdır.
- Mevcut kriz durumunda ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlar ile temasa geçilmeli bununla beraber örgüt içerisindeki birimlerle de iletişim güçlendirilmelidir. Ağdaki bilgilerin hızlı ve doğru bir şekilde iletilmesi için kriz yönetim ekibine gelen bilgiler merkezileştirilmeli iç ve dış bilgilerin kontrol edilmesi gerekmektedir.
- Yetkililer hazır olmalı ve gerektiğinde kamuoyuna açıklamalarda bulunmalı, kriz mağdurlarına özen, empati ve anlayışla yaklaşmaları önemlidir.
- Önceden belirlenmiş ve eğitimlerini almış kriz yönetimi sözcüleri dışında, mevcut durum ile ilgili açıklamalar yapılması önlenmeli ve yasaklanmalıdır.
- Kriz zamanları yüksek düzeyde bilgi kirliliği ve kafa karmaşıklığını da beraberinde getirir. Kriz içerisinde olan örgüt ve ilgililer arasında bilgi akışı sağlayan medyanın yönettiği sorular cevapsız kalmamalıdır. Bu cevaplar realist ve tutarlı olmalıdır.

Seyahat krizi önemli bir örnek teşkil etmektedir. Güney Afrika'da 28 kişinin hayatını kaybettiği trajik bir seyahat kazası, uluslararası medyanın dikkatini olaya

çekmiştir. Olay sonrası etkili bir yanıt sistemi hızla geliştirilmiştir. Bir olay müdahale ekibi kurularak şirketin sözcüsü, seyahat acentesinde ilk kez böyle bir olayın meydana geldiğini söylemiştir. Etkili kriz yönetimi sayesinde şirket itibarını korumuştur.

Sorunu görmezden gelmek ya da bastırmaya çalışmak doğru bir yol değildir. Bunu yapmak yerine, coğrafi kapsamını sınırlamak veya onu münferit bir olay haline getirerek nasıl davranılacağının öğrenilmesi gereklidir. Kriz döneminde üçüncü şahısları suçlamak oldukça zararlıdır. Bu durum kriz anında ve sonrasında büyük sıkıntılara yol açabilmektedir. Son olarak, örgütler bir krizle karşı karşıya kaldıklarında tüm reklam kampanyalarını durdurmalıdır. Çünkü bu dönemde hedef kitlenin reklamlara karşı olan duyarlılığı azalacaktır. Kriz sonlandıktan sonra yeni reklam kampanyalarına izin verilmelidir.

Kriz zamanlarında kurumsal hataların ve yanlış kararların tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile toplumun güveni kazanılabilir. Bu doğrultuda örgütler gelecekteki benzer krizlerden sakınmak için gerekli gördükleri önlemleri alabilmektedir (Ulmer ve Sellnow, 2002:367).

Krizin hiçbir aşamasında tek tip yöntem ve metotlara göre bir şey yapılmamalıdır. Bu dönemin bazı özellikleri ve özel dinamikleri bulunmaktadır. Bu aşama da sorunlar sosyal sektördeki faaliyetleri aşındırır. Sosyal ilişkilerde bulunulan kesim ilişkileri gevşetmeye ya da güçlendirmeye başlar.

Kriz sinyallerinin önceden fark edilmesi ve önceden kriz stratejisi belirleyerek bir plan oluşturmak kriz döneminin etkisini hafifletecek ve kriz sonrasına geçiş daha hızlı olacaktır.

Bu sürecin en temel özelliklerinden biri örgütün güçlü liderlere ihtiyacı olmasıdır. Kriz anları olağanüstü yönetim usulleri gerektirir. Bu tür bir yönetim de kriz yönetimci liderlerin doğuşudur.

1.5.3 Krizin Sona Ermesi

Krizin sona ermesiyle bir sonraki "çözüm veya çöküş aşaması" (Tutar, 2000:64) olarak da adlandırılabilecek dönem başlar. Bu evre de kriz ciddiyetini ve şiddetini yitirdiği ancak sonuçlarının ortaya çıktığı dönemdir. Örgüt değişim için doğru çözümleri bulmakta, faaliyetlerine ve stratejilerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Krizin en az zararla sona ermesi için iç ve dış kaynaklardan yararlanılmış ve çözüme kavuşması için son çarelere başvurulmaktadır. Ancak bu aşamaya gelindiğinde kriz sürecinin ters çevrilmesi genellikle mümkün olmamaktadır. Kriz kontrol edilebilir bir hal almış, kriz şokunun atlatılmasının ardından iyileştirme ve gelecekteki krizler için stratejik planlarını yardımcı olacak yeniden inşa faaliyetlerine başlanmıştır.

Çözüm veya çöküş aşaması (Tutar, 2000:64) olarak adlandırılmasının temel nedeni, buradaki faaliyetler örgütün geleceğini de etkileyecektir. Bu aşamada krizin neden olduğu kararlar bozulur, yeni misyon ve vizyonlar belirlenir ve kriz köklü bir değişimle fırsata dönüşür. Yani ya çözüm uygulanır ya da çöküş ilan edilir.

Krizi çözüme kavuşturmak için, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz durumuna uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve gerekli değişiklikler başlatılmalıdır (Tutar, 2000).

Bu dönemde kriz yönetiminin nasıl yapıldığı, sürecin uzunluğu ya da kısalığını etkilemektedir. Örgütün hamleleri, karşılıklı hamleler, hukuki gelişmeler ve medya da yer alma gibi sebeplerle bu süre uzayabilmektedir. Ancak yaşadıkları krizlerden edindiği tecrübeler sonucu, yani kriz yönetimi faaliyetlerine öğrenme aşamasını da dahil eden örgütler, mevcut kriz durumunu en az hasarla atlatmanın yanı sıra muhtemel krizlere de hazırlıklı olabilmektedir (Bayazıt vd., 2003).

Büyük bir kriz durumu mükemmel bir şekilde yönetilse bile bir krizden zarar görmeden çıkmak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle krizden etkilenenlerin bazen çok sert olabilecek eleştiri, şikâyet ve destek taleplerine hazırlıklı olunmalıdır. Bir ikincisi ise, aceleci olunmamalı ve yerine getirilmesi zor olan sözler verilmemelidir. Bu süreçte vaat edilenler en iyi şekilde yerine getirilmelidir. Diğer noktası ise, nesnel bir

değerlendirme yapılmalıdır. Bu sayede nerede yanlış ve eksikliklerin olduğu anlaşılarak hem mevcut sürecin hem de gelecekteki olası krizlerin yol haritası çizilmiş olur.

Bir kriz sonrasında çalışanlar korku, yorgunluk, aşırı tepki, kendini savunma gibi davranışlar sergilerler. Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve verimli çalışmayı engelleyen faktörleri yok ederek organizasyonel hedefleri yeniden tanımlamak ve yapıcı eleştiri yöntemlerini kullanarak organizasyonu canlandırmak kriz durumlarında yapılması gerekenler arasındadır.

Tüm şikayetçilere, zarar görenlere ve medyaya kendilerini savunmak, suçlarını veya yetersizliklerini inkâr etmek veya krizleri gizlemek yerine hatalarını kabul ederek mağdurların yanında olduklarını ve olumsuz sonuçları bir an önce ortadan kaldırmaya çalıştıklarını gösterebilmek, örgütün krizin etkilerini çok daha hızlı ve daha az hasarla atlatabilmesini sağlar.

Nedenleri ne olursa olsun krizleri çözmek yönetenlerin sorumluluğundadır (Aksu, 2009). Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için yöneticilerin yükümlülükleri şunlardır (Marconi, 1992):

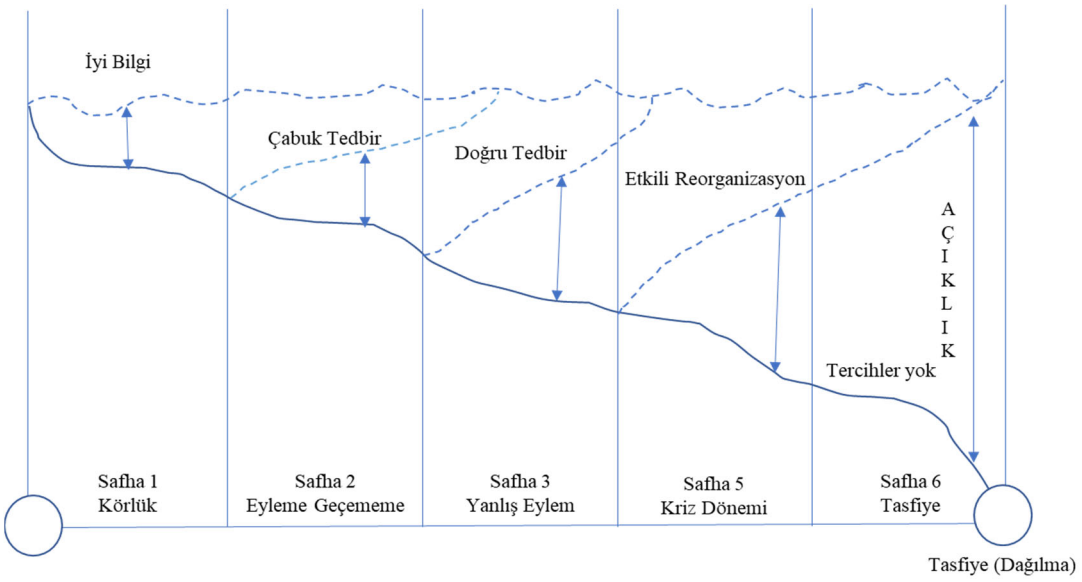
- Kriz öncesi dönemde çalışmalar yürütülmelidir.
- Örgüt, ürünler, pazarlar, rakipler ile ilgili mümkün olduğunca fazla bilgi edinilmelidir.
- İletişimin sağlanabilmesi için reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine devam edilmesi gerekmektedir.
- Başarılı olmak için pozitif olunmalıdır.
- Dürüst ve açık olunmalıdır.

Yukarıdaki genel ilkeler doğrultusunda kriz sonrası örgütlerin yapması gerekenler aşağıdaki ana maddeleri içermektedir (T.C. Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü, 2002):

- Krizin etkisi, talep, ciro, pazar payı, etki durumu, yaşanan zararın miktarının objektif ve doğru bir şekilde hesaplanması gerekmektedir.

- Negatif etkiyi ortadan kaldıracak veya azaltacak önlemlerin bir an önce belirlenmesi ve hesaplanması gerekmektedir. Bu önlemler kapsamında özellikle kriz öncesi geliştirilen iletişim stratejilerinin hedef kitle, mesaj, yaratıcı teknikler, medya türleri, kullanılan mecralar ve zaman açısından gözden geçirilerek gerekli düzenlemelerin hızla yapılması önem arz etmektedir.
- Bahsedilen tedbirler için mevcut bütçe belirlenmeli ve kolayca erişilebilir olmalıdır.
- Mevcut bütçe ihtiyaç duyulanın altında kaldığında, bu bütçe dahilinde yapılabilecekler hızlı bir şekilde yeniden tanımlanması, planlanması, yürütülmesi gerekir.
- Kriz yönetiminin etkinliği ölçülmeli, başarılardan ve başarısızlıklardan dersler çıkarılmalı ve kriz yönetim planında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Etkinlik ölçümleri sadece üst düzey değerlendirmelerle sınırlı kalmamalı, kriz yönetimi ekibinin katılımıyla açık ve öz eleştirel bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Belgelenmeli, raporlanmalı ve geleceğe taşınmalıdır.

Şekil 1.3 Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans Düzeyi



Kaynak: Weitzel, W. ve Johnson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109. (ss. 102'den uyarlanmıştır).

Şekil 1.3'te kriz sırasında, örgütsel performans ile örgütsel denge arasında bir açıklık görülmektedir. Krizi tanımamak ve gerekli önlemleri almamak kriz yönetiminin başarı oranını düşürmektedir. Bir kriz, kriz sürecinin erken aşamalarında tespit edilirse, onu önlemek için daha basit önlemler yeterli olabilir. Örgütü etkileyen krizlerin belirlenmesi ve uygun çözümlerin bulunması, sürecin son aşaması hariç herhangi bir aşamasında yapılabilir.

1.6. KRİZE HAZIRLIK

Kriz yönetimi açısından en önemli süreç kriz öncesi yani hazırlık aşamasıdır. Çünkü kriz yönetiminin temel amacı, krizleri ortaya çıkmadan mümkün olduğunca erken önlemektir. Bunun yolu, krizin belirtilerini daha ortaya çıkmadan tanımak ve buna göre gerekli yasal, teknik, psikolojik, sosyolojik ve örgütsel alt yapıyı oluşturmaktan geçmektedir (Filiz, 2007:32).

Bu dönem, bir kriz ortamı öncesinde olası kayıpları en aza indirmek ve tüm toplumu böyle bir kriz ortamına hazırlamak için yapılan bir dizi faaliyeti ifade eder. Kriz öncesi olası risklerin belirlendiği ve hazırlık kapsamında kapasite artırıcı önlemlerin önerildiği bu dönem, kriz sonrası dönemde de başarı için kritik öneme sahiptir.

Kriz öncesi hazırlık dönemi, bir anlamda, yerel yönetimlerde olası bir krizin yol açacağı zarar ve kayıplara ilişkin risk azaltma programı kapsamında önerilen stratejiler bütünüdür. Bu duruma kriz yönetim planlanması da denir (Yavaş, 2005:37).

Kriz yönetim planlaması çok önemlidir ki kriz yönetimi alanında örgütler, "krizleri yöneten örgütler" ve "krizlerin yönettiği örgütler" şeklinde bir ayrıma da tabi tutulmuşlardır (Kash ve Darling, 1998:180).

Yaraları henüz soğumamış olan 2023 yılı 6 Şubat Depremleri, aynı afetin yıkıcı etkilerini daha önceden yaşamış olan ve yeniden yaşama olasılığının neredeyse kesin olarak bilindiği kentlerde bile, deprem sonucu oluşan krizin kamu yöneticilerinin

hazırlıksız yakalanmış olduğunun acı bir örneğidir. Çok sayıda dersten sonra bile yerel yöneticilerin bu tür olaylara karşı hazırlıklı oldukları söylenemez.

Bu tür örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak, yerel yönetimlerde krize hazırlıklı olmanın ön koşulu, gerekli yetkiler ile donatılmış, sorumlulukları kanuni çerçeve de belirlenmiş yerel yönetimlerin kapasitelerinin istenen düzeye ulaşması gerek zarar azaltma evresinin başarısı gerekse krizlerde yönetim sisteminin etkin olabilmesinin ön şartıdır.

Yerel yönetimlerin, krize yol açabilecek olayları her an gerçekleşebilecekmiş gibi kabul ederek hazırlıklı olması riski azaltır, krize daha hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edilmesini mümkün kılar ve kayıpların en alt düzeye indirilmesini sağlar (Emrealp, 1993:25).

Çeşitli uygulamalarda dikkat edilmesi gereken temel nokta, zincirin en güçlü halkalarının belediyeler olduğudur. Yerel yönetimler aynı zamanda kriz yönetiminde de ana idari organdır. Krizleri başarıyla yöneten ülkelerde slogan olarak kabul edilen "olay mahallinde canlıdır" gibi ifadeler bu rolün önemini göstermektedir.

Hazırlık sürecinde de mevcut prosedür ve görev alacak kişi, kurum ve kuruluşlar belirlenmeli, eşgüdüm içerisinde çalışmalarını yürütmeli bu eşgüdümlerinin nasıl bir yapı içerisinde biçimlendirileceği ve sorumlulukları "hazır olma politikası" içerisinde bulunmalıdır. Örgütlerin krize hazırlık düzeyleri beş kategoride incelenmektedir.

1.6.1. Krize Yatkın Olmak

Bu kategorideki örgütler, kriz durumlarına karşı düşük bir hazırlık düzeyine sahip olan ve krizlere karşı hassas olan örgütlerdir. Bu örgütler kriz durumlarını öngörmekte ve önlemekte zayıf olabilir ve kriz ortaya çıktığında tepki verme ve yönetme konusunda güçlük yaşayabilir.

Örneğin, Türkiye jeolojik, meteorolojik ve topografik yapısı nedeniyle doğal afetlere sıklıkla maruz kalan bir ülkedir. Ülkemiz depremler açısından Dünya'nın

yüksek riskli olarak nitelenebilecek bir coğrafyasında bulunmaktadır (AFAD, 2018). Ancak bazı belediyeler afetlere karşı yeterli hazırlığı yapmadıklarında krize yatkın hale gelebilir. Eksik acil durum planları, altyapı yetersizlikleri ve risk analizi eksiklikleri, afet durumunda etkin bir müdahale ve toparlanma sürecini etkileyebilir.

1.6.2. Krize Duyarlı Olmak

Krize yatkın olan örgütlere göre daha ileri düzeyde bir durum vardır. Bu konumdaki örgütsel hazır olma düzeyi daha iyi olsa da hala çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı veya hassas olan örgütlerin doğal ve insan kaynaklı felaketler için planları vardır. Ama diğer kriz türlerine dair planları veya hazırlıkları yoktur. Tipik olarak ne dışsal saldırılara ne de içsel saldırılara karşı planları bulunmamaktadır (Tüz, 2014).

1.6.3. Krize Kısmen Hazır Olmak

Kriz yönetimi söz konusu olduğunda, kısmen hazırlıklı olan örgütlerin tam olarak etkili olması beklenemez. Bazı önlemler almış olsalar bile, kısmen hazırlıklı olunması kriz durumunda yönetim sürecini zorlaştırabilir. Bir krize gerçekten hazırlıklı olmak için, bir örgütün kapsamlı bir kriz yönetimi planı geliştirmesi, bunu düzenli olarak güncellemesi ve gerektiğinde personele eğitim ve tatbikatlar sağlaması gibi kapsamlı önlemler alması gerekir.

Kriz yönetimi, planlama, müdahale, iletişim, kaynak yönetimi ve kurtarma dahil olmak üzere birkaç aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Bir kuruluş kısmen hazırlıklı olsa bile, yine de bir krizi yönetmek için bazı önlemler alabilir. Ancak, yine de zorluklarla ve eksikliklerle karşılaşabilir. Öte yandan, tamamen hazırlıklı olan örgütler, krizleri daha etkin bir şekilde yönetebilir, hasarın boyutunu azaltabilir ve normal faaliyetlere daha hızlı dönebilir.

Krize kısmen hazır olan örgütlerde sınırlı sayıdaki işin yönetilmesine yönelik plan ve prosedür vardır. Krize kısmen hazır olan örgütler, “büyüklüğümüz bizi önemli bir krizden kurtarır”, “iyi yönetilen örgütler krize kapılmazlar” ve “kriz yönetimi

yapamayacağımız kadar lüks" anlayışına kapılmaktadır. Bu örgütler, kriz yönetiminde yer alan karmaşık durumlarda genellikle başarısız olmaktadırlar (Tüz, 2014).

Kısmen krize hazırlıklı örgütlere örnek olarak, bir belediye doğal afetlerle başa çıkmak için acil durum ekipleri ve iletişim ağları kurmuş olabilir, ancak halka yönelik kriz iletişimi stratejilerini tam olarak uygulayamamış olabilir. Bir diğer örnek ise, Bir örgüt, acil durum planlarını ve süreçlerini belirlemiş olabilir, ancak bu planları düzenli olarak güncellemeyi ihmal etmiş olabilir.

Bu örneklerde, örgütler bazı hazırlık adımlarını atmış olsalar da eksikler veya ihmal edilen alanlar bulunmaktadır. Bu da kriz durumlarına tam anlamıyla hazırlıklı olmadıklarının kanıtıdır.

1.6.4. Krize Dayanıklı Olmak

Bu pozisyondaki örgütler tanımlanmış kriz türleri ve önleyici faaliyetler konusunda henüz tam bir ilerleme kaydetmemişlerdir. Ancak kriz evresi yönetiminde iyileştirmeler bulunmaktadır. Krizin etkilerini azaltmaya yönelik planlara ek olarak, bazı önleyici ve takip edici önlemler de planlanmaktadır. Ayrıca kriz yönetim ekibi oluşturulmuştur.

Bu aşamaya verilecek en iyi örneklerden biri, 19.yüzyılın ortalarında başlayan halk sağlığı çalışmalarına dayanmaktadır (Yavaş, 2005). Bu tarihten önce tüberküloz, tifo, kolera, dizanteri, çiçek hastalığı ve diğer hastalıklar önde gelen ölüm nedenleriydi. 19.yüzyılın ortalarından itibaren, özellikle atık imhası ve su kirliliği gibi önlemlerle içme suyu kirliliğini önlemeye yönelik önlemler olmak üzere bir güvenlik kültürü oluşturulmuş, artan farkındalık ve hijyenik ortam nedeniyle hastalık riski azalmıştır. Zamanla önleyici ve koruyucu tedbirlerin alınmasının tedavi edici tedbirlere göre birincil nitelikte çalışmalar olduğu anlaşılmış ve salgın hastalıkların tahmin edilemez, önlenemez ve günlük yaşamın parçası durumundaki riskleri ortadan kaldırılmıştır. Dolayısıyla salgın hastalıklara karşı oluşturulan bu güvenlik kültürü anlayışı zamanla geliştirilmiş ve diğer krizlere de örnek oluşturmuştur. Risk ve zarar azaltma faaliyetleri yapılarak krize dayanıklı olmak en etkin şekilde yerel düzeyde yapılabilmektedir.

1.6.5. Krize Hazır Olmak

Bu pozisyondaki kuruluşlar, büyük krizleri etkilemek ve önlemek için etkili planlar ve prosedürler geliştirir. Krizleri sadece teknik olarak düşünmez, insanlara karşı da duyarlıdırlar. Örgütsel ve işle ilgili geri bildirim önemlidir. Dolayısıyla, insan faktörüne dayalı programları vurgularlar. Örgüt kültürünün farkında ve ona nasıl liderlik edeceklerini bilirler.

Krize hazırlık, olası kriz durumlarından kaçınmak anlamına gelir. Krizden çıkmanın en etkili yollarından biri, örgütte istikrarlı bir denge politikası izlemek ve çevre koşullarına sürekli uyum sağlamaktır (Tutar, 2000:92). Ayrıca, krize hazırlık ve koruma aşaması, bir krizi yönetmenin en ucuz ve en kolay yoludur.

Kriz belirtilerini toplamak, bu işaretleri analiz etmek ve krizleri önlemek için stratejiler, planlar ve politikalar geliştirmek veya krizler önlenemezse bile etkilerini en aza indirmek açısından kriz ortaya çıkmadan önce hazırlık yapılması önemlidir. Bu durum, etkin kriz yönetimi sağlamanın yanı sıra olası krizlerin fırsata dönüştürülmesine de yardımcı olur.

Amerikan Kızılhaç kuruluşunun varlık nedeni krizlerle uğraşmaktır. Eski başkanı Elizabeth Dole krizler için hazırlıklı olmanın başka bir önemli yararına dikkat çekmektedir. *"Bir felaket anı yeni ilişkiler kurmak ve kendimizi yeni kuruluşlara tanıtmak için akla gelebilecek en kötü zamandır. İlişki geliştirmeye önceden zaman ayırmışsanız, o zaman bir yerde nehir yükselmeye başladığında gece saat ikide telefon açtığınız da iyi planlanmış ve düzgün yürütülecek bir tepkiyi harekete geçirebileceğinizi umabilirsiniz"* (Augustine, 1995:22).

Dolayısıyla, herhangi bir kaos durumuyla baş etmede bazı hazırlıkların çok faydalı olduğu söylenebilir. Bir kriz merkezinin oluşturulması, eylem planlarının geliştirilmesi, kriz ekibi üyelerinin önceden belirlenmesi, yeterli düzeyde iletişim olanakları sağlamak ve en önemlisi de bu iletişim olanaklarının önceden test edilmesi söylenebilir (Augustine, 1995).

İKİNCİ BÖLÜM KRİZ ÖNCESİ YÖNETİM

Örgütler, birçok kriz durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Günümüz bilgi çağında dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olumsuz bir durum bilgi ve iletişim teknolojilerinin vasıtasıyla örgütü bir anda krize sürükleyebilmektedir.

Bir yandan krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı örgütlerin krizlere karşı uygun çözümler üretmesini zorlaştırabilmektedir. Örgüt yöneticileri krizin yaratabileceği bu olumsuz gelişmeleri ortadan kaldırabilmek, kriz zamanlarında daha etkili kararlar alabilmek ve örgüt kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için kriz yönetimi çalışmalarını krizle karşı karşıya kalmadan çok daha önce başlatmak zorundadır (Haşit, 1999).

Kriz yönetimi, olağan faaliyetleri ve işleri ters yönde etkileyen, varlıkları ya da imajı azaltan ve güvenliği tehdit eden olayları yönetme durumudur (Pheng vd, 1999:231). Etkili kriz yönetimi, krizden başarılı bir şekilde çıkılmasına yardımcı olur.

Kriz yönetimi bir süreç olarak ele alındığında, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yürütülen araştırmalar şeklinde üç gruba ayrılabilir. Kriz sırasında ve sonrasında yapılan araştırmalar, krizle doğrudan iç içedir ve kriz ortaya çıktığında uygulanabilirken, kriz yaşanmadan önce gerçekleştirilen araştırmalar örgüt için daha hayatidir. Kriz öncesi araştırmalar kriz önleme, kriz farkındalığı ve kriz hazırlığı gibi konuları içerir. Bu tür araştırmalar, krizlerin negatif etkilerini en aza indirmek ve hatta krizleri fırsata çevirerek krizleri önlemeyi ve olası krizlere karşı hazırlık yapmayı amaç edinir.

Kısacası bu dönem örgütlerin tehditler karşısında hazırlık süreçlerini içermektedir. Genellikle bir krizin örgütün kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanılmaktadır. Asıl problem krizin nedenlerinde olsaydı çoğu örgütün zararda olması gerekirdi fakat durum böyle değildir. Bazı örgütler pazar payını kaybederken, diğerleri büyük başarılar elde edip bahaneleri ortadan kaldırmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:22). Birçok örgüt kriz zamanlarından yararlanarak çağın devleri arasında adından söz ettirmiştir (Potter, 1991:26).

İç veya dış faktörlerin neden olduğu krizler genellikle çeşitli ve önemli sinyaller verirler. İşte krizin kendini açık ve net bir şekilde ortaya koymadığı ancak belirtilerinin fark edilerek yorumlanması ve hazırlıklar yapılması krize aktif (önleyici) araştırmaları içermektedir. Aktif yaklaşımı benimseyen örgütler, genellikle krizlerden fırsatlar yaratarak çıkar. Kriz fırsatlarını önceden tahmin ederek, krize hazırlıklı ve krizler oluşmadan önce gerekli önlemleri almalarını sağlayan önleyici ve koruyucu araştırmaları içerir.

Örgüt açısından olası bir krize hazırlıklı olma, belirsizliklere ve kriz sebebiyle değişimle başa çıkmaya hazır olma durumudur. Kriz öncesi yönetim, bir bakıma "şemsiye stratejisi" dir. Potansiyel riskler belirlendikten sonra alınacak önleyici tedbirleri içerir. Öngörüye dayalı risk yönetimi ve krizlere karşı hazırlık anlayışını vurgular. Bu şemsiye karışık, tahmini ve kontrol edilmesi zor çevreler için bir yol haritasıdır (Mintzberg ve Waters, 1985:257-272).

Örgütlerin kriz öncesi yönetim faaliyetleri örgüt kültürüne göre farklılık gösterebilmektedir. Farklı örgüt kültürüne sahip örgütler farklı stratejiler uygulayabilmektedir.

Tablo 2.1 Farklı Örgüt Kültürlerine Sahip Olan Örgütlerin Kriz Öncesi Yönetim Çalışmalarında Uyguladıkları Farklı Stratejiler

Olası Bir Krize Karşı Kriz Öncesi Yönetim Çalışmasında Tercih Edilen Stratejiler	Kriz Öncesi Yönetim Çalışmalarında Bulundurulan Faktörler
Hareketsiz	Herhangi bir kriz ihtimalinin ciddiye ve dikkate alınmaması (Finansal faktörler)
Tepkisel	Geçmiş krizlerin değerlendirilmesi (Finansal ve örgütsel faktörler)
Krizi teşhis etmeye yönelik	Gelecekte oluşabilecek olası krizlerin değerlendirilmesi (Finansal, örgütsel ve teknolojik faktörler)
Krizi teşhis etmeye ve kriz anında kullanılabilecek yönetim planları hazırlamaya yönelik	Geçmiş, bugün ve gelecek olası krizlerin değerlendirilmesi (Finansal, örgütsel, teknolojik ve beşeri faktörler)

Kaynak: Haşit, G. (1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması [Doktora Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi (ss.85'ten uyarlanmıştır).

Tablo 2.1'den de görüldüğü üzere farklı örgüt kültürüne sahip örgütler farklı stratejiler belirlemektedir. Örgütlerin krize verdikleri önem kriz öncesi yönetim çalışmalarını da etkilemektedir. Kriz yönetimini örgüt açısından aktif olarak dikkate alınması gereken bir olgu olarak gören örgütler, bu çalışmalarda finansal, örgütsel, teknolojik ve beşerî faktörleri dikkate alarak geniş kapsamlı kriz öncesi çalışmalar yürütecektir. Diğer taraftan kriz yönetimini ciddiye almayarak önemsiz gören örgütler, bu faktörlerden bir veya birkaçını ele alarak sınırlı çalışmalar yürütecektir. Tercih edilen strateji, krizi teşhis etmeye ve kriz anında kullanılabilecek yönetim planları hazırlamaya yönelik olmalıdır. Bu strateji, olası bir krize karşı kriz öncesi çalışmaların gerçek boyutunu yansıtmaktadır (Haşit, 1999).

Kriz öncesi dönemde, krize ilişkin sinyalleri algılayacak sistemler kurulması oldukça önemlidir. Bu sinyalizasyon sistemleri sayesinde tespit edilen belirtilere göre krizi önlemeye ve korumaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilir. Kriz öncesi yapılabilecek çalışmalar genel olarak örgüt amaçlarının belirlenmesi, kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim ekibinin belirlenmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz senaryolarının hazırlanması, iç ve dış çevre analizlerinin sağlanması, bilginin etkin ve etkili kullanılması, kriz öncesi eğitim ve motivasyon sağlanması, krize hazırlıklı bir örgüt modeli oluşturulmasıdır (Akıncı, 2010; Tüz, 2014). Dolayısıyla krizleri aktif olarak önlemek, başarılı bir şekilde yönetmek için örgütsel gelişim önlemlerine ve esnek örgütsel yapılara ihtiyaç vardır.

Sonuçta, kriz öncesi yönetim yapısını oluşturmak, sağlıklı bir insan olmak gibi sağlıklı bir örgüt olmak için de son derece gereklidir. Krizle karşılaşıldığı zaman ne yapacağını şaşırmak yerine ne yapacağını bilmek çözümü kolaylaştıracak ve daha etkili olacaktır.

2.1. KRİZ PLANLAMASI

Her konuda olduğu gibi "en kötü plan plansızlıktan iyidir" sloganına dayanan planlama, kriz yönetiminin de başlangıcıdır. Planlama, ulaşılması amaçlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere götüren yolların, yöntemlerin ve araçların

önceden seçilmesi olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:182). Başka bir ifadeyle planlama, bir örgütün vizyon ve misyonunu belirleme, bunlara karşılık gelen stratejileri, fonksiyonel amaç ve normları oluşturma ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları tahsis etme olarak tanımlanmaktadır (Ataman, 2001:213). Dolayısıyla bir örgütün amaçları doğrultusunda neyi, ne zaman, nasıl, neden, nerede ve kimler tarafından yapılacağını açıklayan taslağa plan, bu sürece de planlama denir.

Örgütler kriz anlarında ne yapacağını düşünmek yerine daha önceden hazırlanan bir kriz yönetim planı sayesinde planlı hareket edebilecek ve zaman kazanacaktır. Kriz yönetim planı hazırlanmasının gerek insan gücü gerekse zaman açısından belirli maliyetleri bulunmaktadır. Fakat bu planı hazırlamak için ayrılacak maliyet ve zaman, krizin meydana getirebileceği zarar karşısında önemsiz bir düzeyde kalacaktır. Örgüt yönetimi, kriz yönetim planı hazırlamak için katlanacağı maliyetin ve zamanın çok üstünde bir kazanç elde edebilecektir (Haşit, 1999:86-87).

Kötü formüle edilmiş bir misyon, ulaşılamaz bir vizyon, etkisiz bir çevre analizi, stratejilerin doğru belirlenememesi ve hedeflere ulaşılamaması örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır. Bu nedenle, stratejik planın doğru bir şekilde hazırlanması ve uygulanması gerekir.

Hızla değişen örgütsel ve ekolojik çerçeve, yapılan planların sürekli olarak gözden geçirilmesini ve günün koşullarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt yönetiminin sunduğu tahminler, hedef ve stratejiler hakkında uygunsuz veya hatalı kararlar alınması krizlere yol açar. Ancak, kriz yönetim planı hazırlama süreci hazırlanacak planın içeriği kadar önemlidir. “Plan belki işe yaramaz ama planlamanın kendisi yüksek düzeydeki belirsizlikle başa çıkmanın düşünsel olarak prova edilmesi fırsatını sağlayabilir” düşüncesi dikkat çekmektedir (Kiesler ve Sproul, 1982:563).

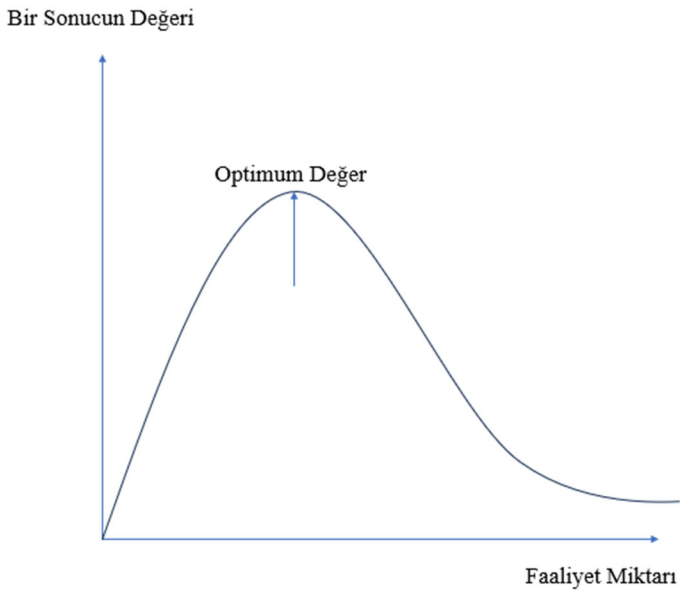
Bir kriz planı süreci, üst yönetimin sorumluluğunda bir planlama ekibi veya üst yönetime karşı sorumlu bir planlama birimi kurularak başlatılabilir. Ayrıca, tüm birimler planlama sürecine dahil edilmelidir. Bu sayede kriz anında kimin hangi görevden sorumlu olacağına ve nasıl bir yol izleneceğine verilerek kriz anında yanlış kararların alınması engellenir.

2.1.1. Krizden Sakınma İçin Amaç Belirleme

Krizin etkilerinden minimum düzeyde etkilenen bir yapı oluşturmak için öncelikle mevcut durumun anlaşılması gerekmektedir. Bir kriz durumunda kârlı olmak için her şeyden önce yaşamı sürdürme hedefine ulaşmak gerekir. Öte yandan, değeri artırma, kârlılık, hedefler arasındaki optimal dengenin yakalanması gerekmektedir. İşte kriz bu denge durumunun bozulma halidir.

Diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olacağı ve başarısızlık halinde de örgütü seçeneksiz bırakması muhtemel olduğu için tek amaca yönelmek doğru değildir. Örneğin, satışları sürekli artırma baskısı varsa konsantrasyon bu noktada kalacaktır. Rakiplere göre daha yüksek maliyetler, sonunda satışları azaltacak ve krize yol açacaktır. Bu durum Şekil 2.1'de gösterilmektedir (Tüz, 2014: 28).

Şekil 2.1 Bir Sonucun Optimum Değeri



Kaynak: Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık (ss. 28'den uyarlanmıştır).

Şekil 2.1'de de gözüktüğü gibi tek amaca yönelmenin optimum değeri oldukça düşüktür. Çeşitliliğin artması da ters orantılı olarak optimum noktaya ulaştırır. Ancak

her şeyin aşırısı zarardır. Aşırı çeşitlilik durumu enerjiyi dağıtarak başarıya ulaşılmasını engelleyecek, tekrar optimum halden uzaklaştırarak krize zemin hazırlayacaktır.

Örgütlerin hazırlayacakları planların amacı genel olarak tüm örgütler için ortaktır. Bu amaçlar krizin büyümesini engellemek, örgüt için kriz oluşturabilecek gelişmeleri tespit etmek, krizin yönettiği belirsizliği yönetme fırsatına sahip olmak, kriz zamanlarında örgüt kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaktır (Haşit, 1999).

Örgütlerin hazırlayacakları kriz yönetim planları amaçları açısından ortak olmalarına rağmen yapısal olarak birbirlerinden farklıdır. Diğer bir ifadeyle bütün örgütler için geçerli ortak bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Başka bir örgütün kriz durumunda kullandığı ve krizin başarıyla ortadan kaldırılmasında etkili olan bir kriz yönetim planı diğer örgütte aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bu nedenle örgütler kriz yönetim planı hazırlarken kendi sistemlerini örgüt yapısı, kültür, kullanılan teknoloji, tutum ve inançlar, örgütün ihtiyaçları, stratejik konular, nakit akışları, beşerî unsurlar ve buna benzer faktörler açısından değerlendirmeli daha sonra da bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimlerini göz önünde bulundurmalıdır (Haşit, 1999). Sonuçta, olası bir krize karşı kendi sistemlerini değerlendirmeden oluşturacakları planlar, örgütleri daha önemli krizlere sürükleyebilmektedir.

Örgütlerin amaçlarını belirlerken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli olmamaktadır. Amaçlar belirlenirken rakipleri dikkate alan politikalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Toplum, özel dernek ve kuruluşlar, hissedarlar, sosyal güvenlik kuruluşları, sendikalar, medya, tedarikçiler, rakipler, hükümet, finans kuruluşları gibi dış çevrenin tüm üyelerini de düşünmek zorundadırlar (Mitroff ve Pearson, 1993:1).

2.1.2. Krizde Kullanılabilecek Planlar

Pek çok örgüt belirsizlik katsayısının yüksek olduğu zamanlarda planlama ile mücadele etmenin zor olduğu düşüncesiyle bu konuyu önemsememektedir. Aslında kriz olmasının en büyük sebeplerinden biri planlamanın zor olarak algılanması ve eksikliğin giderilmemesidir. Belirsiz dönemlerde belirlenecek strateji önemli bir avantajdır (O'Connor, 1985).

Bir kriz meydana gelmeden önce uzun vadeli bir planla hazırlıklı olunmalıdır. Olağan dönemde kullanılan tepkici planlama krize karşı planlamada uygun değildir. Hazırlık dönemlerinde yapılması gereken plan önleyici plandır. Önleyici plan, kriz durumuna gelmeden önce yapılacak faaliyetlerdir. Sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki dönüşümlerin hızlı bir şekilde analiz edilmesi, temel stratejilere göre faaliyetlerin esnek hale getirilerek uygulamaların belirlenmesidir (Gürlek, 1992:9).

Krize karşı planlama yapılırken belirsizlik zamanlarında ana hedefler ve temel göstergeler belirlenmelidir. Her zaman ve her konuda ayrıntılı planlar yapmak değil kısa vadeli planlar oluşturularak daha hassas ve doğru belirlemeler yapılabilir. Birincil hedefe ulaşmak için kritik olan kilit olayların doğasına ilişkin noktalar belirlenmeli ve bu noktalar başarılı olursa devam etmesi gereken ana hedefe yönelik adımlar atılmalıdır. Başarı göstergesi olarak her önemli olay için sınırlar oluşturulmalıdır. Bazı çok uluslu örgütler krize karşı planlama için uzman kişilerden oluşan bir planlama ekibi oluşturarak uluslararası alanda faaliyet göstermektedir.

2.1.2.1. Kriz Yönetim Planı

Etkili bir kriz yönetimi planlama olayıdır. Gulick ve Urwick isimli iki araştırmacının 1937 tarihli makalesinde en belirgin şekilde ortaya konulan ve "Yönetimin Evrensel Ögeleri" olarak anılan "Planning (Planlama), Organizing (Örgütlenme), Staffing (Personel Yönetimi), Directing (Yöneltme), Coordinating (Eşgüdüm), Communicating (İletişim), Recording (Belgeleme), Budgeting (Mali Yönetim)" kısaca "POSCORB"un ilk aşaması olarak planlamanın sayılması bu

kavramın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Kriz yönetiminin yapı taşını kriz yönetim planı oluşturmaktadır (Gulick ve Urwick, 1937).

Örgütlerin planlarının olup olmamasına göre "örgütlerin yönetebildiği krizlerden" veya "krizlerin yönettiği örgütlerden" literatür de sıklıkla söz edildiği görülmektedir (Kash ve Darling, 1998:180). "Eğer" senaryolarını seçip olası sonuçları analiz ettikten sonra gerekli kararlar verilmelidir. Örneğin ürünün tanıtımında bir sorun varsa hızlı bir şekilde ek personel alınmalıdır. Alternatif bir gönderim yöntemi listelenmeli veya bir yönetici telefona cevap vermelidir. Aynı zamanda planın gerçekliği ve olası istenmeyen yan etkileri de kontrol edilmelidir. Örneğin bir işletme, iade edilen kusurlu ürünler için bir ödül vereceğini duyurmuş, ancak kısa süre sonra bazı çalışanların ödülü almak için ürüne kasten zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Bir pizza şirketi "30 dakika içinde teslim edilmezse bedava pizza" sözü verdiği için hız yapan kurye bir kazaya neden olmuştur.

Her olasılığı göz önünde bulundurmak zorunluluk değildir ancak dikkatli bir değerlendirme, bunun gibi beklenmedik sorunlardan kaçınmaya yardımcı olabilmektedir. Örneğin, Türkiye ile yüksek ticaret yapan bir ülkenin ithalata getirdiği ek vergiler sonucunda ihracatın olumsuz etkilenmesi durumunda bir senaryo oluşturulup yan etkiler tasarlandığında olası pek çok sorun çözülebilecektir.

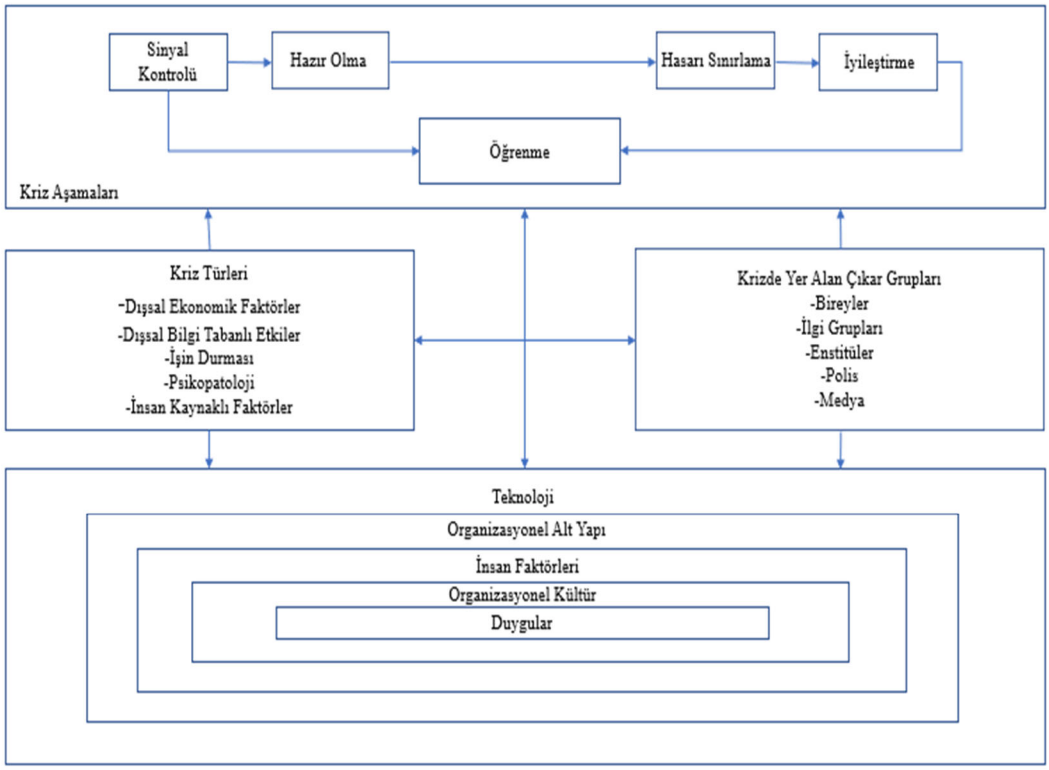
Bunların yanı sıra, kriz yönetim planı her zaman ulaşılabilir olmalıdır. Örgüt kültürü, teknolojik donanım, dış çevrede bulunduğu ilişki grupları, müşteriler, rakipler, toplum, medya, STK'lar, siyasi karar alıcılar kriz türüne göre ayrılırlar. Örgüt krizle karşı karşıya kaldığında alınması ve yapılması gereken tedbirleri, kriz yönetim merkezi ve kriz yönetim ekiplerinin listesi, gerekli kaynaklar, görev ve sorumluluklar ve bunların paylaşımını içerir. Muhtemel krizler ve etkileri belirlenmeye çalışılır. Bu çalışmanın genel bir çerçevesi çizilerek hedef, sınırlılıklar ve özellikler yer alır.

Kriz yönetim planının hedefi, olası krizleri engellemek, bir kriz durumunda krizin ciddi bir hal almasını önlemek, sürdürülebilir stratejik planlar geliştirmek, kaynakları etkin ve verimli kullanmak, örgütün performansını artırmak, minimum zararla kriz yönetimini gerçekleştirmek, iyi bir kriz iletişimi sağlamak ve örgütün imajını muhafaza etmektir.

Bütünleşmiş kriz yönetim planında dörtlü değişken yer almalıdır. Çoğu kriz prosedürünün etkisiz olduğu tespit edilmiştir çünkü dört ana değişkene nasıl cevap verileceği açıkça ve sistematik olarak dile getirilmemiştir (Mitroff ve Pearson, 1993).

a) Krizin Türleri (Types): Bu değişken, kriz planlamasının kapsamını temsil eder. Her krizin kendine has özellikleri ve etkileri vardır. Her kriz türü, farklı başa çıkma ve müdahale stratejileri gerektirir. Bir kriz planı, olası kriz türlerini belirlemeli ve her biri için belirli eylemleri içermelidir. Kriz türleri belirlenmez veya dikkate alınmaz ise gerçek kriz durumlarında kriz planlaması etkisiz ve yetersiz olabilir.
b) Krizin Aşamaları (Phases): Bu faktör, krizin her aşamasında yönetim konularını ve faaliyetlerini gösterir. Krizlerin farklı aşamaları vardır. Her aşama farklı zorluklar ve gereksinimler getirir. Bir kriz planı, her aşama için strateji, süreç ve iletişim faaliyetlerini göstermelidir. Kriz aşaması göz ardı edilerek hazırlanan kriz planlaması etkisiz olabilir.
c) Sistemler (Systems): Bir örgüt, kriz sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli sistemlere sahiptir. Bunlar, haberleşme, bilgi teknolojisi, lojistik, finans ve insan kaynakları gibi sistemleri içerir. Kriz planı bu sistemlerin işlevselliğini sürdürmesini sağlamak için önceden belirlenmiş önlemler içermelidir. Sistemlerin tanımlanmamış veya plana dahil olmaması kriz planının etkisiz kalmasına yol açabilir.
d) Paydaşlar (Stakeholders): Bir krizin etkilediği ve etkilenebileceği çeşitli paydaşlar vardır. Bunlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, medya, hükümet kurumları ve toplumun genelidir. Kriz planı her paydaşın ihtiyaçlarını, iletişim stratejilerini ve etkileşimlerini dikkate almalıdır. Paydaşların göz ardı edilmesi veya ihmal edilmesi, kriz yönetiminde güven kaybına, itibar kaybına ve hukuki sorunlara neden olabilmektedir.

Şekil 2.2 Kriz Yönetim Planında Dört Değişken Arasındaki İlişki



Kaynak: Pheng, L.S., Ho, K.H.D. ve Ann, Y.S. (1999). Crisis Management: Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17(3) (ss. 232'den uyarlanmıştır).

Bu dört temel değişkenin geçişkenlikleri ve ilişkileri önemlidir. Prensipte her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içerir. Bir kriz yönetim planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetim planını nasıl etkileyeceğini gösterir (Pheng vd, 1999). Kriz planı bu dört değişken dikkate alınarak hazırlanırsa, örgütün daha iyi bir hazırlık düzeyine sahip olması ve daha etkili bir müdahale yapabilmesi mümkündür.

2.1.2.2. Kriz İletişim Planları

İletişim planının temel amacı, kriz sırasında doğru bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde paydaşlara iletmektir. Kriz durumlarında paydaşların güvenini kazanmak ve

endişelerini gidermek önemlidir. İletişim planı, paydaşlara doğru ve güvenilir bilgi sağlayarak şeffaflığı teşvik eder. Spekülasyonlardan kaynaklanan yanlış bilgilerin yayılmasını önlemek için iletişim planı, paydaşlara doğru ve güncel bilgileri aktarır. Bu, güvenilir kaynaklardan alınan bilgilerin paydaşlarla paylaşılması ile sağlanır. İletişim planları farklı ekipler, birimler ve paydaşlar arasında iletişim ve koordinasyonu teşvik eder. Böylece kriz sırasında bilgilerin akışı ve karar süreçleri iyileştirilir.

İletişim planı, kriz durumu sırasında kullanılacak iletişim stratejilerini belirler. Bu stratejiler, kriz türüne, paydaşlara ve iletişim kanallarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Kriz durumlarında hızlı bir tepki sağlamak için bir kriz iletişim birimi oluşturulmalıdır. Bu ekip, kriz haberini hızla değerlendirir, iletişim stratejilerini belirler ve bilgilerin hızlı bir şekilde paydaşlara iletilmesini sağlar.

İletişim kanalları çeşitlendirilmelidir. Basın bildirileri, sosyal medya, e-posta, toplantılar ve web siteleri gibi çeşitli kanallar kullanılarak paydaşlara ulaştırılmalıdır. Kanallar, hedef kitleye en uygun ve etkili iletişimin sağlanması için dikkatle seçilmelidir.

Krizle ilgili iletişim materyalleri önceden hazırlanmalıdır. Basın açıklamaları, sıkça sorulan sorular, bilgilendirme broşürleri gibi materyaller, kriz sırasında hızlı bir şekilde paydaşlara sunulacak ve doğru bilginin yayılmasına yardımcı olacaktır.

Aynı zamanda iletişim planının etkinliği de düzenli olarak değerlendirilmelidir. Ekip üyelerinin ve paydaşların geri bildirimleri, iletişim stratejilerinin gözden geçirilmesi için kullanılmalıdır. Bu iletişim planının sürekli olarak güncellenmesi ve geliştirilmesini sağlamaktadır.

2.2. KRİZ ÖNCESİ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Kriz öncesi örgütsel iyileştirme, örgütün krizden kaçınması veya örgütün krizden en az şekilde etkilenmesini sağlamak için önemli bir avantajdır. Bu amaçla kademeli olarak yeni bir örgüt modeline geçilmesi, değişim mühendisliğinden

yararlanılması, organik bir örgüt yapısının hazırlanması, esnek uzmanlaşmaya ağırlık verilmesi ve örgütün bir sisteme dönüştürülmesi için yeniden yapılandırmadan faydalanılması önerilmektedir (Tüz, 2014:39).

Değişim kararı, örgütü değiştirme hedefini içeriyorsa o zaman değişikliği yapmanın birçok yolu ve yöntemi vardır. Ancak, örgütün bir krize hızlı bir şekilde hazırlanması gerekiyorsa veya insanlara yakın çalışan bir iş birimine sahipse yapılması gereken "değişim mühendisliği" yöntemidir. Çünkü bu yöntem çok hızlı bir değişim sağlamaktadır (Tüz, 2014:39).

2.2.1. Değişim Mühendisliği (Reenginering)

Dünyanın evrimi, tüm örgütlerde değişimi zorunlu kılar. Nasıl uygulanacağından önce değişimin zorunluluğunu anlamak daha da önemlidir. Değişim ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu kabul edilirse değişim için daha sağlam ve cesur adımlar atılması mümkün olur. Bugün gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm kuruluşların var olan örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden yapılandırdığı görülmektedir.

Örgütleri değişiklik yapmaya zorlayan bir dizi faktör vardır. Bu faktörler küreselleşme ve rekabet, uluslararası ve bölgesel entegrasyonun önemi, bilgi teknolojisinin gelişimi, malzeme teknolojisinin gelişimi, yeni teknoloji buluşları, yeni oluşan pazarlardan pay alma rekabeti, ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak insan kaynaklarının tanınması, müşteri farkındalığı, değişen müşteri beklentileri ve uluslararası ticaret standardizasyonu olarak sıralanabilir.

Örgütün değişim konusunu daha iyi kavrayabilmesi için 5-N 1-K sorularına cevap bulmalıdır. Değişim nedir? Değişim neden gereklidir? Değişim yapılarak nereye ulaşılmak istenmektedir? Değişim ne zaman gerçekleştirilecektir? Değişim nasıl yapılacaktır? ve Değişimi kim gerçekleştirecektir?

Geleneksel örgüt yapısı üzerinde düzenleme yapılarak faaliyetler sürdürmenin katılık, tepkisizlik, müşterilere odaklanamama, sonuçlardan çok

faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği, yüksek genel giderler gibi olumsuz sonuçları vardır (Hammer ve Champy,1994:22).

Bu sonuçlar, örgütlerin krize girmesinin önünü açan önemli nedenlerdir. Bu bağlamda örgütün yapı, sistem, süreç ve politikalarında günümüz beklentilerine ve değişen koşullara göre kolayca uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu oluşuma "değişim mühendisliği" denir.

Değişim mühendisliği, yönetim bilimi alanında yeni bir kavramdır. 1990'ların başında ortaya çıkan kavram, yönetim camiasında büyük ilgi uyandırmış ve bugün alan önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bu yıllarda ABD'de ortaya çıkan değişim mühendisliği, çeşitli bilim insanına göre ABD'nin Japon yaklaşımı karşısında kaybettiği pazar payı ve rekabet üstünlüğünü tekrar kazanmak için ortaya attığı ve Japon yönetim yaklaşımlarından daha radikal olarak işin yapılma nedenleri ve işin yapılış süreçlerini değişen koşullara göre yeniden inşa etmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Değişim mühendisliği kavramını ilk kullanan Amerikalı bir yönetim uzmanı olan Michael Hammer'dır. Hammer, 1990 yılında ünlü Harvard Business Review'de "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate (Yeniden Yapılanma Çalışması: Otomatikleştirmeyin, Yok Edin) başlıklı bir makale yayınladıktan sonra "Reengineering" (Değişim Mühendisliği) kavramı büyük ilgi gördü. 1993 yılında Michael Hammer ve James Camphy ile yayınlanan Reengineering the Corporation (Şirketlerde Değişim Mühendisliği) ve 1995 yılında Steven A. Stanton ile yazılan Reengineering Revolution- A Handbook (Değişim Mühendisliği Devrimi) kitapları dünya çapında büyük ilgi gördü (Aktan, 2011:71).

"Değişim mühendisliği, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır"(Hammer ve Champy, 1993:29).

Değişim mühendisliği, bir örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için iş süreçlerinin sıfırdan gözden geçirildiği ve örgütün yeniden inşa edildiği bir sistemdir. Örgüt yapısı maliyetleri ve zamanı azaltmak, kaliteyi, hizmeti ve hızı geliştirmek için tasarlanmıştır. Günümüz pazarı ve teknolojisi ile süreçler daha az girdi kullanarak daha fazla sonuç alacak şekilde tasarlanmaktadır.

Dünyadaki tüm gelişmeler yeniden düşünmeyi gerekli ve kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim ya da dönüşüm için yapılacak ilk şey “yeniden düşünmek” tir. İkinci aşamada, değişiklikler planlamak ve tasarlamaktır. "Yeniden tasarlama" değişikliğinden sonra, mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi gerekir. Buna “reorganizasyon” denilmektedir. Son aşama, örgüt içindeki yapıların, sistemlerin ve süreçlerin “yeniden yapılandırılmasını” içerir. Tüm bu çalışmalar, “değişim mühendisliği (Reenginering)” veya "değişim yönetimi (Change Management)" adı verilen yeni bir yönetim yaklaşımı doğurmuştur (Aktan, 2011:69).

Değişim mühendisliği örgütsel yenilenmeden farklıdır. Reorganizasyon mevcut bir örgütü iyileştirmek için yapılan bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyüterek sonuç almayı hedefler. Değişim Mühendisliği ise daha az girdiyle daha fazla sonuç elde etmekle ilgilidir (Hammer ve Champy, 1994:43). Rehabilitasyon, iyileştirme veya yeniden yapılandırmanın çok daha ötesinde yeniden inşa olarak nitelendirilmektedir.

Değişim mühendisliği sıfır temelli yönetim anlayışı olarak da bilinmektedir. Geçici birtakım önlemler almak değil, mevcut tüm yanlışları kaldırıp kökten değişim ve gerekli önlemleri yaratmaktır. Bu nedenle belirsizliğin yüksek olduğu zamanlar için daha uygun hale gelmektedir. Bir örgütün mevcut işleyişini veya süreçlerini iyileştirmek için yapılan birçok örnek mevcuttur.

Önemli örneklerden biri Toyota'nın “Toyota Üretim Sistemi” (Toyota Production System) değişim mühendisliği başarısının bir örneğidir. 1950'lerde Toyota, üretim sürecinin verimliliğini artırmak ve maliyetleri düşürmek için "yalın üretim" kavramını geliştirmiştir. Bu felsefe, üretim sırasında israfı ortadan kaldırmak, süreçleri optimize etmek ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak ilkelerine dayanmaktadır. Toyota'nın bu yaklaşımı, şirkete otomotiv sektöründe lider bir konum kazandırmış ve diğer şirketlere örnek teşkil etmiştir. Bu nedenle Toyota değişim mühendisliğinin önemli örneklerinden biridir.

Günümüzde düzensiz kentleşmeden kaynaklanan katı atık sorunu daha fazla ön plana çıkmaktadır. Katı atık, bazılarının iddia ettiği (Suess, 1980) gibi yerel veya ulusal değil, uluslararası bir sorundur. Kanunlarda katı atık yönetiminin yerel

yönetimlere verilmiş olması da bu türden yanılgıların sebepleri arasındadır. Katı atıkların kötü yönetimi, insanlar ve çevre için krizler yaratabilir (Demiral ve Evin, 2018). Katı atıklar "istenmeyen maddeler" (Curi, 1991) olduğundan dolayı bir sorun kaynağıdır ve en düşük maliyetle uzaklaştırabilmek için çevre bozulmasına yol açmayacak şekilde güvence altına alınmak istenilir. Ancak bu durum her zaman olumlu sonuçlanmaz. Örneğin 1970'lerde Newyork Liman işçilerinin yaptığı grev sebebiyle Staten Island'daki Fresh Kill çöplüğüne ulaşım sağlanamayınca önce Nex Jersey çöplüğüne orada da kabul görmeyince birkaç uluslararası kriz çıkarıp Afrika'ya kadar uzanmıştı (Demiral, 1997).

Bu tür krizlerin ve değişim mühendisliğinin iyi uygulama örnekleri mevcuttur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), İstanbul'un büyük ölçekli çöp sorununu çözmek için bir dizi yenilikçi çözüm arayışına girmiştir. Türkiye'de ilk ve Avrupa'nın da en büyük katı atık yakma ve enerji üretim tesisi İBB ve iştirak şirket İstanbul Çevre Yönetimi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (İSTAÇ) öncülüğünde 2019 yılında İstanbul'da hizmete girmiştir. Bu tesis İstanbul'un belediye atığının yüzde 15'ini ön işlem gerektirmeden günde ortalama olarak 3 bin ton atık, yıllık ise yaklaşık 1 milyon ton katı evsel atık doğaya zarar vermeden bertaraf edilmektedir. Yıllık 1,38 milyon ton sera gazı emisyonunun atmosfere salımı engellenmektedir. Aynı zamanda elde edilen 85MWh elektrik enerjisi ile yaklaşık olarak 1 milyon 400 bin İstanbullunun da enerji ihtiyacı giderilmektedir.

Bu proje ile, İstanbul'daki çöp yönetimi sorununa yenilikçi ve sürdürülebilir bir çözüm sunulmuş ve çevresel etkileri azaltarak kent yaşamı iyileştirilmiştir. Bu örnekte değişim mühendisliği prensiplerinin uygulanmasıyla iş süreçlerinde önemli iyileştirmeler yapılmış ve daha etkili bir katı atık yönetimi sistemi oluşturulmuştur. Önceden kullanılan geleneksel çöp depolama yöntemleri yerine, atıkların geri dönüştürülmesi, enerji üretimi ve kaynakların etkin kullanımı gibi daha sürdürülebilir ve verimli bir yaklaşım benimsenmiştir.

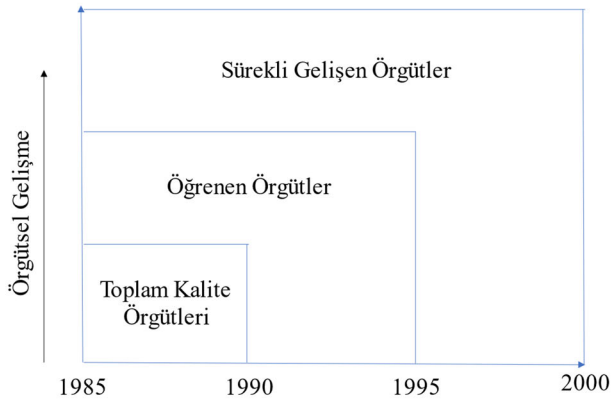
Sonuç olarak, örgütsel değişim için "yeni örgüt modellerine geçmek" yöntemi de kullanılabilir. Yeni örgüt modellerine geçiş sırasıyla; toplam kalite örgütlenmesi, öğrenen örgütler ve sürekli gelişen örgütler olarak gerçekleşir. Şekil 2.3'te görüldüğü

gibi, sürecin ilk aşamaya gelmesi yaklaşık beş yıl sürmüştür. Daha yüksek seviyelere ulaşmak ortalama 5 yıl sürmektedir (Tüz, 2014:40).

2.2.2. Krizden Kaçış İçin Yeni Örgütlenme Modellerine Aşamalı Geçiş

Değişen dünyayı yakalamak için geleneksel örgütleri terk ederek yeni örgütsel modellere geçiş yapılarak başarı sağlanabilir. Yeni örgüt modeli önceki modelin temelini oluşturan adım adım ilerleyen bir süreçtir.

Şekil 2.3 Yeni Örgüt Modelleri



Kaynak: Hodgetts, R. M., Luthans, F. ve Lee, S. M. (1994). New Paradigm Organization: From Total Quality to Learning to World-Class. *Organizational Dynamic*, 22(3), 5-19 (ss. 10'dan uyarlanmıştır).

2.2.2.1. Toplam Kalite Örgütleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), ilk olarak 1950'lerde W. Edwards Deming tarafından oluşturulmuştur. İkinci dünya savaşı sonrasında Japonya yıkımla çıkmış ve

kalitesiz mallarıyla anılmaya başlamıştır. Japonya grup performansı, eğitim, örgütün önemi, değişim ve müşteriyi üretim hattının ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmesi üretimde kaliteyi arttırmış, ucuz ama kaliteli mal olabileceğini kanıtlamıştır. Bu durum Japon mucizesi olarak anılmaya başlamıştır. Yalın üretim, tam zamanında üretim, sıfır hata ve bu sayede israfın önlenmesi, kalite çemberleri, Kaizen, sürekli eğitim gibi uygulamalar toplam kalite ile bütünleşmiştir.

1970'li yıllarda kapitalist üretim tarzında kâr oranları düşmeye ve kriz yaşanmaya başlamıştır. Bu dönem de Fordizmin kitlesel ve standart üretimi müşteri taleplerini karşılayamaz hale gelmiş ve bu yapısal kriz sonucunda Fordist modelden esnek modele geçmek için yeni yöntemler bulunması gerekmiştir. Burjuvazi ucuz ve bol ürünlere doymuş artık kaliteli ve standart olmayan ürünlere taleplerini yöneltmiştir. 1990'larda toplam kalite yönetimi tüm dünyada uygulanmaya başlamıştır. 60'lı ve 70'li yıllarda üretim hacmi ve maliyet ön planda iken 80'li ve 90'lı yıllarda kalite ve hız yerini almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, kapitalizmin karşılaştığı bu kriz neticesinde hayatın her alanında yeniden yapılandırmaya gidilerek, kâr ve verimliliğe olumlu etkiler yaratan, işçi sınıfını gönüllü katılım yoluyla sisteme dahil etmek isteyen bir modeldir. Çalışanlar üretim sürecinin her aşamasından sorumlu tutularak kalite arttırılmış, maliyetler azaltılmış ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlanmıştır. Bu sistem Japonya gibi ülkelerde uygulamaya konulmuş ve 2000'li yılların sonunda paralel olarak Türkiye'de de kullanılmaya başlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, iş yerine örgütün daha önemli tutulduğu, emir komuta yerine çalışanların sürece katıldıkları, hiyerarşinin azaltılarak eşitliğin ön planda olduğu, iş başı, iş anı ve iş sonrası eğitimlere çok fazla önem verildiği, statiklik yerine dinamikliğin ve bireysel performansın değil artık takım çalışmasının değer kazandığı ve son olarak iş sağlığı ve güvenliğine ağırlık verildiği bir yönetim sistemidir.

Krizden kaçmak veya kurtulmak için geleneksel yapılardan uzaklaşılması, örgüt yapısının biraz esnekleştirilmesi ve sistemli bir çalışmanın başlatılması ilk aşamasını oluşturmaktadır. Toplam kalite yapısı, geleneksel yapılardan farklı olarak

müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Toplam kalite örgütlenmesi, kalite anlayışını tüm faaliyetlerin yürütülmesinde bir öncelik haline getirerek işe yeni bir yaklaşımla yaklaşır. Bu yaklaşım çerçevesinde kalite, iş yaşamının kendisinin kalitesi, hizmet ve üretim kalitesi, yani örgüt çapında bir kalite sisteminin kurulması olarak anlaşılmaktadır (Efil, 1988:17).

ABD'de Gallup tarafından 615 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre Toplam Kalitenin daha iyi anlaşılması için önemli olan faktörler oranlanmıştır. İş gören motivasyonunu %85, örgüt kültüründe değişme %82, eğitim %74, ürün kontrol %53, ekipman harcamaları %45, stok kontrol %36, denetim %29, yönetsel destek %28 olarak tespit edilmiştir. Krizlere müdahaleyi nispeten kolaylaştıran Toplam Kalite Yönetimi 10 temel aşamadan oluşmaktadır (Hodgetts vd., 1994:7).

a) Müşteri amacı, toplam kalite yönetiminin ilk odak noktası müşteridir. Toplam kalite örgütlenmesine geçebilmek için örgütün müşteri beklentilerini etkin bir şekilde karşılama temelinde inşa edilmesi gerekmektedir.
b) Liderlik, tepe yönetici kalitenin önemini kavrayacak ve bu doğrultuda kalite anlatışını destekleyici adımlar atmalıdır.
c) Tam katılım, tepe yönetimden tüm personele eğitim yapılarak kaliteye katılımları sağlanmalıdır. Toplam kalite kontrolünde ekip çalışmasının amacı üstlerin düşünmesi değil, astlardan fikir almak ve bunları uygulamaktır. Her seviyedeki çalışanın düşünmesi ve uygulaması amaçlanmıştır. Deming'in dediği gibi *"Bölümler arası engelleri yıkın"* anlayışına dayanmaktadır.
d) Takım çalışması, birlikten kuvvet doğar atasözünden hareketle bireyler kişisel çıkarları bir kenara bırakmalı ve ortak hedeflere ulaşmak için bilgi ve becerilerini bir araya getirmelidir.
e) Ödüllendirme, etkin önerilerin ödüllendirilmesi gerekmektedir.
f) Zamanın verimli kullanımı, eğer bir örgütte ürün veya hizmette iyileşme yapılamıyorsa zamanın yönetilmesi ve ürün için ayrılan zamanın azaltılması gerekmektedir.

g) Önleme, üretim sürecinden sonra hata ayıklamak yerine, üretim sürecinin tüm aşamalarında hata yapmamaya dikkat etmeli ve tekrarlamamak için ders alınmalıdır. Hataların önlenmesi için bir sistem oluşturulmalıdır. *"Üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı?"* Ishikawa.
h) Uzun vadeli bakış, 12-36 ay arasında toplam kalite yayılımı değişmektedir. Bu sürede dinamik dış çevrenin sürekli izlenerek gerekli revizelerin yapılması gerekmektedir.

Sonuç olarak müşteri memnuniyetini sağlayarak toplam kalite seviyesine gelmiş bir örgüt, öğrenen örgüt değişimine devam edebilmektedir.

2.2.2.2. Öğrenen Örgütler

Kriz öncesi örgütü toplam kalite yapısından daha esnek hale getirmek için, toplam kalite örgütlenmesini takip eden örgütsel değişim sürecinin ikinci aşaması olan öğrenen örgütlere ilerlemek gerekir. Öğrenen bir örgüt, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişleten bir örgüttür (Senge, 1993:22). Toplam kalite örgütlenmesi ve öğrenen örgütler arasında çok büyük farklar bulunmamaktadır. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi değişime ayak uydurmak ve tüketici beklentilerini karşılamak için çabalarken, öğrenen örgütler sadece değişime uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenme yoluyla gelişme gösterir (Tüz, 2014:43).

Öğrenen bir örgüt, tüm çalışanları öğrenmeye teşvik ederek sürekli olarak yeni taleplere uyum sağlama yeteneğine sahiptir. Bu nedenle, rekabet avantajı yaratarak değişim baskılarına yanıt vermek için etkili bir örgütsel anlayış sağlar. Öğrenen örgütler, tüketici beklentilerini tahmin ederek talep yaratır ve bu şekilde krizlere karşı tedbirlerini alır. Bir örgütün öğrenen örgüt olması için bazı özellikleri bulunmalıdır.

Sistemsel düşünme, öğrenen örgütler olayları ve süreçleri izole bir şekilde değil, bir bütün olarak ele alır. Sistemsel düşünme etkileşimli ve karmaşık ilişkileri anlamayı sağlar.

Açıklık, öğrenen bir örgüt modelinde oldukça önemlidir. Örgütün faaliyetlerinin, karar alma süreçlerinin ve politikalarının şeffaf ve anlaşılır olmasını ifade eder. Bir örgütün açık olması, çalışanların ve diğer ilgili paydaşların neyin yapıldığını anlamalarını sağlar ve güvenin oluşmasına yardımcı olur.

Diyalog, öğrenen örgütler çalışanlarının alternatif düşüncede fikirlerinden yararlanmak ister. Bu nedenle iletişim türü açık ve işlevler arasıdır. Departmanlar arasında açık iletişim, kuruluşların sorunun boyutunu anlamasına, istenen ve mevcut davranışlar arasındaki boşluğu kapatmak için gereken eylemleri belirlemesine yardımcı olur.

Eğitim, senaryo analizi yöntemi kullanılarak geleceğe ilişkin çeşitli senaryoların oluşturulması yoluyla yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilmelidir (Tüz, 2014:44).

Vizyon, bir vizyon iki temel unsurdan oluşur. Bu unsurlar, temel bir ideoloji ve arzu edilen bir gelecektir. Öğrenen örgütlerin en tutarlı ve önemli özelliği temel ideolojik kararlılıklarıdır. Temel değerler ve misyondan oluşan ideoloji, bir örgütün karakter yapısını ve kimliğini oluşturur. Temel değerler, öğrenen örgütler için gerekli ve kalıcı ilkelerdir. Bu ilkelerin kuruluş için içsel bir değeri vardır ve dış koşullara tabi değildir. Bir öğrenen örgütün temel yetkinlikleri aynı zamanda temel değerlerini de yansıtır. Öğrenen örgütlerin temel ideolojisi benzersizdir. Kuruluş içinde kişisel bir ilham kaynağıdır (Collins ve Porras, 1996).

Vizyonun ikinci bileşeni olan hayal edilen gelecek, gerçekleşmemiş hayaller, umutlar ve arzular dönemini içerir. Hayali bir gelecek, hedeflerden ve hedeflerin ne olacağına dair net bir tanımdan oluşur. Öğrenen örgütlerin, net bir hedef çizgileri vardır böylece örgüt onlara ne zaman ulaştığını veya ulaşacağını bilir.

Öğrenen bir örgüt, misyonunu ve değerlerini açıkça tanımlar. Bu, çalışanlara kendi değerlerini yargılama ve sorgulama fırsatı verir (Özgener, 2000). Öğrenen

örgütler, etkili iletişim kanalları aracılığıyla ortak bir vizyona ulaşır. Ortak bir vizyonla faaliyet gösteren çalışanlar, kuruluşun hedefleri etrafında topluca hareket eder (Lipton, 1996:83-92).

Geleneksel modellerin meydan okunması, öğrenen örgütler, çalışanların varsayımlarını ve kendi düşünce modellerini sorgulamalarını teşvik eder. Yanlış inançların ve kısıtlamaların farkına varılmasıyla yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Sonuçta, öğrenen örgütler hızla değişen bir ortamda rekabet avantajı sağlayabilirler. Bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürü, inovasyonu teşvik eder ve sürekli olarak gelişme fırsatları sunar. Bu nedenle, birçok organizasyon öğrenen örgütlerin prensiplerini benimsemekte ve uygulamaktadır.

2.2.2.3. Sürekli Gelişen Örgütler

Sürekli gelişen örgütler, değişime açık, esnek ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyen organizasyonlardır. Bu tür örgütler, sürekli olarak kendini yenileyerek, performanslarını arttırır ve rekabet avantajı elde ederler. Sürekli gelişen örgütler hem toplam kalite örgütlenmesini hem de öğrenen örgütleri içeren her ikisinin de ilerisinde esnek bir örgüttür. Sürekli gelişen örgütlerin bazı özellikleri vardır (Hodgetts vd., 1994).

Esneklik ve uyumluluk, yüksek esneklik sayesinde bu örgütlerin krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür. Değişen şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptir. Yenilikleri takip eder, piyasa trendlerini analiz eder ve iş stratejilerini buna göre günceller.

Problem ve çözümlerin paylaşıldığı bir sistem üzerine kuruludur. Bu sistem, çalışanların bilgi ve deneyimlerini aktarmalarını, birlikte öğrenmelerini ve sorunlara ortak çözüm bulmalarını teşvik eder. Bu şekilde herkes bilgi birikimlerini ve deneyimlerini paylaşır, iş birliği ve etkileşim artar ve daha iyi sonuçlar elde edilir.

Girişimcilik ruhu hakimdir. Bu tür örgütler, çalışanların girişimcilik becerilerini kullanmalarını teşvik eder ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını destekler. Girişimcilik ruhu, çalışanlara kendi projelerini başlatma, risk alma, yaratıcı düşünme ve yeni fırsatlar arama konusunda cesaret verir.

Yaşayarak tecrübe edinme esasını benimser. Bu tür örgütler, çalışanların deneyimlerini pratik yaparak gerçek dünya uygulamalarında kazanmalarına izin verir. Bu yaklaşım, örgütün deneyimlerinden öğrenme ve büyüme sürecine odaklanmasını sağlar. Örgütler, geri bildirimleri, başarıları ve başarısızlıklarını değerlendirerek, bu deneyimlerden ders çıkarır ve sürekli olarak gelişirler.

En üst yöneticiden en alt kademeye kadar çalışanların önerileriyle yönetime katılabileceği bir sistem mevcuttur. Bu sistem hiyerarşik yapıyı aşarak yatay hiyerarşiyi destekler. Çalışanlar, fikirlerini, önerilerini ve geri bildirimlerini paylaşma imkanına sahiptir ve bu bilgiler üst yönetim tarafından dikkate alınır.

Çok fonksiyonlu bir ekip çalışması düzeni oluşturulmuştur. Bu düzen, farklı birimler, ekipler ve çalışanlar arasında iş birliğini teşvik eder ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Çok fonksiyonlu ekip çalışması, farklı uzmanlıklara sahip insanların bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmasını sağlar.

Sistemde yetki devri gereklidir ve kazanç örgüt ekibi ile paylaşılır. Yetki devri, çalışanlara karar alma yetki ve sorumluluğu vererek daha hızlı ve etkin kararlar almasını sağlar. Hiyerarşik yapıyı aşarak çalışanların bağımsız çalışmalarına olanak tanır. Çalışanlar daha fazla kontrol sahibi olarak işlerini daha iyi yönetme fırsatı elde eder. Kazanç paylaşımı da sürekli değişen örgütlerde yaygın bir uygulamadır. Örgütün başarısına katkıda bulunanların kazançlarının adil bir şekilde paylaşılması sağlanır. Kazanç paylaşımı, çalışanların motivasyonunu arttırarak çalışmaya teşvik eder ve iş birliğini güçlendirici bir faktördür.

Sonuç olarak, sürekli gelişme üst yönetimden alt kademeye kadar örgütün tüm çalışanlarını sürece dahil ederek iş birliği anlayışı ile önemli iyileştirmeler yapabileceği fikrine sahip sürdürülebilir iyileştirme döngüsü sürecidir. Gelişim sürekli ve sınırsızdır yani sonu yoktur. Örgütün tüm bölüm ve süreçlerinde bu düşünce

hâkimdir. Sürekli gelişme hem problemleri tespit eder hem de çözüm önerileri sunarak yeni modeller geliştirir. Örgüt küçükte olsa önemli değişiklikler de bulunur ve iyileştirmeler yaparak gelişmeyi hedefler. Değişim ve dönüşümü sağlamak için radikal ve tepeden inme uygulamalar yerini etkin liderlik uygulamalarına bırakır. Bu nitelikler, sürekli gelişen örgütlerin krizlere yanıt vermesini ve hatta kriz zamanlarını fırsata çevirmesini kolaylaştırmaktadır.

2.2.3. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak

Tom Burns ve GM Stalker'a göre iki temel örgüt yapısı vardır. Bu örgütsel yapılar, mekanik ve organik yapılardır. Bürokratik örgüt yapısı olarak da bilinen mekanik örgüt, biçimsel olarak merkezi bir ağa bağlı istikrarlı ve belirli bir faaliyet alanında çalışmalarını sürdüren örgütlerdir. İstikrarlı bir ortamda faaliyetleri olduğu için değişime gereksinim duymamaktadır. Bu yapılarda iyi tanımlanmış hiyerarşik düzen bulunur. Ortam nispeten istikrarlıdır ve birden fazla tarafı içeren karar alma süreçlerini gerektirmez. Astların yönetimin nedenlerini sorgulaması beklenmez. Karar verme gibi iletişim sistemleri yukarıdan aşağıdır. Bireyselleştirilmiş iş uzmanlığı, çalışanları belirli görevlere atamak için kullanılır.

Mekanik örgüt yapısı, her çalışana belirli görevler atar ve uzmanlaşmasını bekler. Bunun sonucunda mekanik bir yapı kullanan örgütlerde, departmanlar ve fonksiyonel alanlar sonucunda düşük entegrasyon eğilimi bulunmaktadır. Mekanik yapı işler düzgün yapıldığında, bakım ihtiyacı olmadan etkili ve verimli çalışan iyi yağlanmış bir makineye benzetilir. Bu yapı hiyerarşinin çok fazla olduğu, örgüt yapısının çevre faktörlerine kapalı, değişimin nadir olduğu, görevlerde uzmanlaşma sağlanmış fonksiyonel alan ve departmanların bağımsızlığı, kararların yönetime bırakıldığı ve sorgulanmadığı yapıdır. Mekanik yapılara örnek olarak devlet kuruluşları verilebilir.

Çevresel koşulların dinamikliği ve sürekli değiştiği durumlarda mekanik örgüt yapısının uyum sağlaması zordur bu yüzden de bu yapıların krizle karşılaşması

muhtemeldir. Krizlere yanıt verebilmek için mekanik örgüt yapısından organik örgüt yapısına geçiş sağlanmalıdır.

Organik örgüt yapıları, daha çok dinamik ve değişken ortamlarda karşılaşılan ve değişikliklere hızla uyum sağlanması gereken örgüt yapılarıdır. Örgütler ortam değiştiğinde bilgileri çok hızlı bir şekilde toplayabilmeli, işleyebilmeli ve dağıtabilmelidir. Bu gerçekleşemediğinde rekabet avantajı etkilenir ve örgütün krize girmesine neden olur.

Organik yapıları kullanan örgütler, işlevsel alanları ve birimleri düzenler, böylece bilgi aralarında sorunsuz bir şekilde akar. Bu bilginin hızlı dolaşımı, iç ve dış ortamlardaki değişikliklere yanıt verme yeteneğinin gelişmesine yol açar.

Organik bir sistemdeki değişimin hızı nedeniyle, çalışan sorumluluklarının sürekli olarak yeniden tasarlanması gereklidir. Bunun nedeni, organik bir sistemdeki ihtiyaçların hızla değişmesidir. Ek olarak, bu sistemler ortak uzmanlığı ve ekip çalışmasını teşvik eder. Ayrıca, çalışanları daha büyük bir projede iş birliği yaparak birden fazla görevi koordine etmeye teşvik ederler. Bu, her bireyi farklı ihtiyaçlar ortaya çıktıkça hızla uyum sağlamaya teşvik eder.

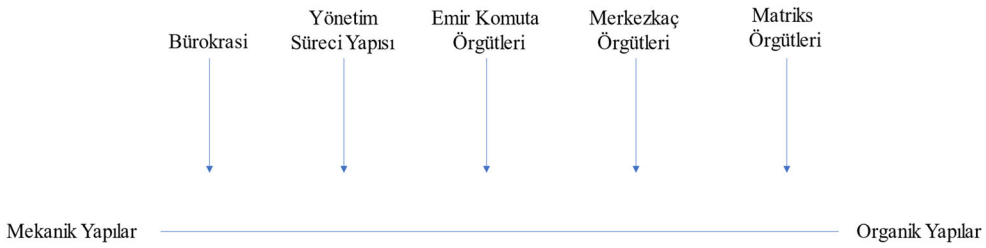
Doğasında var olan belirsizlik nedeniyle organik örgütlerde standartlaştırılmış süreçler ve prosedürler oluşturmak neredeyse imkansızdır. Bu, örgütün her seviyesinde birden fazla taraf gerektiren herhangi bir sistemin uygulanmasını zorlaştırır. Bunun yerine, düzgün çalışması için bu sistemlerin dağıtılması gerekir. Gelişen örgütler değişen güç yapılarını gerektirir.

Bir organizma canlı bir sistem olarak düşünülmelidir. Tüm canlılar doğal olarak çevrelerine tepki verir. Günümüzde örgütlerin çoğu organik yapıdadır. Esnek, akıcı bir liderliğe ve ortak karar verme süreçlerine sahip bir örgüt, organik bir yapı düşünmelidir. Örgütsel hiyerarşide alt kademelerde yer alan çalışanlar, üstlerinden daha fazla güç ve yetkiye sahip olmalıdır.

2.2.3.1. Değişim Doğrultusunda Örgüt Yapılarının Gelişimi

Değişim doğrultusunda örgüt yapılarının gelişimi, örgütlerin dinamik iş çevresine uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Geleneksel hiyerarşik yapılar yerine daha esnek, yaratıcı ve işbirlikçi yapılar ortaya çıkarır.

Şekil 2.4 Çeşitli Örgüt Yapıları



Kaynak: Efil, İ. (1988). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*. Bursa: Sidre Yayınları (ss.18'den uyarlanmıştır).

Şekil 2.4' te de görüldüğü gibi değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı organik örgütlerdir. Organik örgütler basit ve kolay bir yapıdan oluşur. Karmaşık nitelik taşımazlar. Değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay yanıt verebilirler (Tüz, 2014). Organik örgüt yapısı oluşturmak için hiyerarşinin azaltılması, açıklık, iş bölümlerinin kaldırılması, uzmanlaşmanın kaldırılması, karar verme, kurmay organlar ve iletişim gerekli faktörlerdir (Efil, 1988:44).

Hiyerarşinin azaltılması, örgütü hızlandırabilmenin en iyi yolu organik yapıya geçerek hiyerarşiyi azaltmaktır. Örgütlerin mekanik yapıdan organik yapıya

geçebilmeleri için dikey ve katı hiyerarşik düzen yerine yatay hiyerarşi tercih edilmelidir. Emir komuta zincirine bağlılık olmamalı herkes söz hakkına sahip olmalıdır.

Açıklık, Herakleitos'un "Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsın." sözü bir bakıma değişimi özetlemektedir. Doğanın en büyük özelliği değişimdir. Ekonomi, sosyal sistem, kültürel yapı, politik mekanizma, dış çevre, rakipler ve müşteriler sürekli değişmektedir. Örgüt yapısı da çevre faktörlerine açık duruma getirilmelidir.

İş bölümlerinin kaldırılması, örgüt içerisindeki herkes her işi yapabilir hale gelmelidir. Bu çalışanların yapacağı işler değişen çevre ve duruma göre yeniden belirlenmelidir. Çalışanlar arasında iş birliği ve takım çalışmasını teşvikler.

Uzmanlaşmanın kaldırılması, örgütteki herkes tek bir işe odaklanıp o işte uzmanlaşması yerine pek çok fonksiyonel işi birlikte götürebileceği bir duruma gelmelidir. "Çapraz eğitim" yaklaşımı benimsenerek çalışanlar farklı alanlarda ve farklı bölümlerde deneyim kazanmalıdır.

Karar verme, üst yönetimden en alt çalışana kadar herkes bilgi ve tecrübelerini ortaya koymalı ve karar alıcı durumunda olmalıdır. Dolayısıyla karar alma süreci dikey olarak merkeziyetçi olmaktansa yatay olarak dağıtılmıştır.

Kurmay organlar, en üst düzey yöneticilerden oluşur ve bir örgütün stratejik yönetiminden sorumludur. Organik örgüt yapılarında daha adaptif ve esnek rolleri bulunmaktadır.

İletişim, üst yönetimle sorunları gündeme getirmeden veya zaman alıcı resmi iletişim kurallarına bağlı kalmadan hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olmalıdır. Açık iletişim kanalları oluşturarak örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşim içinde olmalarını teşvikler.

Örgüt isterse, katı, merkezcil kuruluş yapılarını ya da esnek, merkezi olmayan, organik kuruluş yapılarını birlikte kullanabilir. İmalat sektörü daha katı ve merkezcil bir yapıya sahipken, Ar-Ge ve pazarlama gibi inovasyon ve çevre odaklı sektörler daha organik ve merkezkaç olabilmektedir (Eren, 1988).

Organik bir kuruluşa örnek olarak Valve Corporation verilebilir. Bu, video oyun ve dijital eğlence endüstrisinde faaliyet gösteren organik bir örgüt olarak bilinir. Valve Corporation'ın hiyerarşik bir yapısı yoktur, bunun yerine her çalışanın eşit olarak katıldığı bir yapı kullanır. Çalışanlar örgütün karar alma süreçlerine ve projelerine katılarak ilgi alanlarına göre çalışma alanı seçebilirler. Örgüt, ürün geliştirme için kendi kararlarını veren ve uygulayan çeşitli proje gruplarından oluşur. Bu nedenle Valve Corporation, her çalışanın katılımının ve fikrinin önemli olduğu bir kurumsal kültür yaratmıştır. Organik örgüt yapıları, video oyun endüstrisinde lider olmalarına yardımcı olmuştur.

2.2.4. Yalın Örgütlenme

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, müşteri özellikleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Müşteri farkındalığı arttıkça mal ve hizmetler daha seçici bir hal almakta ve kalite, fiyat, teslim süresi, yedek parça ve satış sonrası servis gibi birçok alanda karşılaştırma yapılmaktadır.

Örgütler, yoğun pazar rekabetine dayanabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için ürünlerine sürekli olarak yeni ürünler ve özellikler eklemeli ve bunları pazara sunmalıdır. Ayrıca tüm bu gelişmeler örgütlerin seri üretim yerine, beklentileri karşılayan, kişiye özel ürünleri hızla tasarlayan ve sunabilen örgütlere evrilmeleri anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, örgütler daha esnek hale gelmelidir.

Yalın örgütler, organik örgütlerin en gelişmiş ve esnek uygulamalarını oluşturur. Bir örgütün yalın örgütlenme olması, gerek olmayan her şeyden kurtulmak anlamına gelmektedir (Tüz, 2014:47). Ayrıca üretim ve görevler ile ilgili gereksiz süreçler, örgüt yapısında ihtiyaç duyulmayan unsurlar ve maliyetleri ortadan kaldırır. Bu yapılanma bürokrasiyi azaltıp işletmelere hareket özgürlüğü vererek krizlere en uygun şekilde müdahale etme esnekliği sağlamaktadır. Yalın örgütler daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az insan gücü ile üretim yaparak rakiplerine göre üstün olurlar (Özçelikel, 1994:85-86).

Geleneksel örgütlerde yapılan işlerin aynı anda iyi, hızlı ve ucuza yapılamayacağı algısı vardır. Bu üç unsurdan ancak ikisinin aynı anda yapılabileceğine inanılır. Yalın örgüt modelleri ise aynı anda kalite, hız ve maliyet etkinliğini sağlamayı amaçlar. Günümüzde tüm örgütler, kaliteli bir işi hızlı ve ekonomik bir şekilde sağlayamazlar ise ciddi sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum örgütlenme ve yönetim olayıdır. Yalın örgütlerin etkili yönetim özellikleri şu şekildedir:

Takım çalışması, sorun çözme grupları şeklinde ilk defa 1960'lı yıllarda Japonya'da gelişmeye başlamıştır. Bunun temel nedeni II. Dünya savaşı sonrasında düşük kaliteli mallar olarak Japon mallarının nitelendirilmesi ile başladı. Takım çalışmasının tanımlanması ve geliştirilmesindeki en önemli isim Dr. Kaoru Ishikawa'dır. Ishikawa, Japon Bilim İnsanları ve Mühendisleri Birliği'nin desteğiyle Maslow'un Güdüleme Kuramı ve McGregor'un Yönetim İlkelerinin, Deming ve Juran'ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerini birleştirerek takım çalışmaları adını alan sistemi ortaya çıkarmıştır. Takım çalışması, bir işletmenin çalışanlarının karşılaştıkları veya karşılaşabilecekleri problemleri belirlemek, değerlendirmek ve çözmek için gönüllü katılım temelinde oluşturulan küçük gruplar olarak tanımlanır. Yalın örgütlenmede takım ruhu anlayışı hâkimdir. Yöneticiler strateji belirleme işini yürütür, planlama ise büyük ölçüde takım üyelerine bırakılır (Tüz, 2014:48).

Takım çalışmasında amaç, bireysel üye performansının basit aritmetik toplamından ziyade takımın sinerji veya sistem etkisi denilen ek performansından faydalanmaktır. Yani 2+2=4 değil 2+2=5 eşitliğini ortaya çıkarmaktır. Takımdaki hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın mükemmel çalışmasıdır.

Çalışanların üretimi durdurma, makine ve teçhizatın yerini değiştirme ve hatta üretim yönetimini değiştirme hakları vardır. Takımlar belirli dönemlerde yapılan toplantılar ile karar alırlar. Çalışanlar sorunları önceden tahmin etmeli ve ortaya çıkmadan önce çözümler bulmalıdır. Kararı kabul etmeyen taraflar ile kararı kabul eden taraflar, karşılıklı ikna yoluyla ortak bir sonuca ulaşmayı hedefler. Ekip, örgütsel hedeflerle uyum içinde çalışır. Bu temel hedefe ulaşmak için her takım kendi hedeflerini belirler. Hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için, ekipler arasında bilgi

ve kaynak alışverişi ve koordinasyon etkili olmalıdır (Katzenberg ve Douglas, 1993:112).

Yetki ve sorumluluklar, yalın örgütler, ekiplere yetki ve sorumluluk devreder. Bu nedenle sorumluluk bilincine ve uyumlu çalışma özelliklerine dikkat edilerek istihdam edilmesinde fayda vardır (Tüz, 2014:48). Bu yapı ile geleneksel hiyerarşik yapı yerine daha yatay ve iş birlikçi bir yapı oluşturulur. Yetki ve sorumluluklar, ekiplerin kendi iş süreçlerini yönetmelerine ve kararlar almalarına olanak tanır. Ekiplere karar alma yetkisi, raporlama ve hesap verilebilirlik, kaynak yönetimi gibi yetkiler devredilir.

Müşteri odaklılık, yalın örgütlenme ile birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Yalın örgütlenme, iş süreçlerinin verimliliğini arttırarak müşteri değerini maksimize etmeyi hedeflerken, müşteri odaklılık da örgütlerin müşteri ihtiyaçlarını anlamaya, karşılamaya ve müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanır.

Görsel yönetim, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını esas alan basit ve anlaşılır bir yapı oluşturulmalıdır. Bilgiler ve veriler görsel olarak temsil edilerek, çalışanların iş süreçlerini daha iyi anlamalarını, takip etmelerini ve iyileştirmeler yapmalarını sağlar. Yalın örgütlenmede bazı görsel yönetim unsurları, görsel iş istasyonları, görsel kontroller, görsel iletişim araçlarıdır.

Sürekli eğitim, iş öncesi, iş anı, iş sonrası olmak üzere sürekli gelişme anlayışı doğrultusunda eğitim yapılmalıdır. Yalın örgütlenme, iş süreçlerindeki israfı ve verimsizliği azaltmayı hedefler. Ancak bu felsefeyi uygulamaya geçirebilmek için çalışanların anlamaları gerekir. Sürekli eğitim sayesinde çalışanlar yalın felsefe ve araçlarını anlayarak bu felsefeyi içselleştireceklerdir.

Esnek uzmanlaşma, katı bir iş bölümü ve katı bir uzmanlaşma uygulamaları yerine herkesin her iş fonksiyonuna hâkim olduğu bir sistem olmalıdır. Çalışanlar birden fazla alan veya yetenek üzerinde uzmanlaşır. “U bant” üzerinde iş gücünün çeşitliliği ve çapraz iş birliği açısından esneklik kazanmasını sağlar.

İş üniteleri olarak yapılanma, fonksiyon bazlı örgüt yapısı değil sıfır hiyerarşi ve iş ünitelerine göre düzenleme yapılır. İş üniteleri halinde yapılanma örgütün en

temel özelliğidir. Geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine o konuyla ilgili alanında uzman ve tecrübeli kişilerin bir araya gelerek bir karışımı mevcuttur. Bu da daha hızlı bilgi aktarımı, esneklik, taleplerin hızlı ve doğru bir şekilde karşılanmasını sağlar (Onnias, 1992:93). Takımların her biri kendi içlerinde bir küçük işletme gibi tüm işin bir kısmını yapmaktadır. Örgütün diğer kısımları da bir ağ gibi örülmüştür (Babüroğlu, 1993). İki veya daha fazla kişi bir konuyu farklı açılardan düşünebilir. Bir kişi tek bir işten değil, tüm süreç ve iş biriminden sorumludur.

Yalın bir örgütün diğer özelliği sıfır hiyerarşidir. Bu durum, örgüt yapısının yüksek ve dardan basit ve genişe değişmesi ve seviyenin en aza indirilmesi anlamına gelir (Hammer ve Champy, 1994:26). Geleneksel hiyerarşik yapıların tamamen kaldırılmasını ya da minimize edilmesini gerektirir. Karar alma süreçlerinin merkezileşmesini azaltarak çalışanların daha fazla özerklik ve sorumluluk sahibi olmasını sağlar. Sıfır hiyerarşi, bilgi ve yetkinliğe sahip kişilerin kendilerini yönetmelerine ve kararlarını doğrudan almalarına olanak tanır.

Geleneksel örgüt yapılarında kontrol ve denetim oldukça önemlidir. Yalın örgüt modellerinde asıl amaç bu değildir. Denetim, ağırlıklı olarak oto kontrol yolu ile denetim yapılır. Oto kontrol, her bir çalışanın ve ekibin kendi iş süreçlerini denetlemesi ve iyileştirmesi anlamına gelir. Yalın örgütlenme, çalışanlara sorumluluk ve yetki vererek iş süreçlerinin kontrolünü onlara devreder.

2.2.5. Kriz Öncesi Sistem Dönüşümü

Hızla değişen çevresel koşullar, giderek karmaşıklaşan ekonomik ve sosyal yapılarla birleştiğinde, örgütler için karmaşık ve kapsayıcı zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Karmaşık problemleri çözmek rasyonel ve sistematik düşünmeyi gerektirir. Sistematik bir yaklaşım soruna bütüncül bakmayı, ilgili tüm değişkenleri belirlemeyi, sorunun iç faktörlerini ve bunların çevreleriyle ilişkilerini incelemeyi ve sorunun tüm yönlerini anlamayı gerektirir. Bu yaklaşımın temel amacı, sistemde yer alan sorunları birbirinden ayırmadan bir bütün olarak incelemektir.

Örgütsel sorunların birbirine bağlı olması, bir sorunun çözümünün diğer sorunların çözümüyle doğrudan ilişkili olduğunu kabul etmeyi gerektirir. Sistem yaklaşımı, bir sistemdeki tüm problemlerin diğer problemlerle birlikte bakıldığında işlevsel bir anlam taşıdığı fikrinden hareketle uygulanmaktadır (Başkaya, 2017).

Örneğin, çevreyi kirleten bir fabrikanın kapatılıp yıkılması doğayı korumak için doğru bir karar olabilir ama yıkıma bağlı üretim kaybı, işsizlik gibi unsurlar göz ardı edilemeyecek kadar karmaşık ve çözümü belirsizdir. Ackoff'un belirttiği gibi, birbirine bağlı bu sorunlar ağına karışıklık denir ve bugün modern dünyanın karşı karşıya olduğu temel sorunlardan biridir. Bu tür problemlerin çözümü sistem düşüncesini gerektirir (Tecim, 2004).

Bir kriz sırasında başarılı olmak için örgütlerin açık bir sistem aracılığıyla sürekli olarak yeni fikirler ve materyaller oluşturması gerekir. Ayrıca unsurları takip ederek dengede kalmaları önemlidir (Tüz, 2014:56).

Bir sistemi şiddetli bir değişim veya kriz döneminde etkin bir şekilde yönetmek için, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görmek gerekir. Bütünü görüntülemek bir sistem işidir. Tıpkı ağaçlardan ormanı görebilmek için, detaylardan uzaklaşıp bütünü görmek gibidir (Tüz, 2014:56).

Kısacası sistem teorisi, bir sorunu veya bir olguyu sistem olarak ele alan organizmaları, mekanizmaları, örgütleri bölünmez bir bütün olarak inceleyen örgüt olayını diğer olaylar ve dış çevre koşulları ile ilişkili olarak incelemektedir. Örgüt belirli parçalardan meydana gelir ve bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu parçalar da dış çevre ile ilişkili olan bütünü oluşturur.

Sistem yaklaşımı, yeni ürün veya hizmetler oluştururken geçmiş deneyimlerden geri bildirim alma ihtiyacını vurgular. Yeni bir örgüt yapısı oluşturulurken örgüt alt sistemlerinin oluşturulmasını da teşvik eder. Bir sistem çalışmazsa veya başka bir sistem uyumlu bir şekilde birlikte çalışmazsa, tüm yapı parçalanabilir.

Sitemi oluşturan alt sistemlerin üretim ya da teknik alt sistemler, destekleyici alt sistemler, varlık koruma alt sistemleri, uyumlayıcı alt sistemler ve yönetimsel alt sistemlerden meydana geldiği kabul edilir (Tüz, 2014).

- Üretim veya teknik alt sistemler, kuruluş amacı ile mal veya hizmet üretiminden doğrudan sorumlu olan kuruluşlardır.
- Destek alt sistemleri, üretken alt sistemlere işleyebilmesi için araç gereç sağlar. Satın alma, pazarlama, halk ve ilişkileri içerir.
- Varlık koruma alt sistemleri, örgütün yapısal bütünlüğünü koruyan çoğunlukla insan davranışlarından meydana gelir.
- Uyumlayıcı alt sistemler, örgütün adaptasyonu sağlama ile ilgili birimlerdir. Örgütün varlığını sürdürmesini güvence altına alır. Planlama fonksiyonu örnek olarak verilebilir.
- Yönetsel alt sistemler, diğer alt sistemler ile ilişkileri düzenleyen bu alt sistemlerle uyum içerisinde çalışması ve denetlenmesi için ortamın oluşmasını sağlar.

Dolayısıyla bir örgütün herhangi bir birimindeki bir aksama örgüt bütününü etkileyecek niteliktedir. Ortaya çıkan çözümlerin bu açıdan değerlendirilmesi ve belirlenmesi gerekir. Kriz öncesi, örgütün sistem haline dönüştürülmesi sayesinde örgüt çevreden soyutlanmaz aksine çevre ile yakından ilişkili dinamik bir yapı gösterir.

2.3. KRİZİ ÇÖZECEK KADRO OLUŞUMU

Bir kriz yönetim planının düzgün bir şekilde işleyebilmesi için iyi bir kriz yönetim ekibine sahip olmak çok önemlidir. Çünkü etkili bir kriz yönetiminde en önemli unsur insandır. İnsan unsuru ne kadar iyiyse krizde o kadar iyi yönetilir.

Krize hazır bir iş gücü oluşturulurken normal durumlardan farklı düşünülmesi gerekir. Bu anlamda yönetici ve çalışanların özellikleri farklıdır. İnsan unsuru, bir örgütün karşı karşıya olduğu krizle başa çıkmada en önemli kaynaktır. İnsan faktörü

seçilebildiği ve etkin kullanılabildiği sürece kriz süreci başarılı olacaktır. Aksi takdirde örgütün çöküşü hazırlanmaktadır. Bu sebeple kadro oluşturma oldukça önemlidir.

Kadronun en önemli unsurlarından biri kriz yönetim ekip lideridir. Değişime uyum sağlayabilen birçok farklı liderlik özelliği vardır. Liderler olağan dönemlerde çok başarılı olabilir ama kriz zamanlarında bir farklılık olabilir. Kriz yöneticileri çok boyutlu ve esnek düşünebilmeli, vizyoner olabilmeli ve çeşitli liderlik özelliklerini akıllıca kullanabilmelidir. Kriz zamanlarında çalışanların yaratıcı ve meraklı olmaları gerekir. Son olarak, global pazarlara açılmak için çok iyi bir kadro oluşturmak gerekir. Çünkü küreselleşme döneminde sadece yurt içini baz alan örgütler yurt dışına açılan örgütlere göre daha fazla kriz ile karşılaşmaktadırlar.

2.3.1. Ekibin Hazırlanması

Kriz yönetim ekibinin en önemli görevi krizlerin oluşmasını mümkün olduğu kadar önlemektir. Bir krizde ilk adım riski en aza indirmek, ikinci adım imaja verilen zararı azaltmak ve üçüncü adım aktif olarak örgüt kültürünü olumlu olarak değiştirmeye çalışmaktır (Tüz, 2014:64). Kriz ekibinde bulunması gereken kişiler şu şekildedir:

Kriz Yönetim Lideri, krizi yöneten kişidir. Krizin sinyalleri alındığı zaman rolü hayatidir. Daha sonra ekibin diğer elemanlarına da önemli roller düşmektedir. Günümüzde liderlerin en belirgin özelliği yönlendirici vizyondur. Lider, ne yapmak istediğini bilir ve karşısına çıkabilecek riskleri ve engelleri düşünerek bu tehditlere karşı tedbir alabilecek kabiliyettedir. Güçlü özellikleri sayesinde kamuoyu ve ekibini etkileyebilir, onları doğru bir şekilde yönlendirebilir, paydaşların krizin çözümünde etkili olduğunu düşünmelerini sağlayarak örgüte karşı olumlu bir tutum sergiletebilir. Kısaca krizin yönünü belirleme de liderler hayatidir.

Kriz Yönetim Danışmanı, kriz yönetim ekibinin olmazsa olmazıdır. Ekibi yönetmeye yardımcı olabilecek veya bütün ekibi idare etmek için eğitebilecek krizlerle başa çıkma deneyimi olan biridir. Risk ve Kriz Yönetim Danışmanı mevcut durumun ötesinde olağandışı durumlarda örgüte yol gösterici bir hizmet sağlar. Örgütün

faaliyetlerini olumsuz etkileyen durumların tespit edilerek kaynağında çözümler üretir ve tekrarlanmaması için önlemlerin alınmasını hedefler.

Halkla İlişkiler Uzmanı, kriz gibi stresli ve gergin durumlarda meydana çıkan haberlerle baş etme deneyimi olan biri olmalıdır. Herhangi bir kriz durumunda en aktif olan kişilerden biridir. İletişimi ve kamuoyunu yönlendirmesi bakımından basınla ilişkileri önemlidir.

Operasyonel Koordinatör, kriz sırasında örgütün operasyonlarını yönetir. Kaynakları tahsis eder, ekiplerin çalışmalarını koordine eder ve krizin etkilerini minimize etmek için gerekli önlemleri alır.

İnsan Kaynakları Danışmanı, personeli doğru yönlendirme konusunda deneyimli ve ekipler arasında doğru iletişimi sağlayabilecek kişidir. Kriz, sebep olduğu zararlara ve yasal problemlere yol açtığı gibi personelin kaybedilmesine de yol açabilir. Krizin sebep olduğu stres ve gerilim hali yüzünden işi bırakmalar yaşanabilir. Bu aşamada, insan kaynakları yöneticisi, personeli koruyucu ve durumu önleyici politikalar gerçekleştirerek kriz sırasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili biri olarak mutlaka kriz yönetim ekibinde olmalıdır.

Hukuk ve Mali Müşavirler (Yasal Danışmanlar), karşılaşılan krizin türüne bağlı olarak, bir hukuk veya mali müşavirin desteğine ihtiyaç olabilmektedir. Eylemlerin yasal bakımdan yanlış olmamasını veya belirli bir eylemin örgütün mali durumunu olumsuz etkilememesini sağlarlar.

Sözcü, kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra örgütün hitap şekli düzgün olan bir sözcüsü seçilmelidir. Mevcut durumu tek kişi ifade etmeli ve her ağızdan başka bir ses çıkmamalıdır. Seçilen sözcü örgütü iyi bilmeli ve analiz yeteneği olmalıdır. Sözcü uyumlu olmalı, mantıklı hareket edebilmeli ayrıca bu kişiler kriz yönetim planı eğitimlerine de mutlaka dahil edilmelidir.

Kriz İzleme ve Değerlendirme Uzmanı, krizi izleyen ve analiz eden kişidir. Krizin seyrini, etkilerini ve müdahale stratejilerini takip eder. Kriz sonrası değerlendirme yaparak örgütün kriz yönetimi sürecini geliştirmeye yönelik öneriler sunar.

Kriz yönetim ekibi, organizasyonun büyüklüğüne, sektörüne ve kriz türüne bağlı olarak değişebilir. Yukarıda sayılan roller genel bir çerçeve sunmaktadır ancak her örgütün kendi ihtiyaçları doğrultusunda ekibini şekillendirmesi gerekmektedir.

2.4. KRİZ DÖNEMİNDE UYGULANACAK EĞİTİM YÖNETİMİ

Kriz durumu normal durumlardan farklıdır. Normal şartlarda çok başarılı olan örgüt olağanüstü şartlarda başarısız olabilmektedir. Bu durumu aşmanın en önemli yolu eğitimdir. Bu çerçevede kriz yöneticilerinin, eğitmenlerin, medyanın, kamuoyunun ve sivil toplum kuruluşu üyelerinin eğitimleri ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.

Değişime hazırlık eğitimi, değişim süreci uzun soluklu bir süreçtir. Bu yüzden kısa vadeli hedefler koyma alışkanlığı olan örgütlerin değişime direnmesi daha yüksektir. Değişime karşı direnç birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bu sebeple bir kuruluş krizin ortaya çıkaracağı değişim sürecine girmeden, giderilmesi zor durumlarla karşılaşmadan, sağlıklı olarak değişimi gerçekleştirebilmek için değişime hazırlık eğitimi verilmelidir. Başarılı işletmeler eğitime yılda kırk saatini ayırmaktadır (Eren, 1988:33).

Çalışanlar, kriz temellerine ek olarak, özellikle bir kriz anında nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiği konusunda da eğitim almalıdır. Özellikle çalışanlar, krizin getirdiği belirsizlik, stres ve baskı nedeniyle etkili kararlar almakta sorunlar yaşayabilir. Bu nedenle, bu tür konularda eğitim almaları gerekir. Bu eğitimler konferanslar, seminerler, uygulamalı grup eğitimleri ve durumsal beceriler olabilir. Ayrıca çalışanların yeni gelişmeleri takip edebilmeleri ve yeni gelişmelere hazırlanabilmeleri için çeşitli eğitim araçları yardımıyla tüm fonksiyonlarla ilgili gelişmeler sağlanmalıdır. Krizle ilgili eğitim araştırması, örgüt içindeki yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi, örgüt dışındaki profesyoneller tarafından da yürütülebilir.

Ekipler bir kriz durumunda atılacak adımlar, izlenecek prosedürler ve rapor edilecek konular hakkında mümkün olduğunca çok fazla eğitilmeli ve öğretilmelidir. Bu şekilde, tüm ekipler aynı dili konuşacağı ve aynı prosedürleri izleyeceği için standart iletişim yöntemleri kullanılabilir.

2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN KRİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ

Örgüt iklimi, çalışanların bir örgütte hâkim olan havayı algılamaları sonucunda ortaya çıkan hissedilebilir ve ölçülebilir özelliklerin toplamıdır. Her örgütün kendine özgü bir havası, kimliği ve ortamı vardır. Örgüt iklimi birçok örgütsel faktörden etkilenir ve çalışanlar için olumlu ya da olumsuz bir atmosfer yaratır. Dolayısıyla motivasyon, iş doyumu, üretkenlik, performans yaratıcılığı, karar verme sürecine katılım ve örgütsel bağlılık gibi birçok çalışan davranışını etkiler.

Yapılan bir araştırmaya göre, örgütsel iklimin örgütsel bağlılık ve özellikle duygusal bağlılık başta olmak üzere tüm alt boyutları olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgüt iklimini etkileyen birçok örgütsel ve bireysel faktörün örgütsel bağlılığı da etkilediği söylenebilir (Deniz ve Çoban, 2016).

Örgüt ikliminde olumlu havanın olması ve örgüt üyelerinin motivasyonunun yüksek tutulması yaratıcılık aynı zamanda dinamizm için oldukça önemlidir. Olumlu örgüt iklimi ve üyeler arasındaki başarılı ilişkiler tatmin edici, yüksek çalışan morali, yüksek verimlilik, paydaşlarla ve örgütün dış çevresi ile ilişkilidir. Bütün bunlar örgütün başarısını sağlayacaktır. Ancak örgütte olumsuz bir iklim hâkimse, örgütün başarısı örgütün başarısızlığına yerini bırakacaktır. Japon firması Sony'nin yöneticisi MasaruIbuka'ya göre "*Çalışanların özgür, dinamik ve mutlu bir iş yeri yaratma konusundaki en iyi çabaları, motivasyonlarına bağlıdır"* (Quınn, 1985:83) diyerek örgütsel iklimde motivasyonun önemine dikkat çekmektedir.

Kriz yönetimi ile örgüt iklimi arasında yakın bir ilişki vardır. Kriz yönetimi, örgütün beklenmeyen ve olumsuz durumlarla baş edebilme yeteneğini, örgüt iklimi

ise çalışma ortamının genel atmosferini ve çalışanlar tarafından algılanan çalışma ortamı koşullarını temsil etmektedir.

Kriz yönetimi sırasında örgüt iklimi, çalışanların kriz durumlarında kendilerine güvenerek daha etkin hareket etmelerini sağlar. Böyle bir ortamda çalışanlar, açık iletişim ve iş birliği ortamında hızlı kararlar alabilmekte ve etkin çözümler üretebilmektedir.

Bir kriz durumunda çalışanların stres seviyeleri artar ve zor durumlarla karşı karşıya kalabilirler. İyi bir örgüt iklimi, çalışanların stresle baş etmelerine yardımcı olur ve psikolojik destek sağlar. Destekleyici bir iklim, çalışan motivasyonunu arttırır ve kriz sırasında daha fazla dayanıklılık göstermelerine izin verir.

Uyumlu bir örgüt ortamı sağlamak için çalışanların açık ve şeffaf iletişim yoluyla kriz durumlarından haberdar olması gerekir. Devam eden iletişim kanalları kullanılarak çalışanlarla düzenli olarak bilgi paylaşımı yapılmalı ve soruların cevaplanabilmesi için iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

Kriz durumlarında liderlik desteği sağlamak çok önemlidir. Liderler çalışanlarını desteklemeli, güvende hissettirmeli ve motivasyonlarına olumlu etki etmelidir. Kriz dönemlerinde çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak duygusal destek sağlamalı ve karar verme süreçlerinde çalışanlarına yer vermelidir.

Kriz durumlarında esneklikte oldukça önemlidir. Bu dönemlerde çalışanlar esnek çalışma düzenleri, telekomünikasyon seçenekleri gibi uygulamalar sayesinde çalışanların özel ve iş yaşam dengesini sürdürmelerine yardımcı olur.

Son olarak, geri bildirim mekanizmaları kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve gelişme fırsatları için çok önemlidir. Çalışanların görüşlerini belirtmeleri desteklenmeli, krizlerden çıkarılan derslerle örgütün iyileşme sürecine girilmesi sağlanmalıdır.

2.6. KRİZİ SEZME VE ETKİN KOORDİNASYON

Krizi öngörmek ve takip etmek için temel değişkenler, bilgi akışı, müşterilerle iletişim, yeni fikirler, çevre analizi ve erken uyarı sistemleridir (Tüz, 2014:69).

Bilgi akışı, yeni gelişmelere en iyi şekilde cevap verebilmek için etkin bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu, çeşitli örgüt departmanları arasındaki etkili iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Aşağıdan yukarıya etkili iletişim hayati önem taşır çünkü anlık bilgi bir raporlama sistemi aracılığıyla yukarı doğru akmalıdır.

Müşterilerle iletişim, krizlere yanıt vermek için müşterilerle etkili iletişim ve koordinasyon da çok önemlidir. Müşterilerle etkili iletişim kurmak, güven oluşturmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak örgütün sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür.

Yeni fikirler, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır ve yaratıcı problem çözme tekniklerini kullanarak çözümler üretir. Yaratıcı bir örgüt kültürü geliştirmek, yenilikçi ve güçlü yeni fikirlerin üretilmesini sağlayacaktır. Örgütün üst yönetiminden, bazen çalışanlardan, bazen müşterilerden ve diğer unsurlardan yeni fikirler gelebilir. Yeni fikirleri alt seviyelerden yukarıya kanalize etmek için bir koordinasyon birimi oluşturulabilir.

İç ve dış çevre analizi, örgütler, faaliyet gösterdikleri pazarlarda rekabet etmek ve hayatta kalmak için çevrelerindeki değişiklikleri izleyebilir, uyarlayabilir ve bunlara yanıt verebilir. Günümüzün küresel pazarında, çevre her zamankinden daha dinamik ve sürekli değişmektedir. Örgütler sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak istiyorsa bu değişimleri sürekli takip etmeli ve uygun stratejiler geliştirmelidir. Örgütler, çevresel değişiklikleri izlemek için sürekli çevre analizi yapmalıdır. Çevresel analiz, kuruluşların potansiyel kriz sinyallerini belirlemesine ve tespit etmesine yardımcı olur.

Krizler iç ve dış faktörlerden kaynaklandığı için örgütler için iç ve dış çevre analizi çok önemlidir. Dış çevre analizinde örgütler, ortamdaki değişikliklerin örgüt

için oluşturduğu fırsat ve tehditleri belirler. Bir iç ortam analizi, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Örgütler, dış çevrenin fırsat ve tehditleri ile kendi güçlü ve zayıf yönlerini bütünleştirerek en iyi stratejiyi formüle edebilirler.

Çevresel analiz ve erken uyarı sistemleri kriz farkındalığı yöntemleri olarak kullanılabilir. Başarılı örgütler ve çok uluslu örgütler, alanda uzmanlardan oluşan komiteler veya bölümler oluşturmuştur. Bu yerin misyonu, mevcut faaliyetlere ek olarak durum değerlendirmeleri, iş analizleri ve çevre taramaları yapmaktır (Tüz, 2014). Örneğin, Chase Manhattan, üst düzey banka yöneticilerinden, uluslararası politika ve ekonomi analizi uzmanlarından oluşan bu amaçla bir grup kurmuştur (Dinçer, 1992:103).

Çevre analizi, öncelikle ekonomik, politik, sosyokültürel, yasal, teknolojik faktörleri, ulusal ve uluslararası düzeydeki değişiklikleri analiz etmeli ve bunların örgüt üzerindeki etkilerini dikkate almalıdır. Dünyanın küresel bir köy olarak kabul edildiği günümüz dünyasında, bir bölgede veya ülkede meydana gelen olaylar diğerlerini de etkilemektedir. Örneğin, ABD'de Mortgage krizi olarak başlayan 2008 mali krizi, küresel bir krize evrildi ve Türkiye de dahil olmak üzere dünyadaki birçok ülkeyi daha az da olsa etkilemiştir. İkinci olarak, örgütün sektöre özgü ortamında tedarikçiler, müşteriler, mevcut rakipler, potansiyel rakipler arasındaki rekabeti ve ikame ürün tehdidini analiz etmesi gerekir. Örgüt, bu tehditleri ortadan kaldıran çözümler bularak olası krizlerin önüne geçmektedir. Son olarak, varlıkları ve yeteneklerini inceleyerek güçlü ve zayıf yönler keşfedilmelidir. Kendi sektörlerinde rakiplerine üstünlük sağlayan değerli, nadir ve benzersiz yeteneklere sahipler mi? Sorularının yanıtları bulunmalıdır.

Bir kuruluş, dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri ne kadar iyi tespit ederse etsin, fırsatları değerlendirecek ve tehditleri önleyecek kaynak ve becerilere sahip olmadan sadece dış ortamı analiz etmesi yeterli olmayacaktır.

Erken uyarı sistemi, bir kuruluşun kendi sektörünü tanıyarak kriz farkındalığı oluşturmasıdır. Çevre analizi yaparken hem yerel çevre hem de uluslararası çevre geniş bir perspektiften değerlendirilmektedir. Ancak erken uyarı sistemi sektör analizine dayalıdır. Erken uyarı sistemi, bir kriz meydana gelmeden önce belirli sinyalleri

tahmin etmek, tanımak ve değerlendirmek anlamına gelir. Diğer bir deyişle, bir kuruluşun içinde bulunduğu sanayi ve yan sanayideki değişimlerin dikkatli bir şekilde izlenmesi, oldukça etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturur ve incelemeyi artırır (Tüz, 2014:70-71).

Erken uyarı sistemleri, krizlerin varlığını, ciddiyetini ve yoğunluğunu belirleyebilir. Bu sayede örgütün varlığının istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesi ihtimali bulunmaktadır. Erken uyarı sistemi, bir örgütün finansal metriklerine dayalı olarak başarısını belirlemek için, metriklere tek tek bakmak yerine, başarılı ve başarısız örgüt gruplarında toplu olarak değerlendirme sürecidir.

Erken uyarı sistemi aslında bir finansal analiz tekniğidir. Bu, endüstri bağlantısına göre finansal anahtar rakamlara dayalı örgütün başarı analizinin belirlenmesidir. Dört aşamadan oluşur (Dinçer, 1992:339; Andriole, 1985:265):

a) Sektörler, analiz için yıllık bir temel sağlar. Bu analiz sonuçlarına göre belirlenen başarılı ve başarısız örgüt olarak iki grup oluşturulur.
b) Örgüt sahipleri, ikinci aşamanın ölçütlerini hesaplamak için beş yıllık geriye dönük mali verileri kullanır.
c) Başarılı ve başarısız olarak iki gruba ayrılan örgütlerin aralarındaki bu farklılığın hangi yıl başladığı tespit edilir.
d) Farklılıkların nedenleri saptanarak bunlara çözüm önerileri getirilir.

Sezgi yoluyla toplanan verilerde, erken uyarı sistemleri hayati önem taşır. Bu sistem farklı durumların farkında olmalı ve nedenlerini anlamaya çalışmalıdır. Kriz yönetimi en iyi önleyici faaliyetlerle sağlanır. Dikkat ve öngörü ile birçok kriz önlenebilir. Bir krizi önlemek veya kaçınmak için uyarıcı işaretlerin bulunması gerekir. Bu işaretler bir krizin gelişme olasılığı hakkında bilgi verir.

Sinyalleri belirlemek için bilgi taranmalıdır. Birçok bilgiyi gözden geçirmek önemlidir. Bu hem dış dünyaya hem de kişinin içsel bilgilerine bakılarak yapılabilir. Bu sürecin büyük bir kısmı da bilgiyi analiz etmektir. Kriz yönetimcilerin olası uyarı işaretlerini tespit etmek için topladıkları verileri analiz etmesi gerekir. Tarama radarın bir türüdür ve birçok sinyal tanımlar. Geleceğe yönelik planlar oluşturmak için

stratejik bir radar, planların uygulanmasının engellenmemesi için dış ortamı, fırsatlarını ve tehlikelerini analiz eder. Bu nedenle erken uyarı sistemi olarak anılır, ayrıca planlamada yapılan hataları veya plan için belirlenen hedefleri yeniden inceleyerek planlama sürecini tamamlamaya yardımcı olur. Bu sistemler, bulgulara dayalı olarak stratejiler üretir ve gerektiğinde amaçlanan hedeflerini ayarlar. Bunu da planlarının nerede geçerliliğini yitirdiğini fark ederek yaparlar (Ataman, 2001:268). Bir sinyali etkili bir şekilde izlemek için, bir izleme sisteminin kritik bilgileri izleme ve analiz etme yeteneğine ihtiyacı vardır. Düzenli sinyal izleme, verileri toplayıp yorumlayabilen üstün analiz araçları gerektirir (Tüz, 2014).

Sinyal takip etme üç aşamadan oluşur. Birinci aşama, kaynaklar tanımlanmalı, ikinci aşama, kaynaklar aranmalı ve son aşama kriz yaratma potansiyeli değerlendirilmelidir. Tarama yaparken üç değişken çevresinde yapılmalıdır. Bilgi, sorunlar, riskler ve çıkar grupları açısından incelenmelidir.

Örgütler, erken uyarı sistemi kullanarak birçok krizi önleyebilir. Bu sistem, onları yanlış kriz yorumu veya sinyalleri gibi yaklaşan kriz belirtileri konusunda uyarır. Öte yandan kriz öncesinde yapılan çalışmalara rağmen örgüt bir kriz durumu ile karşı karşıya ise, kriz döneminde uygulanacak yönetim yapısı daha farklı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KRİZ ANI YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, "kriz" durumunu çözmek için sistematik ve akılcı bir şekilde yürütülen faaliyetler bütünüdür. Sistematik olarak karar vermeyi, bu kararları uygulamak için bir ekip oluşturmayı ve yeni kararlar almak için uygulamanın sonuçlarını hızla anlamayı içerir (Tüz, 2014:83).

Günümüzde örgütler krizlerden etkilenip etkilenmeyeceğini düşünmek yerine, krizlerden nasıl, nerede, ne zaman ve kimin etkilenebileceği gibi konulara odaklanarak kriz yönetimi çalışmalarına daha fazla önem vermek zorundadır.

Örgütlerin kriz öncesi dönemde sinyalleri algılamama, yorumlamama ve tepki vermeme gibi durumlarda krizin oluşması kaçınılmazdır. Kriz gelişme dönemi, krizin örgüt tarafından algılandığı ve krizin belirtilerinin sonuçlarını şiddetli bir şekilde gösterdiği dönemdir. Kriz oluşum dönemine ilişkin ipuçları gün yüzüne çıkmaya başlamakta ve buna "akut" aşama diğer bir deyişle "kriz anı" denilmektedir.

Bu dönemde örgütler, örgüt çevrelerinin hissedeceği fiziksel, finansal ve psikolojik gibi birçok sıkıntı ile karşılaşmaktadır ve örgüt ikliminde karmaşık bir hava hâkimdir. Rutin işlere ağırlık verilen ve yaratıcılığın en çok dışlandığı dönemdir. Başarılı bir kriz yönetimi stratejisi oluşturularak bu süreç kısaltılabilir ya da sonlandırılabilir (Beyazıt vd., 2003:363-380).

Böyle bir ortamda çalışanlar kendi yönlerini belirleyememe, kişisel gelecek hedeflerini gerçekleştirememe ve organizasyondaki konumlarını kaybetme gibi belirsizlikler yaşayabilirler. Belirsizlik ne kadar büyük olursa kriz de o kadar büyük olur ve çalışanlar üzerindeki streste o kadar artar. Bir kriz çalışanların kişisel hedeflerini tehdit ettikçe korku ve verimsizlik de buna paralel olarak artış gösterir (Pira ve Sohodol, 2004:49).

Örgütün olağan dönem şartlarına göre verdiği yönetim politikalarının kriz dönemlerinde de uygulanması başarısızlıkla sonuçlanabilir. Kriz anı yönetimin de alışagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı kalınmamalıdır. Ayrıca kriz zamanının kendine has bazı özellikleri ve dinamikleri vardır. Kriz dönemlerinde yaşanan sorunlar

işi ve sosyal alanı aşındırabilir. Örgütle ilişkisi olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer kişi ve gruplar bu ilişkileri gözden geçirerek sınırlandırmaya başlar. Bu durumun giderilmesi için "çerçeve kırma" olarak adlandırılan geniş çaplı değişiklikler yapılmalıdır. Bu "çerçeve kırma" durumu temel strateji, güç, yapı gibi değişiklikleri içermektedir. Ayrıca krizi önlemek için tek bir yol olduğunu iddia etmelerine rağmen her zaman yeniden yapılanma uygulamaları başarılı olmamaktadır (Tushman ve Anderson, 1986).

Bu bağlamda, kriz anı yönetiminin amacı, hasarı sınırlamak veya hafifletmek ve örgütün krizden etkilenmeyen kısımlarına yayılmasını engellemektir. Bir taraftan kriz sürecinde atılan adımlar kadar bu tedbirlerin telaşa kapılmadan ve başarılı bir şekilde uygulanması da oldukça önemlidir. Eğer bir örgüt kriz anını doğru bir şekilde yönetirse genellikle başarılı kriz yönetimi sergiledikleri tespit edilmiştir.

3.1. KRİZİN ETKİLERİ

Krizlerin örgütler üzerinde hem olumlu etkileri hem de olumsuz etkilerinin ortaya çıkabileceği iddia edilmektedir (Burnett, 1998; Fink, 1986; Kerchner ve Schuster,1982; Kovoor vd., 2001). Yaşanan kriz durumunun örgüt için fırsat mı yoksa bir tehdit mi olduğu kriz sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz sonuçlar değerlendirilerek anlaşılabilir (Kovoor vd., 2001).

Kriz dönemlerinin hızlı karar alma zorunluluğu, yönetimin merkezi duruma gelerek yaratıcılığı önlemesi, örgüt içi gerilim ve çatışmaların artması, kararların niteliği ve etkinliğinin bozulması, fizyolojik ve psikolojik sorunların oluşması gibi birçok olumsuz etkisi vardır.

Profesyonellikten uzak, dar alanda faaliyetleri yüzünden riski dağıtamadıkları, mali yetersizlikler gibi nedenlerden dolayı krizlerin küçük örgütleri daha fazla etkilediği savunulmaktadır (Drummond ve Chell, 1994).

Krizler her zaman olumsuz etkiler yaratarak bir tehdit değil, olumlu etkiler yaratarak fırsatlarda sunabilir. Örgütün zayıflıklarının anlaşılması, yeni pazar

arayışları, yarım kalan projelerin devamı, geleneksel yönetim araçlarının değişimi ve dönüşümü, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ön plana çıkarılarak etkili stratejilerin gelişimi, takım ruhunun oluşması, öğrenme ve tecrübe kazanma gibi olumlu etkileri vardır.

3.1.1. Kriz Yönetiminin Olumlu Sonuçları

Krizlerin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerine rağmen, iyi yönetilirse krizlerin birçok olumlu sonucu vardır.

3.1.1.1. Örgütün Zayıflıkları Ortaya Çıkar

Kriz, bir örgütü diğer örgütlerle birlikte zor ve zayıf bir konuma sokan bir özelliği veya bir örgütü dezavantajlı duruma düşüren olayların farkına varılmasına katkı sağlar. Çoğu kuruluş, her şey yolunda giderken faaliyetlerini gözden geçirmez. Bir şekilde fark edilen sorunları yaşamak yerine zamanla alışmaya çalışırlar. Bu durumda kriz olumlu bir olaydır çünkü bu tür zaafları açığa çıkarır. Ancak kritik durumlar ortaya çıktığında, durumun gücü örgütü değişime hazırlar. Örneğin, Braniff Havayolları'nın iflası, yönetimin sınırlı mali durumunun farkında olmaması nedeniyle iflasla sonuçlanmıştır.

Bir diğer örnek, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, başarılı bir kriz yönetim örneği uygulayarak "Bizim krizimiz Türkiye'de başlamadan bitti" demiştir. Kriz meydana gelmeden önce şirket ve ortaklar olan Mannesman ve Mittal'de bu durumun farkında değildi. Fiyatlar bu dönemde çok yükselmiş fakat farkına varılmadığı için bir uyarı yapılmamıştı. İlk sinyaller Savos'ta yapılan toplantı sonucu olmuştu. Çelik fiyatlarında %70'lik bir düşüş yaşandı. Bu durum Borusan için büyük bir darbeydi. 18 maddelik kriz yönetim programı duyuruldu. Stoksuz, borçsuz, yatırımları azaltmak, en küçük kalemde bile olsa tasarrufa gitme kararı alındı. Yeni anlayış "ne olursa olsun sat, bilançoyu küçült" ve uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedefler koyarak ilerlediler. İşletme çalışanlarının bir kısmı işe geçici olarak veda etmek zorunda kaldı.

İşler yoluna girdiğinde ise çoğu geri çağrıldı. Yaşanan bu kriz hali, şirket ve ortaklar için örnek oldu.

Bir diğer örnek ise, 2011 yılında yaşanan Van Depremleri sonrasında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın (AFAD) kendisi için hazırladığı 104 sayfalık rapordaki eleştirisidir. Yaşanan eksiklik ve zayıflıklar ortaya konularak gelecekteki krizlerin yönetiminin daha iyi olması amaçlanmıştır. Ancak 6 Şubat Depremlerinde yaşanan felaket sonrasında yıllar önce yapılan bu eksikliklerin tespitinin iyileştirilmemesi sonucu kriz yönetimi ve koordinasyon gibi önemli konularda ciddi sıkıntılar yaşanmaya devam etmiştir.

3.1.1.2. Yeni Pazar Arayışı Yaratılır

Örgütler, alternatif bölgelere yönelerek yeni pazar arayışlarına girerler. Geleneksel pazarlara alternatif pazarlar eklenmiş olur. Örneğin, ABD'de Mortgage Sisteminin çökmesiyle ortaya çıkan küresel kriz Türkiye'de doğrudan hissedilmemiş, ithalat ve ihracat ortakları üzerindeki etkisiyle Türkiye'ye de yansımıştır. Bu dönemde Türkiye'nin önemli dış ticaret ortaklarıyla olan ithalat ve ihracatı azalmış ve ülke yeni pazar arayışına girmiştir. 2008 krizinden sonra Türkiye'nin yeni ticaret bölgeleri arayışları değişti ve genellikle Avrupa ve ABD ile olan ithalat ve ihracat, pirinç tarlası başta olmak üzere diğer bölgelere kaymaya başladı.

3.1.1.3.Yarım Kalan Projelerin Devam Etmesini Sağlar

Örneğin, İstanbul'da 6,7 milyon riskli yapının kentsel dönüşüme girmesi gündemdedir. Kentsel dönüşüm mağduru vatandaşlar nedeniyle Türkiye Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı kararıyla, yerel yönetimlere müteahhitler ile vatandaşlar arasındaki sözleşmeleri feshetme yetkisi verildi. Müteahhit firma tarafından inşaata 1 yıl başlanmazsa ya da 6 ay inşaat durursa tek taraflı olarak vatandaş ilçe belediyelerine başvuruda bulunarak proje için devamlılığı sağlayabilecektir. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın tek taraflı fesih

kararı, vatandaşın lehinde bir işlemdir. Başvurunun vatandaş tarafından yapılmasının ardından yerel yönetim firmaya bir ay süreyle ihtarname vermektedir. Bir aylık süre sonunda inşaat başlamazsa sözleşme sona ermekte ve yarım kalan projeler başka firmalar ile devam etmektedir.

3.1.1.4. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişim ve Dönüşümünde Etkilidir

Krizin başarılı bir şekilde yönetilmesi, sinyallerin dikkate alınarak doğru teşhisin konulması gereklidir. Örgütün olağan dönemde geleneksel yönetim araçlarıyla gerçekleştirdiği yönetim faaliyetleri ile olağanüstü bir dönemde aynı araçlarla krizin yönetilmesi zordur. Kriz öncesi potansiyel kriz aşamasında bu yöntem ve araçlar etkili olabilirken kriz anı yönetiminde yetersiz kalacak erken uyarı sistemleri, çevre analizi gibi yöntemler kullanılması gerekecektir. Bu sayede kriz önlenecek veya oluşması engellenecektir.

Örneğin, bilgi toplumu olarak adlandırılan ve sınırların ortadan kalktığı günümüzde, elektronik devlet uygulamalarının kamu yönetiminde ve yeni devlet anlayışında benimsenmiş olması kamu hizmetlerinin vatandaşa sunumunda verimliliğin sağlanması için gereklidir.

3.1.1.5. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri Ön Plana Çıkar

Örgütlerin yapılarına bir erken uyarı sistemi dahil etmelerinde büyük fayda vardır. Bu sayede iç ve dış dünyada meydana gelen olayları algılayabilirler ayrıca güçlü ve zayıf yönleri tespit ederek yeni fırsat ve tehditleri de fark edebilirler. Etkin olmayan stratejiler, etkin fırsatların geliştirilmesini engeller. Bunun olması da rekabet edemez ve değişime ayak uyduramaz bir örgüt için varlığını tehdit etmektedir.

3.1.1.6. Takım Ruhu Oluşur

Bir örgütte çalışanlar krizle baş edebilmek için beklentileri aşarak üst yönetimin dikkatini çekebilirler. Bu sayede çalışanlar beceri ve bilgilerini sergileme fırsatına sahip olurlar. Sonuç olarak örgütler yeni yeteneklerden yararlanma fırsatı bulabilirler. Kriz sırasında örgütün devamlılığı için birlikte mücadele eden paydaşların yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu kriz sonrası da devam edebilecek ve olumlu etkileri olabilecektir. KenBlenchard'ın dediği gibi *"Hiçbirimiz hepimiz kadar akıllı değiliz"*. Bir kişi genellikle yalnız kaldığında birçok iyi fikir bulabilir. Ancak, diğer takım arkadaşları ile konuşmak daha iyi bir bakış açısı sağlayabilir ve onu daha iyiye doğru yönlendirebilir.

3.1.1.7 Öğrenme ve Tecrübe Etmek

Krizlerin en önemli avantajlarından biri, öğrenme ve tecrübe etmektir. Örgütlerin krizler karşısında elde ettikleri bilgi ve tecrübeler, gelecekteki krizlere karşı aldığı önlemlerdir. Uzun dönem rekabet gücünde önemli bir etken olan öğrenme, örgütler için hayatidir.

Kriz dönemlerinde, tek halkalı (single-loop) ve çift halkalı (double-loop) olarak iki şekilde öğrenme mevcuttur. Tek halkalı öğrenme, gelecekteki krizlere karşı kriz yönetiminde küçük ve basit değişiklikler yapılmasıdır. Çift halkalı öğrenme şekli ise gelecekteki krizlere karşı kriz yönetiminde radikal değişiklikler yapılmasıdır (Richardson, 1994).

Gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmak, elde edilen tecrübelerin kullanılması için orta ve üst düzey yöneticilere kriz yönetimi üzerine eğitim verilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Albrecht, 1996; Barton, 1993; Heath, 1998).

3.1.2. Kriz Yönetiminin Olumsuz Sonuçları

Krizin etkileri olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir ve dolayısıyla örgütün hayatına da son verebilir.

3.1.2.1. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu Yaratır

Geleneksel örgüt yapıları hızlı karar alamaz ve krizlere hızlı tepki veremezler. Bir kriz hızlı karar veya bir dizi toplu karar gerektirebilir. Hızlı karar verme ihtiyacı da yeterli ve doğru bilgilerin toplanmasını engelleyebilir. Sağlıklı bir kararın zamana ihtiyacı vardır. Acil karar gerekliliği hızlı bir akışı gerektirir. Bu gibi durumlarda bilgi akışının eksiksiz ve doğru olması için gerekli iş birliği hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmelidir.

3.1.2.2. Yönetim Merkezi Duruma Gelir ve Yaratıcılık Ölür

Bir kriz sırasında kontrolü sürdürmek için örgüt yönetiminin karar vermeyi merkezileştirmesi ve üst yönetim ile alt düzeyler arasındaki güven eksikliğini ortadan kaldırması gerekir. Bu, rutin faaliyetler uygulanarak ve bilgi toplamak için gereken süre kısaltılarak başarılabilir. Bunu yapmak örgütün işlevselliğini azaltacak ve başarısızlığa karşı yalnızca bir önlem olan etkisiz bir yapıya neden olacaktır. Üst yönetici konumundaki liderler tarafından alınan kararlar örgütü derinden etkileyebilir. Sonuç olarak örgüt yapısı homojen hale gelir ve böylece yönetimin karar alma konusundaki yeteneği zayıflar. Bu da ortaya çıkabilecek yaratıcı fikirlerin önünde çok büyük bir engeldir.

3.1.2.3. Örgüt İçi Gerilim ve Çatışmaların Artmasına Neden Olur

Kriz zamanları meydana geldiğinde örgüt içindeki çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi azalma eğilimi gösterir. Bunun nedeni insanların acil sorunlarını tartışmak yerine çözüme odaklanmalarıdır. Dış kaynaklardan elde edilen verilerin yetersiz olması nedeniyle birimler arası iletişim de sorunlar yaşanmaktadır. Yetersiz, yanlış veya hiç bilgi olmaması hatalı kararların alınmasına neden olabilir. Çalışma sırasında çatışmalar ve komplikasyonlar ortaya çıkabilir. Bağlam dışı mesajlar, ofis içi iletişim de aksamalara neden olabilir hatta kriz yaratabilir. Bu olayın sonuçları ortaya

çıktığında çalışanlar motivasyonlarını ve morallerini kaybederler. Düşen moral ve motivasyon, düşüş devam ettikçe genel iş ortamını kötü etkileyerek olumsuz örgüt iklimi yayılım gösterir. Çalışanlar arasında çatışmalar başlayarak güven problemine neden olabilecektir.

Belirli bireylerin veya grupların karar alma sürecine katılımı, bu bireyleri ve grupları diğerlerinden sorumluluk, güven ve karşılıklı yardımlaşma ilişkileri açısından ayırabilir. Bu farklılık, başarısızlığa karşı sorumluluk duygusu nedeniyle bu kişi ve gruplarda gerilimi arttırabilir. Diğer insan ve gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu, gerginliğin kuruluş genelinde yayılmasına ve yoğunlaşmasına neden olabilir (Dinçer, 1998: 396).

3.1.2.4. Kararların Niteliğini ve Etkinliğini Bozar

Kriz kısa sürede doğru karar vermeyi gerektiren bir süreçtir. Süreç, hedeflerin belirlenmesi veya problemlerin tanımlanması, hedeflerin ve problemlerin irdelenmesi ve önceliklerin belirlenmesini içerir. Tüm bu süreç ve aşamaları için zaman gerekir. Kriz dönemlerinde oluşan zaman baskısı da hata oranını arttırarak yanlış kararlar alınmasına yol açabilir. Bu nedenle yanlış çözümler olabilir (Tutar, 2000).

Buna ek olarak, yanlış karar verme riskinin artması, yöneticilerin karar verirken çekingen davranışlar sergilemesine neden olabilir. Çünkü yoğun zihinsel yorgunluk ve etkili ön yargı, ciddi stresli durumlarda karar vermeyi etkileyebilir. Olası başarısızlıkların sorumluluğunu ortadan kaldırmak ve kriz zamanlarında iç çatışmaları azaltmak için yöneticiler, örgütün kendi hedefleri yerine çalışanları adına karar almayı seçebilirler. Böyle bir tutum bir yandan krizin derinleşmesine yol açarken diğer yandan çalışanlar arasında yeni çatışmaların önünü de açabilir (Tutar, 2000).

3.1.2.5. Fizyolojik ve Psikolojik Sorunların Oluşmasına Neden Olur

Kriz anında ve sonrasında örgüt üyelerinin krizin etkisinden çıkmaları uzun zaman alır. Kriz sebebiyle çalışanların motivasyonu kalmaz ve aşırı performans örgüt üyelerinin fiziksel ve zihinsel anlamda sağlığını etkileyebilir.

Kriz sonrası örgütlerde yapılan araştırmalar sonucunda "Geride Kalanlar (Survivor) Sendromu" adında bir sendrom ortaya atılmıştır. Bu sendrom, Japonya'daki atom bombası felaketinden sonra insanların yaşadığı korku, panik ve kaygı nedeniyle 1968'de Niederland tarafından öne sürülmüştür. Bu yoğun deneyimsel sendromun etkilerinin çalışanlar üzerinde yaklaşık 5 yıl sonra bile kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, iş güvenliğine değer veren ve sabit bir kurum kültürüne sahip olan Japon modeli gibi örgütlerde bu sendromun daha çok görüldüğü gözlemlenmiştir (Öztürk, 2010).

3.2. KRİZ ANINDA ÖNCELİKLİ YAPILACAK FAALİYETLER

Örgütün erken uyarı sistemleri, kriz sinyalleri alındığında devreye girer ve kriz planı uygulanır. İç ve dış çevre faktörlerinin neden olduğu krizler, bazı işletmeler için kriz önleme ve kriz hazırlığı gibi faaliyetleri gerçekleştirmedikleri için kaçınılmazdır. Bu örgütler krize hazırlıklı olmadıkları için doğrudan krize maruz kalmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda tüm koşullar sağlansa bile kriz durumundan kaçmak mümkün olmayabilir. Çünkü krizler ya da kriz belirtileri her zaman düzenli bir şekilde oluşmaz, aniden gelişebilir. Bu dönemde kriz yönetimi, krizin gidişatını sürekli olarak izlemeli ve gerekli önlemleri almaya çalışmalıdır. Kriz durumundan ancak etkili bir kriz yönetimi ile çıkılabilir.

Krizler her zaman uzun sürmez. Tipik olarak bir süre sonra veya az miktarda hasara neden olsa bile sona erer. Bu, işletmelerin bir kriz sırasında verdikleri zararı en aza indirmeleri ve bunu fırsata dönüştürmeleri gerektiği anlamına gelir. Etkin bir kriz yönetimi için öncelikli yapılacak faaliyetler irdelenmelidir.

3.2.1. Sorunun Kaynağını Doğru Tespit Etmek

Bir kriz planı oluşturulduktan sonra, etkili bir kriz yönetimi için gerçek sorun veya sorunun kaynağı belirlenmeli, zihinsel olarak bir en kötü durum senaryosu planı geliştirilmeli ve sorunsuz bilgi akışı sağlanmalıdır (Tüz, 2014:85).

Örgütlerin kriz dönemlerini minimum zararla atlatabilmek için ve krizi başarılı bir şekilde yönetebilmek için ilk önce sorunlar tespit edilmelidir. Çünkü sorunun kaynağına ulaşılmadan ortadan kaldırılması için çözümler üretilemez. Birçok örgüt yapısı yanlış sorunlara yönelerek krize yenik düşmektedir. Önemli olan doğru tespit edilen sorunun kaynağına inmektir.

Bir problemin tanımlanması kapsamını tanımlar. Bu, kriz yöneticilerinin önlemlerinin etkisini daha doğru bir şekilde ayırt etmelerini sağlar. Uygun tanım olmadan somut adımlar atmak, zaten derinleşen bir sorunu hafifletmek yerine sağlamlaştırır. Uzun vadeli ileriye dönük düşünmek mevcut sorunu çözer ve aynı zamanda tekrar etmesini engeller.

Sorunu tespit ederken bazı sorular üzerine düşünülmeli ve cevap aranmalıdır. Ne oldu ve ne zaman gerçekleşti? Sorun ne kadar ciddi? Durum acil mi? Bu olay veya durumun sonunda etkilenen sayısı nedir? Sorunu çözüme kavuşturmak için hangi bilgilere ihtiyacımız var? Sorunu doğru anlamak için neler yapılabilir? Bu sorunun doğruluğu için kimlere ihtiyacımız var? Sorunun önemini belirlemek için kimler üzerinde incelemeler yapılmalıdır? (Tüz, 2014:86).

3.2.2. En Kötü Olaya Hazırlanma

Örgüt her zaman beklenmedik olana hazır olmalıdır. Zorluklardan tecrübe edinmek kadar bu zorluklardan önce hazır olmak, krizlerin üstesinden gelmek konusunda oldukça önemlidir. En kötü olaya kendini hazırlayan örgütler, olaylar veya sonuçlar karşısında makul karar alabilirler. Beklenen kötü olayın tersine iyi bir olay ile karşılaştıklarında ise motivasyon konusunda oldukça fayda sağlayacaktır.

3.2.3. Bilgi Akışını Yönetmek

Bir krizin etkin bir şekilde yönetilmesinde bilgi akışının hayati bir rolü vardır. Bu açıdan bakıldığında kriz bilgisi dağıtım faaliyetlerinin kriz yönetimine yardımcı olma ve bir kuruluşun itibarını koruma konusunda ikili bir rolü vardır. Kriz yönetimi ekip işidir. Bilgi akışının doğru kullanımı kriz müdahale ekibinin örgüt içerisinde kişiler ve gruplarla aynı zamanda dış çevre ile daha iyi ilişkiler kurmasını ve bu sayede krize sebep olan sorunların daha iyi açıklanmasını sağlar. Bilgi akışına yardımcı olacak iki yönetim aracı, sorun raporu ve kriz iletişim stratejisidir (Tüz, 2014:87).

3.2.4. Sorun Raporu Oluşturmak

Sorun raporu, bir kuruluştaki sorun veya krizi tanıtarak olaylar veya sorunlar hakkında yapılan incelemeler ve sonuçların değerlendirilmesini raporlamak için yazılır.

Sorun raporu içerisinde, sorunun kısa bir tanıtımı yapılır, sorun hakkında bilgilere yer verilir, olası soruna ya da mevcut krize neden olabilecek unsurlara değinilir, en kötü senaryo oluşturulur, etkilenecek kişi, grup veya organizasyonlar tespit edilir, destek verebilecekler, sorunla ilişkili diğer sorunlar, iletişim faaliyetlerini içeren bir sonraki adımlara yer verilir. Bu rapor iki gün içerisinde oluşturulmalıdır (Tüz, 2014:87).

3.2.5. Kriz İletişim Stratejisini Belirleme

Sorun raporuna ilişkin stratejiler yazılı olarak düzenlenmelidir. Yazılı bir strateji kriz yönetim takımının anlamasını kolaylaştırır (Tüz, 2014:87). Kriz iletişimi, bir kriz sırasında bir kuruluşun itibarına ve imajına gelebilecek olası hasarı önlemek veya hafifletmek için teorik stratejilere odaklanır. Literatürde en çok kabul gören kriz iletişim stratejileri Benoit (1997) İmaj Restorasyonu ve Coombs (2007) Durumsal Kriz İletişim Teorileridir.

Örgütler, halkı etkili bir şekilde bilgilendirmek ve etkilerini azaltmak için kriz iletişim stratejilerini ele almalıdır. Coombs (2007), kuruluşların kriz hakkında bilgi sağlayarak, bilgiyi yöneterek ve kurumsal itibarı önleyerek veya onararak bu stratejileri ele alması gerektiğini açıklar. Bu stratejileri ele alırken öncelikle kuruluşlar kriz hakkında bilgi vermelidir. Bu, olayın neden kaynaklandığı, hedef kitlenin nasıl etkileneceği ve ne yapılması gerektiği hakkında bilgi vererek yapılabilir. Ardından kuruluşlar, itibarlarını önlemek veya onarmak için eylemler uygulayarak bilgileri yönetebilir.

İletişim stratejisi, faaliyet gösterilen çevre neresi? Hangi pazar araştırması yapılmalı? Hedefler nelerdir? Hedef kişiler kimlerdir? Hedef kişilerin istekleri nelerdir? Neler vurgulanacak? Mesajın gerçekçiliği nedir? Mesaja inanılır mı? Mesajın iletim şekli nasıl olmalıdır? Hangi görevler nasıl yapılacak? gibi sorulara cevap aramalıdır (Tüz, 2014:88).

Bu yazılı iletişim stratejisi, amaç, hedef gruplar, diğer ilişkili gruplar, belirlenen strateji, verilecek temel mesaj, temel mesajın durumu, medya için anahtar taktikler, paydaşlar ve diğer gruplar, bütçe ve birincil iletişim başlıklarından oluşmalıdır (Tüz, 2014:88).

3.3. KRİZİN BOYUTLARINI BELİRLEMEK

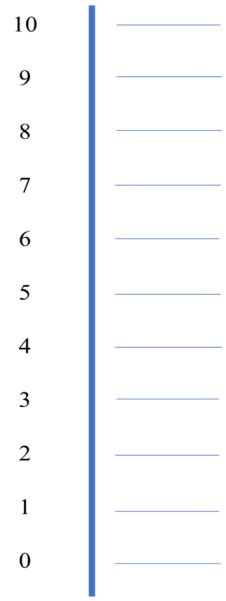
Çalışan memnuniyetsizliği, azalan verimlilik ve düşen satış göstergeleri, bir kriz dönemine girildiğine işaret eden bazı uyarılardır. Krize giren örgütler kritik bir

aşamaya girmiştir. Bu süre başarılı bir şekilde yönetilmezse bir süre sonra örgütün varlığı sona erebilmektedir. Bu nedenle krize bir an önce müdahale etmek gerekir. Bu tür acil durumlarda, öncelikle ortaya çıkan krizin ölçeği analiz edilmelidir. Krizin boyutunun belirlenmesi; kriz etki değerlerinin hesaplanmasını ve kriz barometresi hazırlanmasını içerir.

3.3.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Örgütler kriz etki değerini hesaplarken olası en kötü kriz senaryolarını göz önünde bulundurmalıdır. Krizin örgüt üzerindeki etkisi, krizin en kötü durum olasılığına göre Şekil 3.1'de gösterilen kriz etki ölçeğinde 0'dan 10'a kadar olan değerler kullanılarak 5 soru çerçevesinde en düşükten en yükseğe doğru derecelendirilir. "0" en yüksek puan kabul edilir. Bu şekilde kriz etki değeri (Crisis Impact Value- CIV) bulunur (Fink, 1986:38-39).

Şekil 3.1 Kriz Etki Ölçeği



(0: En Yüksek, 10: En Düşük)

Kaynak: Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. USA: AMACOM (ss. 42'den uyarlanmıştır).

Değerin hesaplanmasına sorulacak beş soru aşağıdaki gibidir (Fink, 1986:38-42):

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa örgüt ne düzeyde bir şiddete ne kadar düzey de dayanabilir?
- Kriz ile ilgili medya, devlet ve ilgili kurumların kriz ile ilgilenme düzeyi ne olacaktır?
- Krizin örgütün olağan faaliyetlerini kesintiye uğratma boyutu nedir?
- Kriz örgütün kamuoyu önündeki imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz örgütte ne boyutta hasar yaratacak ve zarar düzeyi ne olacaktır?

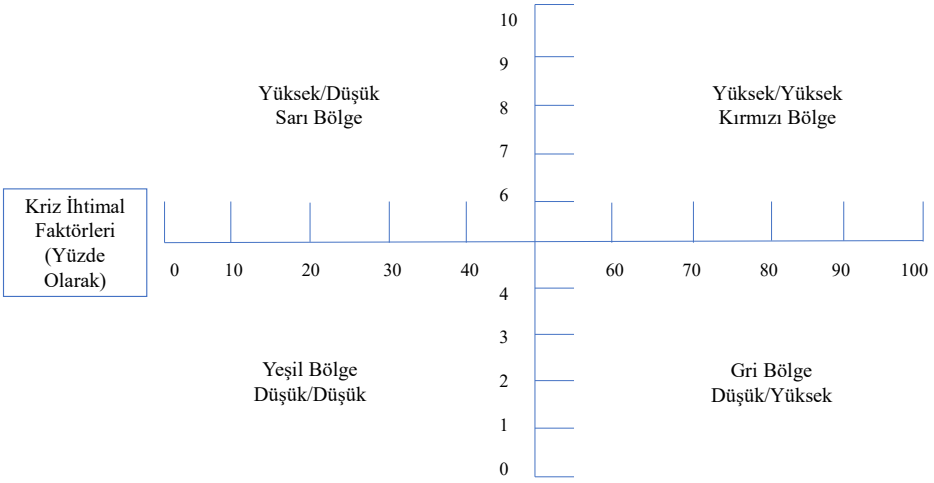
Örgüt bu beş soruya cevap arayacak ve 0-10 arasında puanlama yapacaktır. Bu değerlendirme sonucunda verilen puanlar toplanacak ve 5'e bölünerek krizin örgüt üzerindeki etki değeri hesaplanacaktır. En yüksek değer 50 puan olabilir. Değerlendirme sonucu kriz etki ölçeğine kaydedilerek, bir örgütün karşı karşıya kalabileceği en kötü durum ölçülecektir. Yüksek ölçekli sonuçlar örgüt için tehlikeli bir duruma işaret etmektedir.

3.3.2. Kriz Barometresi Hazırlamak

Bir krizin örgüt üzerindeki etkisinin hesaplanmasına ek olarak, krizin meydana gelme olasılığının hesaplanması da önemlidir. Kriz etki değeri kriz olma olasılığı ile değerlendirildiğinde kriz tehlikesini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yatay eksende kriz olasılık faktörünü hesaplamak için kriz etki ölçeğine, 0 (kriz olası değildir) ile 100 (kriz kesinlikle çıkacaktır) arasında değerlerden oluşan çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığını gösteren bir kriz olasılık faktör ölçeği eklenir ve kriz barometresi Şekil 3.2'de gösterildiği gibi oluşturulur. Kriz olasılığını tahmin etmeden önce, örgütlerin krize yol açabilecek çevresel koşulları ve örgütün karşı karşıya kaldığı geçmiş krizleri göz önünde bulundurması gerekir. Ayrıca bir başka krize yol açabilecek çevresel koşulları ve bu koşulların faaliyetlerini nasıl etkilediğini de düşünmelidirler. Bir kriz olasılığını hesaplarken benzer krizlerle karşılaşan diğer örgüt ve sektörler dikkate alınmalıdır. Bu değerlendirmeler

çerçevesinde ise krizin gerçekleşme olasılığı yüzde olarak (0-100 arası) tahmin edilerek yatay eksen üzerine işaretlenmelidir.

Şekil 3.2 Kriz Barometresi



Kaynak: Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. USA: AMACOM (ss.45' den uyarlanmıştır).

Tablo 3.1 Kriz Barometresi İfadeleri

Bölgeler	Kriz Etki Değeri	Kriz İhtimal Faktörleri
Kırmızı Bölge	Yüksek	Yüksek
Sarı Bölge	Yüksek	Düşük
Gri Bölge	Düşük	Yüksek
Yeşil Bölge	Düşük	Düşük

Kaynak: Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable.* USA: AMACOM (ss.45' den uyarlanmıştır).

Kriz barometresi ölçeğinde, kriz etki ölçüsü ile kriz olasılık faktörü eksenin de ki işaret değerinin kesiştiği nokta, krizin derecesini gösterir. Kriz barometresindeki en tehlikeli bölge, kriz etki değeri ve kriz olasılık faktörü yüksek olan kırmızı bölgedir. Kırmızı bölge krizler açısından en riskli ve tehlikeli bölgedir, bu nedenle yöneticiler bu alandaki krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmalı veya mümkün olduğunca uzak durmalıdır. Kriz barometresindeki en güvenli bölge, kriz etki değeri ve kriz olasılık faktörü düşük olan yeşil bölgedir. Bu, potansiyel bir kriz riskinin düşük olduğu ve meydana gelmesi durumunda vereceği zararın iş üzerinde çok az etkisinin olacağı alanları ifade eder.

Kriz barometresinin sarı bölgesinde yüksek bir kriz etki değeri ve düşük bir kriz olasılığı faktörü vardır. Ayrıca gri bölge için düşük bir kriz etki değeri ve yüksek bir kriz olasılığı faktörü vardır. Bu değerlendirmeye göre gri bölgede krizle karşılaşma olasılığı sarı bölgeye göre daha fazladır.

Sonuç olarak, kriz barometresi sayısal değerler sayesinde işletme yöneticilerine olabilecek en önemli krizlerin hangileri ve hangilerinin ilk önce ele alınacağını karşılaştırma fırsatı verir (Fink, 1986:45). Kriz barometresi, örgütlerin mutlak hazırlık gerektiren veya göz ardı edilebilecek potansiyel krizleri belirlemesine de yardımcı olur. Krizin çözümlenme aşamasında kritik bir öneme sahiptir.

3.4. KRİZ PLANININ UYGULANMASI

Kriz anlarında doğru karar almak, uygulamak ve hedef kitleye en hızlı şekilde ulaştırmak başarıdır. Başarının anahtarı kriz zamanlarında uygulamaya konabilecek bir kriz planına sahip olmaktan geçer. Önceden hazırlanmış bir kriz yönetimi planının yürütülmesi, örgütün krizle karşılaşabileceği durumlarda planlı hareket edebilmek ve zaman kazanabilmesi için önemlidir. Kriz anında krizi yönetmenin en iyi yollarından biri şaşkınlığa düşmeden ve panik yapmadan sorunları anlamak ve karar almada hangi destek araçlarını kullanacağını bilmek ve üyelerin krizle baş edebilmesini sağlamaktır. Örgütün krize karşı nasıl baş etmesi gerektiğini gösteren

bir yol haritası durumunda kriz yönetim planı, kriz öncesi dönemde hazırlanmış olmalıdır.

25 Eylül 1998'de Victorian şehrinde meydana gelen doğal gaz patlaması sonucu oluşan kriz örnek olarak verilebilir. İki hafta boyunca kaos hüküm sürmüştür. İmalat faaliyeti gerilemiş ve işler durmak zorunda kalmıştır. İnsanlar fırını, mutfak aletlerini ve sıcak suyu kullanamamıştır. Besin ihtiyacı komşu eyaletlerden getirilip yüksek fiyatlara satılarak karşılanmıştır. Sonuç olarak, kriz günde 3 milyon dolara mal olmuştur. Victorian Belediyesi bir Acil Durum İletişim Yönetim Merkezi oluşturmuştu çünkü II. Dünya Savaşı'ndan bu yana en büyük gaz patlaması şeklinde bir kriz yaşanmıştı. Günlük medyayı takip edecek çağrı merkezleri kurulmuş ve tüm çağrı merkezleri gelişmelerden düzenli olarak yazılı biçimde haberdar edilmiştir. Ayrıca iletişim materyallerinin dağıtımı yoluyla 1,4 milyon tüketiciyi kendilerini nasıl koruyacakları konusunda bilgilendirmek amacıyla bir medya kampanyası düzenlenmiştir. Sonuç olarak, 9 küçük yaralanma ile kriz etkili bir şekilde yönetilmiştir. Victorian belediye başkanı, "Bu, kamu işlerinde karşılaştığımız zor bir durum, ancak çok etkili bir şekilde yönetilmiştir. Bu kriz, oldukça etkili bir acil durum planıyla çözüldü" biçiminde durumu özetlemiştir.

Acil durum planı oluşturmak için kullanılabilecek hazır reçete yoktur çünkü her organizasyonun farklı bir kültürü dolayısıyla da farklı çözüm planı vardır (Phelps, 1986:6). Kriz planı, bir kriz yönetim aracıdır ancak krizi kendi başına çözmeye yetmez. Bu nedenle acil durum planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gerekir (Tüz, 2014:90).

Kriz planı olan kurumların kriz süreçlerinin, kriz planı olmayanlara göre daha kısa olduğu ispatlanmıştır. Kriz planı olmayan kuruluşlar kriz planı olan kuruluşlara göre 2-2,5 kat daha uzun kriz süresine sahiptir (Fink, 1986:66-67).

Krizler daha çok planlama eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Karar vermenin krize dönüşme derecesi iyi planlamayla ilgilidir. Planlama, kriz başlamadan önce ne yapılacağını planlamaktır. Kriz planının genel özellikleri şu şekildedir (Tutar, 2000):

- Ani acil durumların daha ciddi hale gelmesini önleyebilmelidir.

- Krize katkıda bulunmuş olabilecek bir veya daha fazla olası faktör hakkında bilgi sağlamalıdır.
- Mevcut durumdan daha ciddi olabilecek durumlarla başa çıkabilmelidir.

Bu özelliklere ek olarak;

- Açık, kesin ve kabul edilebilir bir amacı olmalıdır.
- Örgütün değişen iç ve dış koşullarına uyum sağlamalıdır.
- Planlama ve uygulama aşamalarında maliyet minimum düzeyde olmalıdır.
- Optimum uzunluktaki zaman aralıklarını kapsamalıdır.
- Örgütün uymakla yükümlü olduğu standartlara aykırı olmamalıdır.
- Olası direnci en az kayıpla ortadan kaldıracak önlemleri de içermelidir.

Kriz planı hazırlanırken şu koşulların analizi yapılmalıdır (Tüz, 2014:91):

- Kriz yönetimi, bir kriz sırasında bir kuruluşun hedeflerini sürdürmek için stratejik yönetimin öngörüsünü kullanmalıdır.
- Bir kriz kontrol ekibi, hazırlıklarının bir parçası olarak hem fiziksel hem de zihinsel zindeliği korumalıdır. Bunun nedeni, bir krizi zihinsel ve fiziksel olarak yönetmenin ekip üzerindeki ağırlığının artmasıdır.
- Yaklaşan tehlikenin farkında olamama ve erken uyarı sinyallerine aldırmama kötü bir son hazırlayacaktır.
- Kriz anında etkinliği sağlamanın en önemli yollarından biri hızlı hareket etmektir. Ancak bu, olaya her yönden bakmadan karar verme konusunda endişelenmek gerektiği anlamına gelmez.
- Bir krizle yüzleşmek hem birlik hem de bölünme getirebilir.
- Ortak bir görüşe göre, başarının krizi beslediği yönündedir. Altın çağ yaşayan bir örgütün krize girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk aşaması hissedilmez. Dikkatli olunmalı ve ihmal edilmemelidir.
- Bir krize bilinçli olarak hazırlanmak önemlidir. Bir kriz meydana geldiğin de herkes ne yapması gerektiğini ve nasıl bir sorumluluk alması gerektiğini tam olarak bilmelidir.

- Kriz, bir örgütün tamamında veya bir kısmında yanan bir ateş gibidir. İlk tehdidin üstesinden gelindikten sonra yeniden yapılanma başlamalıdır.

Kriz yönetiminin asıl amacı, krizi kontrol altına almaktır. Bir kriz yönetim planı, bir örgütün öngörülebilir krizlerden kaçınmak için ne yapması gerektiğini, öngörülemeyen krizlerle nasıl başa çıkılacağını ve bir kazadan sağ kurtulduktan sonra nasıl tekrar yoluna gireceğini açıklar.

Zaman krizde en önemli faktördür. Bu nedenle örgütün ne yapması gerektiğini söyleyen bir strateji içeren plana ihtiyaç vardır. Planlamanın faydaları, gerçek sorunlara dikkat çeker ve eylem için bir çerçeve sağlar (Regester, 1984). Kriz yönetimi planının aşamaları şunlardır (Wisenblit,1989:38; Regester, 1984:56-63):

- Kriz durumları listelenmeli ve tanımlanmalıdır.
- Kriz durumunda oluşabilecek en kötü kriz senaryosuna göre oluşturulan her kriz durumu için stratejiler ve taktikler geliştirilmelidir.
- Krizden etkilenen ya da etkilenme olasılığı bulunan kişi, grup veya kurumlar belirlenmelidir.
- Kriz ekibi belirlenmelidir.
- Kriz ekibi göreve başlamalıdır.
- Kriz iletişim planı oluşturulmalıdır.
- Her şey test edilmelidir.

Kriz planı, kriz çözümünü kolaylaştıran bir araçtır ancak örgüt kültürü ve insan faktörleri de oldukça önemlidir (Tüz, 2014:92). Acil durum planları, tüm olası kriz kaynaklarını ele almak için geliştirilir ancak koşullar değiştikçe zaman içinde değerlendirilmeli ve güncellenmelidir. Acil durum planlarının değerlendirilmesinde ve eksikliklerinin giderilmesinde kriz tespit yöntemleri ve kriz senaryoları çok önemlidir. Ayrıca örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesinde uyguladığı erken uyarı sistemleri ve çevre analizleri yöntemleri ile acil durum planlarında gereken değişiklik ve yeniliklerin uygulanmasında fayda vardır.

3.5. KRİZ DÖNEMİ KADRO YAPISI

Kriz dönemleri genellikle belirsizliklerin yoğun olduğu zamanlardır. Bu dönemlerde örgütler, kaynakları ve iş gücü yönetimini dikkatli bir şekilde planlamak zorundadır. Kriz lideri bu dönemlerde kritik bir öneme sahiptir. Krizden etkilenen bir örgütte iş birliğini yeniden tesis etmek zordur ve bu görev ona aittir (Tach, 1994:15).

Bir kriz danışmanı veya yöneticisinden destek almak daha iyi bir seçim olabilir. Kriz dönemlerinde kriz analistlerinden de yardım alınabilir. Karar analistleri, çevresel analiz ve erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri programlar vasıtasıyla değerlendirir. Bu verileri işledikten sonra karar analisti yönetim bilgi sistemlerini kullanarak bilgi toplar. Bu bilgileri yöneticiye kriz yönetimi ve karar almada yardımcı olmak için kullanır.

Kriz anında insan kaynakları politikası denilince akla ilk gelen iş gücü yapısının küçültülmesi yani çalışanların işten çıkarılmasıdır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu yok eder ve sadece son çare olarak denenmelidir. Kriz anında işten çıkarılma korkusu yaşayan birinin örgüte verimlilik getirmesi beklenemez. Krizden çıkmanın en etkili yolu işverenlerin, yöneticilerin, çalışanların ve hatta müşterilerin birlikte çalışması ve dayanışma içinde çözüm aramasıdır.

İş güvenliği, kriz durumlarındaki çalışanlar için en önemli faktördür. Bu sebeple Volkswagen'de işten çıkartmayı tercih etmeyip onun yerine çalışma sürelerini azaltarak ücretlerde indirime gitme yolunu tercih etmiştir (Tüz, 2014). General Motors ise kriz olan ülkeden kriz olmayan ülkeye elemanların bir bölümünü kaydırma kararı almıştır (Eyrenci, 1994:12).

Fedakârlık yapanlara iş güvencesi verilmezse bir sonuca ulaşılamaz. Çalışma saatlerini azaltmak, ücretleri indirmek, personel alımını azaltmak, personelleri eğiterek birden çok yerde görevlendirmek, ofis giderlerini azaltmak için ev-ofis çalışmalarına başvurmak gibi yöntemler kullanılabilir. Zorunlu işten çıkartmalar yapılacaksa şu kriterler dikkate alınmalıdır (Özgür, 2010):

- Yıllık izin, ücretli ve ücretsiz izin dahil her türlü izin işten çıkarılmadan önce kullanılmalıdır.
- Emeklilik yaşı gelenlere ya da yakın olanlara işten çıkarmada öncelik verilmeli ya da emekliliğe teşvik sağlanmalıdır.
- İşten çıkarılacak kişiler önceden yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilmelidir.
- Başarıyı ve yüksek devam oranlarını korumak için kötü performans gösterenler görevden alınmalıdır. Çeşitli araştırmalar, gelişim ve hedef odaklı performans yönetim sistemlerine sahip çalışanların işverenleri tarafından tutulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sistemler çalışanları inisiyatif göstermeye, yeni beceriler geliştirmeye ve belirsizliğe direnmeye teşvik eder. Bu standartları karşılamayanların görevden alınma olasılığı daha yüksektir.
- Kritik öneme sahip kadrolar mutlaka elde tutulmalıdır.
- İşten ayrılmadan önce ayrılan çalışanlar ile görüşülmeli, örgütün görüşü alınmalı ve kriz geçtikten sonra ilk olarak kimlerin işine dönebileceği belirlenmelidir.
- Örgütler mümkünse emekli olan çalışanlarına başka bir kuruluşta çalışma fırsatı sunmalıdır.

Kriz dönemlerinde örgütler, belirsizlik nedeniyle işe alımları geçici olarak durdurabilir. Bu durumda, açık pozisyonlar doldurulmaz ve mevcut personel üzerinde daha fazla sorumluluk ve görev yükü oluşabilir.

Örgütler, kriz dönemlerinde geçici işçileri tercih edebilir. Geçici işçiler, esnek çalışma saatleri ve daha düşük maliyetlerle örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olabilir.

Bazı örgütler, kriz dönemlerinde yeniden yapılanma sürecine girer. Bu durumda iş birimleri birleştirilebilir, bazı bölümler kapatılabilir veya görevleri yeniden tanımlanabilir. Yeniden yapılanma süreci, kadro yapısında önemli değişikliklere neden olabilir.

Sonuçta, kriz dönemlerinde kadro yapısı örgütten örgüte ve kriz türüne göre değişiklik gösterebilir. Örgütler genellikle bu dönemlerde maliyetleri azaltmayı, verimliliği artırmayı ve operasyonları sürdürebilmeyi hedefler. Ancak, her durumda kadro yapısındaki değişiklikler stratejik olarak planlanmalı ve mevcut çalışanların hakları ve refahı gözetilmelidir.

3.6. KRİZ KOŞULLARINDA YÜRÜTMEYİ SAĞLAMAK

Örgütsel hiyerarşiyi korurken krizleri hızlı bir şekilde ele almak gerekir. Ayrıca, kriz koşullarının ve insan yönetimi stratejilerindeki farklılıkların kaydedilmesi önemlidir. Son olarak, merkezi planlamaya dayalı kararlar almak da kritiktir.

Bir kriz sırasında karar alma sürecinin hızlı olması gerektiğinden, otoriteyi tek bir merkezi konuma yerleştirmek gerekir ve buna paralel olarak yetki devri azaltılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994). Bu, yönetim ekibinin neler olup bittiğini daha iyi izlemesini ve kontrol etmesini sağlar. Ayrıca hızlı karar vermelerini kolaylaştırır. Krizler genellikle dallanıp budaklandıklarında bir çıkmazla sonuçlanır. Bu olgu işin başlangıcında yetkin ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyulmasını gerektirir (Tach, 1994:42-44).

Kriz dönemlerinde yürütmenin başarılı olabilmesi için çalışanın moral ve motivasyonunu yüksek tutmak ön koşuldur. Bunun için bireyleri suçlama politikaları yürütülmemelidir. Bu zamanlar stres ve kaygının yüksek olduğu zamanlardır. Dolayısıyla stres altında akılcı kararlar almaya hazır olunmalıdır. Medyayla ilişkiler güçlendirilmeli ve güncellenmelidir. Gelişmeler hakkında kriz merkezi ile sürekli iletişim kurulması önemlidir. Bir kriz ortasında örgütten ayrılmak isteyenlerle vakit kaybedilmeyerek, gitmelerine izin vermek daha uygundur.

Bir kriz sırasında alınan kararları, düşünceleri, duyguları, kriz ekibi toplantılarını ve yapılan raporları videoya kaydetmek mantıklıdır. Bu durum, olası bir kriz anında geçmişin iyi ve kötü yanlarını görme fırsatı sağlayarak ders çıkarmak adına oldukça önemlidir.

Yürütme, karşılaştırma çalışmaları yaparak bir örgütün yaşadığı krizin başka bir örgüt için geçerli olabileceği gerçeğini değerlendirmelidir. Bu arada hangi hatalar yapıldığını görerek hata yapmamak ya da onların hatalarından faydalanarak krizi fırsata çevirmek mümkündür. Kriz durumlarındaki değerlendirme çalışmaları, futbol ara dönem çalışmalarına benzer. Bir sonraki oyundan önce, önceki oyunda neyin yanlış gittiğini görmek için kaydı tekrar değerlendirirler. Kriz zamanlarında da benzer çalışmalar yapılmalıdır (Fink, 1986:85-90).

Kriz anlarında örgüt üyelerinin kişiliklerini dikkate almak ve farklı davranış kalıpları kullanmak önemlidir. İnsanların kişilikleri, kriz dönemlerinde nasıl tepki vereceklerini, stresle nasıl başa çıkacaklarını ve nasıl motive olacaklarını etkileyebilir. Bu nedenle liderler, çalışanların kişiliklerini anlamak ve buna göre davranışlar sergilemek için çaba göstermelidir. Örgüt üyelerinin farklı kişiliklerine göre farklı davranış kalıpları şu şekildedir (Tüz, 2014:96-97):

Fırsatçı kişilik, akıllı ve zekidirler. Kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarının önünde tutarak örgüt için tehlike oluştururlar. Böyle bir dönemde engelleyici ya da yıldız olma eğilimindedirler.

Duyarlı kişilik, alıngan kişilik yapılarına sahiptir. Sürekli sorunu kendilerinden kaynaklı olduğunu düşünerek panik yaparlar. Moral ve motivasyona çok fazla ihtiyaçları vardır.

Savaşçı kişilik, örgüt içerisinde çalışanlara ve hatta üst yönetime karşı sürekli kavgacı bir politika izler. Suçlu arayarak problem çıkarır. Başa çıkmanın en iyi yolu sorunun daha sonra görüşüleceğini belirterek zaman kazanmaktır.

Gizli kişilik, bu kişilik grubu bilgileri gizli tutarak gerekli kanallar ile paylaşmazlar. Bu şekilde örgüt içerisinde yıldız olma eğilimindedirler. Örgütün bu kişilikteki bireylere karşı yapması gereken bilgilerini örgüt içerisinde gerekli kişilerle paylaştığında krizi yönetmede başarılı olabileceklerini anlatmalıdır.

Zayıf kişilik, endişe ve kaygı içerisindedirler. Sürekli olumsuz taraflara odaklanarak olumlu tarafları göremez ve sürekli kaçışa yönelirler. Bu kişiliklerle

çalışmak oldukça zordur bu yüzden de bir program çerçevesinde yapılması gerekenler anlatılmalıdır.

Esnek ve uyum sağlayabilen kişilik, genellikle hızlı değişen durumlara uyum sağlama yeteneği ile tanınırlar. Liderler, bu kişilere belirsizlik dönemlerinde daha fazla sorumluluk ve özgürlük vererek esnekliklerini kullanmalarına olanak verirler. Onları çeşitli projelerde liderlik pozisyonlarına getirerek kriz sürecinde önemli bir rol oynamalarını sağlayabilirler.

3.7. KRİZ İLETİŞİM POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI

Günümüzde insanlar dünyada olup bitenler hakkında her zamankinden daha fazla şey bilmektedirler. Artık tüm krizlerin küresel olduğu iddia edilmektedir. Kitle iletişim araçları kullanımındaki artış, krizin yayılımını da paralel olarak arttırmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle krizler, paydaşlar ve gruplar üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Örneğin, artan su kıtlığı gibi bazı krizler, yerel etkileri olan küresel bir sorundur.

Bir krizle başa çıkmak için kriz planı geliştirmek, krizi yönetmek ve en önemlisi bunu kriz iletişim sürecine tercüme etmek gerekir. Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, kriz zamanlarında mesaj iletilemediği takdirde başarısızlık kaçınılmazdır.

Kriz yönetiminin en önemli kısmı da kriz iletişim yönetimidir. Kriz doğru yönetilmeyip yanlış ele alınırsa hafızada olumsuz bir imaj bırakılacağı için kriz sırasında iletişime öncelik verilmelidir. Kriz iletişim yönetimini Fearn-Banks şöyle tanımlar: “Örgütün imajına verilen zararı minimuma indirmek için tasarlanan strateji ve taktikleri detaylandıran diyalogdur”.

İtibarlarını korumakla ilgilenen örgütler, genellikle kriz yönetimine tarafsız bir yaklaşım benimserler. Krizle veya onun suçlamalarıyla anılmak istemezler, bu yüzden bu halkla ilişkiler stratejisini uygularlar (Seeger, 2006:234).

Bir krize tek seferlik stratejik müdahale uygun görülmez, bunun yerine devam eden kriz iletişimi bitmeyen bir süreç olarak kabul edilir. Bir basın toplantısı ve basın açıklaması her zaman yeterli değildir. Örgütler, kriz hakkında periyodik olarak bilgi sağlamak için halkla ilişkiler görevlilerine, örgüt yöneticilerine ve kriz ekibi yetkililerine ihtiyaç duyar. Bunun yanı sıra paydaşlarla bağ kurmak için sosyal medya gibi çeşitli iletişim araçlarını da kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle krizin farkına varır varmaz onunla ilgili iletişim kurmaya başlanmalıdır.

Bir kriz iletişim politikasının, krizlerin yayılmasını önlemeye yardımcı olmak için iki ana hedefi vardır. Birincisi, krize karışabilecek grupları rahatlatmak ve krizden etkilenenlerin üzerindeki etkiyi azaltmak; ikincisi, örgüt çalışanlarını bilgilendirerek örgüt itibarını korumaktır (Pincus, 1986:36).

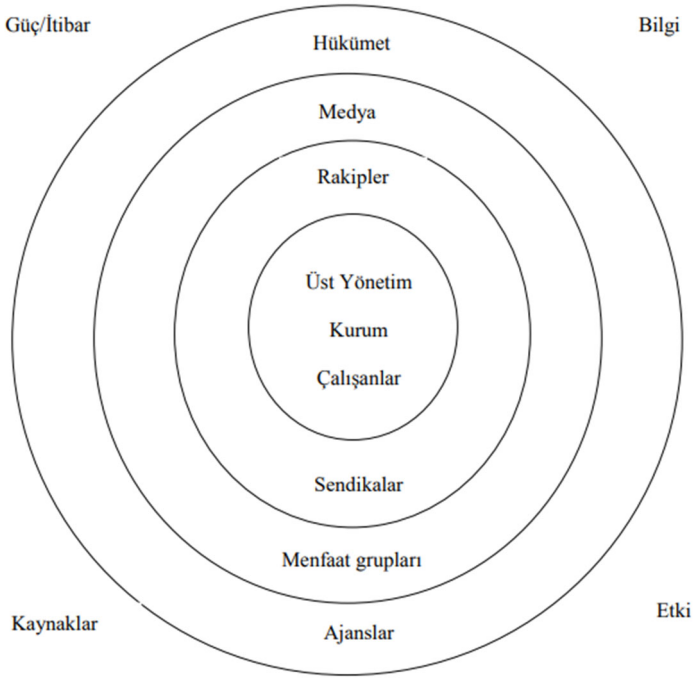
Kriz anında kriz yönetimi yoluyla iletişim ve iletişim kanallarının etkin kullanımı, bir organizasyonu başarıya götürebilir. Coombs'a göre iletişim iyi ve doğru yapıldığında kriz yönetimi daha etkilidir (Coombs, 2001:92). Kriz anında iletişim kanallarını açık tutmak, kriz yönetimini çok daha kolaylaştırır. İletişim kodun şifresi alıcı tarafından çözülerek mesaja anlam kazandırıldığında başarılı olur (Tutar, 2000: 188-189). Buradan hareketle, kriz yönetimi olası kriz durumlarına tepki verme, kriz işaretlerini tanıma ve değerlendirme ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemleri alma ve uygulama sürecidir (Can, 1997). Örgütlerin krize hazırlanmak için ne yapması gerektiği açıklanmaktadır (Gainey, 2009):

a) Örgütün iletişim ortamının, açık veya kapalı olmasına dönük iletişimsel ikliminin belirlenmesi,
b) Kurumun başarısı için önemli olan paydaşların belirlenmesi,
c) Dokümante bir kriz iletişim planı ve paydaş iletişim ağlarının güçlendirilmesi,
d) Kurum ile kilit paydaşlar arasında iletişimin kurulması,
e) Geleneksel ve yeni medyanın bir arada olmasını sağlanması,
f) Ortak paydalarda paydaşlarla yeni yöntemler geliştirilmesi,

g) Örgütün geleneksel ve yeni medya kullanıcılarının oranını tahmin edilmelidir.

Bir kriz durumu, paydaşları etkiler ve paydaşların krizi ve kendilerini nasıl etkilediğini anlamaları gerekir (Coombs, 1999:127). Paydaşlar, krizin nedenini öğrenmek isterse örgütün bu talebe cevap vermesi zorunludur. Bu nedenle, kriz iletişimi öncelikle krizden etkilenen paydaşlara doğru bilgiyi hazır hale getirmeye hizmet eder (Akdağ ve Taşdemir, 2006). Bir kriz anında ne söylendiği ve nasıl söylendiği, paydaşların olup bitenler hakkındaki yargılarını büyük ölçüde etkiler. İtibar oluşturmanın ve korumanın en önemli bileşeni, iyi bir iletişim stratejisidir. İtibar ağızdan ağıza yayılır bu yüzden de ağızdan çıkan sözün ne olacağını düşünmek önemlidir. Paydaş sıralamaları, krizin niteliği ve faaliyet gösterdikleri sektör gibi değişkenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Hedef paydaşlar ve iletişim araçları iyi koordine edilmelidir. Bu eşleştirmeyi yapabilmek için öncelikle ilgili paydaşları sınıflandırmak gerekmektedir. Şekil 3.3 ‘te paydaşlar gösterilmektedir.

Şekil 3.3 Krizde Paydaşlar



Kaynak: Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster.* USA: AMACOM (ss. 213'ten uyarlanmıştır).

Etkili kriz iletişimi, yalnızca krizi ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşa kriz öncesinde olduğundan daha yüksek bir statü kazandırabilir.

Kriz iletişimi kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası iletişim çabalarını içerir. Bu uzun vadeli bir iştir (Ray, 1999:89). Kriz iletişimi zamanı, krizin olmadığı ve iyi niyeti daha da artırmak için bir fırsatın olduğu zamandır (Wigley, 2007:7). Kriz öncesi çabalar, kriz belirtilerini tanımayı ve önleyici tedbirler almayı içerir. Kriz sonrası girişimler algıyı etkiler, imajı korur ve imajı yeniden oluşturur (Ray, 1999:89-90). Kriz öncesi iletişim, kriz sonrası iletişimi etkiler. Finansal kurumlar ve onların paydaşları ile kriz öncesi iletişim, kriz sırasında ve sonrasında algıları büyük ölçüde şekillendirir ve kriz sırasında krizin çözülmesine ve kapanmasına yönelik tüm çabaları içerir. Dolayısıyla, bir krizin her aşamasında iletişimin önemli olduğu doğrudur.

3.7.1. Kriz İletişim Faktörleri

Kriz iletişimi, bir örgütün kriz durumlarında paydaşlarına doğru ve etkili bir şekilde bilgi aktarmayı ve iletişim sürecini yönetmeyi içerir. Kriz iletişimi, krizin etkilerini azaltmak, güveni sağlamak, yanlış anlaşılmaları önlemek ve kriz sonrası toparlanma sürecini kolaylaştırmak amacıyla önemli rol oynar.

Bu amaçla kriz yönetimi birçok faktörün bir araya gelmesiyle etkin olabilmektedir. Bunlar; kriz iletişim ekibi oluşturmak, kriz sözcüsü belirlemek, kriz basın ofisi oluşturmak, kriz iletişim planı hazırlamak ve bilgi akışını sağlamaktır. Tüm bunlar yapılırken de halkla ilişkilerden destek alınmalıdır.

3.7.1.1. Kriz İletişim Ekibi Oluşturmak

Kriz zamanlarında iletişim örgüt için daha önemli hale gelir. Bir krizle başa çıkmak için onu yönetmek, bir krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim sürecine tercüme etmek gerekir.

Kriz iletişim ekipleri, iletişim kanallarını kesintisiz olarak açık tutmalıdır (Tutar, 2003:148). Kriz iletişim ekibinin tüm üyelerinin ad soyadları ve unvanlarını içeren kapsamlı bir listede önemlidir. Bu liste her üyenin iletişim bilgilerini içermelidir. Ofis ve ev telefonu, cep telefonu her zaman ulaşabilecekleri adres ve e-posta adresini içermelidir. Düzenli aralıklarla güncellemeler yapılmalı, yeni katılanlar ve bilgileri eklenmelidir.

Kriz iletişim ekibinin görevlerini başarıyla yerine getirebilmesi için sorumluluk alanlarında tam yetkiye sahip olması gerekir. Kriz iletişim ekibi kısıtlanmamalıdır. Kriz iletişim ekibinin sorumluluk alanlarında gerekli yetkinliklere sahip olmaması örgütte krizlerin daha belirgin olmasına neden olabilir.

3.7.1.2. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi

Kriz durumlarında, etkili iletişim sağlamak ve paydaşları doğru bilgilendirmek için bir kriz sözcüsü atanması önemlidir. Kriz sözcüsü, örgütün kriz iletişimini yöneten, medya ve paydaşlarla iletişim sağlayan bir temsilcidir. Kriz ekibinin bir parçası olarak kriz konuşmacısı, bir kriz anında örgütün dış dünya ile bağlantısını sağlayan ve örgütte sağlıklı bilgi akışını organize eden kişidir.

Kriz sözcüsü, etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır. İyi bir sözcü, net, açık ve güven verici şekilde mesajlar iletebilmelidir. Güçlü sözlü iletişim, beden dilini kullanma ve soruları doğru şekilde yanıtlama becerileri önemlidir.

Kriz sözcüsü, medya ilişkilerinde deneyimli olmalıdır. Medya ile etkili bir iletişim kurabilmeli, basın açıklamaları düzenleyebilmeli, basın toplantılarına katılabilmeli ve medya sorularını yanıtlayabilmelidir.

Kriz sözcüsü, kriz durumlarıyla ilgili bilgi sahibi olmalı ve krizin nedenlerini, etkilerini ve alınan önlemleri anlayabilmelidir. Kriz sözcüsü, krizin teknik ve operasyonel detayları hakkında bilgi sahibi olmalı ve gerektiğinde uzmanlardan destek alabilmelidir.

Kriz sözcüsü, örgütün güvenilir bir temsilcisi olmalıdır. İtibarı yüksek olmalı ve paydaşlar arasında güven uyandırmalıdır. Sözcünün dürüstlüğü, şeffaflığı ve doğruluğu konusunda güvenilir bir izlenim vermesi önemlidir.

Krizler genellikle stresli ve yoğun durumlardır. Kriz sözcüsü, stresle başa çıkabilme becerisine sahip olmalı ve baskı altında bile sakin ve kontrollü kalabilmelidir. Kriz sözcüsünün kararlılık ve profesyonellik sergilemesi önemlidir.

Son olarak kriz sözcüsü, kriz iletişim ekibi ve diğer birimlerle iş birliği yapabilmelidir. Ekip çalışmalarına uyum sağlayabilmeli, bilgi ve destek paylaşımında etkin olmalıdır.

Geçmiş krizlerden elde edilen deneyimler, örgütlerin bir kriz sırasında tek bir örgüt sözcüsü seçmesi ve dış çevre ile açık ve doğru iletişimi sürdürmesi gerektiğini

göstermiştir. Bir sözcünün bir kriz sırasında bir mesajı başarılı bir şekilde iletememesi bir kuruluş için ölümcül olabilmektedir (Fink, 1986:92).

Haber medyası bilginin hızlı bir şekilde iletilmesini gerektirir. Bunun sebebi, bir krizi haber yapmalarının krizin trajik bir ton almasına neden olabilir. Bir kriz yöneticisi ve ekibi medya ile çalışarak talebe mümkün olan en kısa sürede yanıt vermelidir. Bilgi talep eden herhangi bir kişi böyle bir durum gerçekleşmeden önce kriz iletişim ekibi tarafından bilgilendirilmelidir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:146).

Kriz iletişim ekibinin kriz dönemlerinde uyumlu kalması hayati önem taşır. Bunu yapmak kararları başkasına bırakmadan aynı sözcü aracılığıyla çalışanlara iletmeyi gerektirir. Çünkü tek bir sözcü aracılığıyla iletişim dedikoduların, yanlış bilgilerin ve çelişkilerin yayılmasını engellemektedir. Bu aynı zamanda kaos ve karışıklığın önlenmesinde yardımcı olur.

3.7.1.3. Kriz Odası Oluşturmak

Dış politikalardaki gelişmelerde kullanılan "WarRoom (Savaş Odası)" ya da "SituationRoom (Durum Odası)" modeli örgütlerde uygulanmalıdır (Tüz, 2014:98). Birçok örgüt sorunları çözmek için bu özel odaları oluşturmaktadır. WarRoomlar, ofisten farklı olarak kilit kişilerin zor bir problemi çözüme kavuşturmak için bir araya geldiği ortamdır. Durum odaları, kontrol odaları veya komuta merkezleri olarak da bilinen bu odalar her zaman açık iletişim ve iyileştirilmiş iş akışları yoluyla belirli sorunları çözmeyi amaçlar.

Kriz odası, sorunları çözmek ve ortaya çıktıkça karar almak için örgütün tüm güçlerinin ve kaynaklarının toplanmasını sembolize eder (Koçel, 1993:33). Kriz anlarında kriz yönetim ekibi burada toplanır. Kriz yönetim ekibi 7/24 iletişim ortamı ile bu lokasyonda faaliyet göstermektedir. Sekreterya tarafından, alınan kararlar belgelendirilmeli ve kriz yönetim ekibi için ekipman ve imkanlar seferber edilmelidir. Ekiplerin etkin bir şekilde çalışabilmeleri için bilgiye kolayca ulaşabilen ve kararların hızlı şekilde alınabildiği bu ortamda çalışmaları gerekir. Bu ekip o anda yaşanan kasvetli ve stresli durumdan uzaklaşmak ve daha fazla sakinlik gerektiren

durumla yüzleşmek için bu alanda bir araya gelmelidir. Aynı zamanda örgütün diğer bölümlerindeki görevlerden fiziksel olarak ayrılma anlamına gelir (Green, 1996:113). Kriz odasında yapılan toplantıların amacı ekibi kriz durumu hakkında daha fazla bilgi vermeyi sağlamaktır. Kriz odasında bulunması gereken ekipman ve araçlar şunlardır (Green: 1996:128-129):

a) Kriz odası özel hatları olan bilgisayar sistemi ve bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları,
b) Ses kayıt cihazları ve donanımlı telefon hatları,
c) İlgili birimlere ulaşabilecek televizyon, video kayıt cihazı ve boş kasetler, monitörler ve görselleştirme araçları,
d) Gelen telefonlar için iç hat bağlama imkânı,
e) İlgili kılavuzların her biri, haritalar ve planlar,
f) Kriz yönetim ekibi için hazırlanmış faaliyet kontrol listesinin nüshası,
g) İhtiyaç olan tüm kırtasiye malzemeleri,
h) Yazıcı ve fotoğraf makinesi,
i) Genel referans malzemeleri tepegöz, video, slayt, tahta, örgüt şeması, iç ve dış telefon rehberi gibi araçlar oturma düzeni ile hazır olmalıdır.

Sonuç olarak kriz odaları, krizle ilgili tüm bilgilerin toplandığı ve analiz edildiği yerdir. Alınan kararlar doğrultusunda yönetim bilgilendirilir ve gerekli işlemler yapılır. Kararın uygulanması için yönetim kurulu tarafından gerekli adımlar atılır. Tek bir yerde toplanan tüm veriler anında karşılaştırılır ve analiz edilir. Bu tamamlandıktan sonra karar verilir ve bu karar derhal uygulanır. Kriz yönetim odasında yapılan faaliyetler yürütmeyi hızlandırır ve verimliliği arttırır.

3.7.1.4. Kriz Basın Odası Oluşturmak

Bir kriz anında etkili iletişim için bir basın odası kurmak önemlidir. Kriz sözcüsü, tüm kararları ve olay detaylarını basın odasına bildirmekle görevlidir (Tutar, 2003:147). Kriz raporlama ofisleri aynı zamanda acil durum bilgi merkezleri olarak da bilinir. Genel olarak kriz raporlama ofisi, kriz anında bilgi toplayan ve krizle ilgili

çeşitli gruplarla (personel, medya, tüketiciler, kamu yetkilileri vb.) iletişim ortamı oluşturan bir merkezdir (Tüz, 2001:105). Kriz iletişiminde bir basın odası oluşturmak ve medya ile etkili bir iletişim sağlamak, kriz mesajlarının tutarlı bir şekilde iletilmesi için önemlidir.

3.7.2. Kriz Anı İletişim Stratejileri

Kriz anında iletişim stratejileri, kriz seviyesinin tespiti, doğru bilgilerin toplanması, yayılması ve krizin anlam tablosuna göre tanımlanması gibi aşamaları içermelidir. Bu stratejiler krizi etkin bir şekilde yönetmek, güveni korumak ve olumsuz etkileri azaltmak için önemlidir.

3.7.2.1. Kriz Seviyesi Tespit Edilmelidir

Gerçekleşmemiş olaylar ve durumlar hakkında bilgi edinmek için mevcut durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi bir olayla ilgili bilgilerin hangi iletişim kanallarından halka iletileceğinin ve hangi iletişim stratejilerinin oluşturulacağının belirlenmesi açısından önemlidir. Bu krizin etkilerini değerlendirmeyi, sorumlulukları belirlemeyi ve doğru iletişim yaklaşımını belirlemeyi içerir.

3.7.2.2. Doğru Bilgi Toplanmalı ve Yayılmalıdır

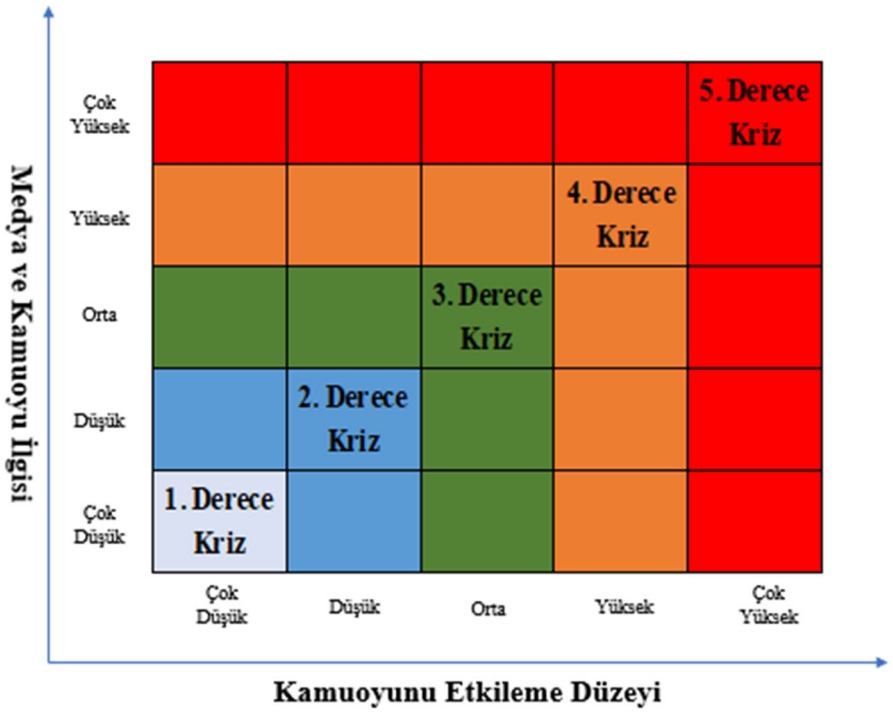
İletişim ağı mutlaka oluşturulmalıdır. İletişim ağı örgüt içerisindeki bireyler arasındaki iletişim ve bilgi akışıdır. Bilgi toplanırken üst yönetime tek kişinin bakış açısına göre raporlar sunulmamalıdır, riskler gizlenmemelidir, hataların üstü örtülmemelidir.

3.7.2.3. Kriz Anlam Tablosuna Göre Tanımlanmalıdır

Mevcut kriz durumu değerlendirilmeli ve krizin etki alanı tespit edilmelidir. Yerel imkân ve kapasite ile halledilip halledilemeyeceği değerlendirilmelidir. Ulusal veya uluslararası çalışmalar şartlara göre hız kazanmalıdır. Kriz tipi belirlenmesinde

iki unsur, medya ve kamuoyudur. Her iki parametrenin durumuna bakılarak kriz tipi tanımlanır. Bunun belirlenmesi kriz iletişim aşama ve kapsamında harita olacaktır. Bu şekilde kriz tipleri dikkate alınarak elde edilen bilgiler kriz iletişimindeki en büyük hatalardan birinin önüne geçebilir. Bu hata tırmanan küçük krizleri yanlış yönetmekten veya büyük krizleri ciddiye almadan iletişimi yönetmeye çalışmaktan ibarettir.

Tablo 3.2 Kriz Tipi Belirleme



Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020:36).

1. Derece Kriz: Kamuoyu ve/veya medyanın kriz ile ilişkisi en düşük seviyededir. Bu krizlerde ilçe yöneticilerin bilgilendirmede bulunması yeterli olabilir.

2. Derece Kriz: Kamuoyu ve/veya medyanın krize ilişkin etkisi düşük ve yerel ölçektedir.

3. Derece Kriz: Bu tip krizler, halkın ve/veya medyanın kriz üzerindeki etkisinin orta seviyede olduğu durumdur. Krizin şehir ve il sınırları içerisinde halkı etkilediği yerel ve bazı ulusal medyanın dikkatini çektiği durumlardır.

4. Derece Kriz: Halkın ve/veya medyanın kriz üzerindeki etkisinin çok fazla olduğu durumdur. Bu, krizin yerel ve il ve çevre devletler dahil olmak üzere bölgedeki kamuoyunu etkilediği ve ulusal kısmen de uluslararası medyanın ilgisini çektiği durumdur.

2, 3. ve 4. Derece Kriz durumlarında ilçe yöneticileri, il yöneticileri ve kriz iletişim basın sözcüsü ve ilgili birimler devreye girebilir.

5. Derece Kriz: Halkın ve/veya medyanın kriz üzerindeki etkisinin büyük olduğu bir durumdur. Krizin yurtiçi ve yurtdışında kamuoyunun etkilendiği, yeni ve yabancı medyanın yoğun ilgi gösterdiği bir durumdur. Yerel ve ulusal iletişim ve bilgilendirme kanallarının yanı sıra ulusal ve uluslararası merkezi yönetim birimleri de devreye girebilir.

3.7.3. Kriz İletişim Planı

Kriz iletişim planlaması istisnai bir durumu normalleştirerek bir krizin oluşmasını önlemeyi amaçlar. Bunun nedeni, planlamanın kaçınılmaz olarak bir kriz meydana geldiğinde onu korumak için çalışmasıdır. Nihai kararlar verilmeden önce planlama toplantıları yapmak gerekir. Bu toplantılar, kriz yönetim ekibinin her başvuru da ne tür bilgilere yer vermesi gerektiğini belirler. Ayrıca kriz iletişim planındaki eksiklikleri de tespit eder.

İzlenecek olan temel politikalar şu şekildedir: Acil hasar analizi yapılır. Hasar durumu iş departmanlarının üst yönetimi arasında ivedi iletişim ile belirlenir. Herhangi bir kriz ortamında bir şeyi yok sayan durumsal senaryolar geliştirerek değil, olasılıkları göz önünde bulundurarak tüm boyutları tartışmaktır. En iyi ve en kötü durum senaryolarına göre analizler yapılır. Bir kriz söylentileri ortaya çıktığında hasar analizi komitesi ortaklarla iletişime geçmeli ve bir güvenlik politikası oluşturulmalıdır.

Medya bilgilendirilmelidir. Bir basın röportajı, basın toplantısı veya detaylı basın açıklaması hazırlanmalıdır. Krizin niteliğine göre bunlardan biri seçilmeli ve medyaya bir iletişim planı duyurulmalıdır. Çalışanlar bilgilendirilmelidir. İşletmenin tüm kilit personelinin kriz bilgilerini zamanında alması sağlanmalıdır. Bir krizin şiddetini azaltmak, kriz sırasında doğru mesajı iletmek için doğru iletişim kanallarını kullanmak önemlidir. Bir krize karışan paydaşlar üst yönetimle iletişime geçmek ister. Üst yönetimin acil durum bilgi merkezi aracılığıyla bilgi iletmesi daha doğrudur. Merkez yoksa, bir halkla ilişkiler görevlisi veya kriz ekibi sözcüsü medya ile ilişkileri yürütmelidir (Argyris, 1971:152; Morgan, 1972:102; Bumin, 1979:50).

3.7.4. Halkla İlişkilerden Yardım Almak

Halkla ilişkilerin ana dallarından biri olan kriz yönetimi kavramı, krizin olumsuz etkilerini azaltmak için örgütün olası kriz durumlarına karşı önleyici tedbirler alması ve krize yol açan etmenlere yönelik planlar yapabilme organizasyonudur.

Kriz zamanlarında gerçekçi bir halkla ilişkiler yönetimi uygulamak krizin çözümüne önemli ölçüde etki eder. Kriz zamanlarında halkla ilişkiler profesyonellerin medya ile iletişimi sürdürmesi, diğer kuruluşlarla iş birliği yapması, bilgi aktarması, uygun iletişim kanallarını kullanması ve medya yönergelerine dikkat etmesi gerekir (Tüz, 2014:100).

Halkla ilişkiler için en doğru zaman krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme fırsatlarının olduğu zamandır. Kârlar yüksek, büyüme iyi, gelecek parlak ve ortaklarla ilişkiler sağlam olduğu sürece “En iyi savunma hücumdur” ilkesiyle güven kazanılmalıdır. Bunu yapmak için medya ile iyi bir ilişki sürdürmek yüksek düzeyde kurumsal güvenlik kazanmak, medyanın yönetime ulaşmasını sağlamak gereklidir. Basın toplantıları röportajlar, fabrika gezileri organize edilmelidir (Fink, 1986:96).

İş birliğine örnek, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Chrysler Motor Company verilebilir. Chrysler'in Ford fabrikasının genel müdürü olarak atanan Lee Lacocca, hemen bir halkla ilişkiler kampanyası başlattı ve sendikayla ücretleri

sınırlama konusunda anlaştı. Bu arada örnek davranışlarından dolayı kendisine bir ödeme yapılmadı. Televizyonda kapsamlı bir reklam kampanyası başlattı ve kişisel olarak Amerikan toplumuna seslendi, fedakarlıklar talep etti ve hatta onların milliyetçi duygularını istismar etti. Gerek işletme içinden gerekse işletme dışından aktif kamu desteği alan kuruluş, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların iş birliği ile kriz yönetimi uygulayarak iflasın önüne geçmekle kalmamış, 1984 yılında da maksimum kâr elde etmiştir. Başka bir örnek vermek gerekirse, 1993'te İtalya'nın RAI kentinde oldu. Krize giren şirketin genel müdürü Gianni Locatelli, önce fedakarlıklar yaparak yönetim kurulundan maaşlarda kesinti yapmasını istedi, ardından hem işçi hem de işverenin tam iş birliğiyle krizden başarıyla çıktı (Tüz, 2014:100-101).

Örgütsel bazda yaşanan krizlerde önemli konulardan biri de halkın desteğini ve katkısını sağlamaktır. İş birliği ve birleştirici güç oluşturarak krizden çıkış yolunu bulan örgütler, beyaz yaka olarak bilinen işveren ve yöneticiler ile mavi yaka olarak bilinen işçiler arasındaki uzlaşmanın ötesine, çalışanlardan ve kamuoyundan güçlü destek alarak geçerler.

Kriz durumlarında halkla ilişkiler tekniğinin katkıda bulunmasının bir başka yolu da doğru ve net bilgi vermektir. Bir kuruluş tarafından resmi bilgi sağlanmazsa, diğer kaynaklardan yanlış bilgi alınması çok olasıdır. Abartılı haberlerin dedikodu ve medya kanallarından yayılma potansiyeli olan bu dönemde hassas ve ilgili kişilere sözlü ve yazılı iletişim kanalları aracılığıyla doğru bilgilerin iletilmesi ihtiyacı doğmuştur (Sabuncuoğlu, 1994:37).

Halkla ilişkiler negatif durumu pozitif duruma çevirmeli ya da nötr pozisyona getirmelidir. Bir kriz anında medya, örgütün olumlu olaylarını dikkate almadan olumsuz olayları haber olarak ele alır. Örneğin 1000 iş görenden 200'ü işten çıkarılırsa medya işten atılan 200 kişi ile ilgilenir. Diğer 800 kişiyi işsiz bırakmamak için 200 kişinin işten çıkarıldığını ve 200 kişi içinde çaba gösterildiğini belirtmeyebilir (Tüz, 2014:101). Halkla ilişkiler derhal müdahale etmelidir.

Halkla ilişkiler uygun iletişim araçlarını kullanmalıdır. Bir kriz sırasında çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, hükümet, toplum liderleri, güvenlik kuruluşları,

avukatlar ve krizden etkilenenlerin akrabaları gibi özel iletişime ihtiyaç duyan farklı gruplar vardır. Halkla ilişkiler, bu grupların her birine farklı şekillerde ulaşabilmelidir.

3.8. KARAR ALMA

Planlama, örgütleme, kadro, personel alma, yönlendirme, koordinasyon, denetleme ve benzeri görevlerin yerine getirilmesinde yönetim sürekli olarak karar verme ile karşı karşıyadır. Yönetimin en önemli işlevlerinden biri karar vermek olmasına rağmen kararsız durumda kalınabilir. "En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir" yargısına rağmen bir seçim yapamayabilirler. Özellikle kriz zamanlarında yönetim kararsızlığı asla kabul edilemez. Karar alınmadan hedeflere ulaşmak ve sorunları çözmek daha fazla karmaşıklık getirecek ve kriz derinleşecektir.

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Bunun yerine, zor koşullar altında alınan kararları tersine çevirmek için ekiplerin oluşturulması gerekir. Karar alma da takım çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz odası uygulamasının asıl amacı da ekip iş birliğinin gerçekleşebileceği bir alan yaratmaktır. Ancak bu, uygulamanın çalışması için yeterli değildir. Uygulamanın etkili olabilmesi için ikincil bir amacın gerçekleştirilmesi gerekir. Birden fazla kişinin yaratıcılıkla ilgili kararlar almasına imkân verilmelidir. Kriz zamanlarında insanlar ekip çalışmasını artıran çeşitli karar alma tekniklerini kullanabilirler.

Karar alma sürecine katılamama, müzakere ve iletişim eksikliği, olumsuz örgüt iklimi, bireysel davranış ve aidiyet duygusuna uyum sağlayamama gibi durumlar bireyler için potansiyel stres kaynağı olabilir. Organizasyonlara katılmak için daha fazla fırsata sahip olmak üretkenliği arttırır ve psikolojik ve zihinsel sağlığı iyileştirir. Çalışma sürecine sosyal destek ve katılım, işin yönünü sağlar. Ayrıca katılım, istihdam güvenliğini artırır ve örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olur.

Kriz yönetimi önemli kararlar almayı gerektirir. Birçok insan krizleri güvenlikleri ve esenlikleri için bir tehdit olarak algılar. Bu stres onların psikolojik güvenliğine, hayatta kalmalarına, statülerine veya kurumsal varoluşlarına yönelik bir

tehdit olarak algılamalarına neden olur. Ancak krizlerin de fırsatlarla birlikte geldiği hatırlanarak stres azaltılabilir. Kişisel veya kurumsal hedeflere ulaşmak ve tanınmak için fırsatlar yaratılmıştır (Fink, 1986:133).

Çok fazla baskı paniğe neden olabilir, çok düşükse de soruna gereken ilginin gösterilmediğinin bir işareti olabilir. Bu nedenle, karar verme sürecinde ne tam bir stres eksikliği ne de aşırı stres tavsiye edilir. En yüksek başarı, stres düzeylerinin arttığı zamanlarda elde edilir. Stres altında karar alma da uygulanabilecek beş yol vardır (Fink, 1986:136-140).

İhtiyat stratejisi, kararlılık ve objektif bilgi toplama üzerine odaklanır. Bu strateji, risklerin ve olası senaryoların değerlendirilmesi için sistematik bir yaklaşımı benimser. Belirsizlik ve risklerle başa çıkmak için analitik düşünce, bilgi birikimi ve kararlılık gerektiren bir süreçtir. Bu stratejiler, örgütlerin gelecekteki belirsizlikleri minimize etmek ve potansiyel zararları azaltmak için önceden tedbirler almasını sağlar.

Sabit strateji, genellikle daha istikrarlı ve öngörülebilir bir örgüt ortamında etkili olurken kriz yönetimi ise belirsizlikler, riskler ve beklenmedik olaylarla başa çıkmak için daha esnek ve hızlı tepkiler gerektirir. Örgütler sabit stratejilerini kriz durumlarına uyarlayarak veya kriz yönetim stratejileri oluşturarak, hem uzun vadeli hedeflerine bağlı kalırken hem de kriz anlarında etkili bir şekilde tepki verebilirler.

Mücadelesiz değişim stratejisi, değişim sürecini daha huzurlu ve iş birlikçi bir şekilde yönetmeye odaklanırken, kriz yönetimi durumunda mücadele ve çatışmalarla baş etmeyi gerektirebilir. Krizler, beklenmedik olaylar ve belirsizlikler içerir ve çoğu zaman acil tepkiler ve kararlar gerektirir. Bu nedenle, kriz yönetimi sürecinde müdahale ve çatışmalara hazırlık önemlidir. Mücadelesiz değişim stratejisi, kriz durumlarında tam olarak uygulanamayabilir ancak bazı durumlarda fayda sağlayabilmektedir.

Savunmacı kaçınma stratejisi, karar vericiler karar vermekten kaçınırlar, ağırdan alırlar ve karar veriyormuş gibi görünürler. Örgütlerin riskli veya belirsiz durumlara karşı pasif bir yaklaşım benimseyerek, risklerden kaçınma veya minimize

etme amacı güder. Bu strateji, örgütlerin riskleri üstlenmek yerine, riskleri en aza indirmek için önlemler almayı tercih etmesini ifade eder.

Aşırı ihtiyat stratejisi, karar vericiler en büyük hatayı aşırı temkinli davranarak yaparlar. Örgüt, riskleri en aza indirmek için aşırı derecede tedbirli ve dikkatli bir yaklaşım benimser. Bu strateji, olası riskleri engellemek için daha fazla kaynak ve önlem harcamayı içerir.

Kriz dönemlerinde karar verme, şu önemli özelliklerin dahil edilmesini gerektirir. Bu, analize uyması için bireysel veya ekip çalışmasını kullanan alternatif modellerin oluşturulmasını teşvik eder. Bu modeller daha sonra beklenen fayda teorisine uygun olarak çoklu kriz değerlerini temsil eden farklı değerleri hesaplamak için kullanılabilir. Bu tür bir çalışma, organizasyonu analiz etmek için çevresel faktörleri, bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, personel kaynaklarını, fırsatları ve riskleri kullanır. Daha sonra, kriz hazırlığı ve kriz sırasında kriz yönetim planlarının geliştirilmesinde kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler. Diğer taraftan bazı araştırmalar, karar analizi yöntemlerinin bir organizasyonun yaratıcılığını körelttiğini iddia etmektedir. Bu yöntemlerin değişen şartlara uyum sağlayamadığı ve uzun zaman aldığı için sürecin meşakkatli olduğu iddia edilmektedir (Mintzberg, 1994:107). Farklı bir yaklaşım olarak bu tekniklerin yerine sezgiye dayalı stratejik düşünme yöntemlerinin de kullanılabileceği önerilmektedir. (Mintzberg, 1994:107). Fakat George Odiorne'e göre, sezgi ve duyguların etkisi altında karar vermek, yöneticilerin olayın bütününü görmesini engeller ve karar vermenin doğruluğunu inkâr eder (Odiorne, 1974:128-129).

Sonuç olarak, örgütler krizi başka bir zaman dilimine kaydırmaya çalışarak karar vermeyi geciktirir ya da sezgi veya karar analizini kullanarak anında karar verir. Diğer bir seçenek olarak karar verme sürecinde tek başına hareket edecek veya takım çalışmasından yararlanacaktır. Kriz durumlarında kişisel kararlar almak klasik bir yaklaşımdır. Bugün bir kriz ekibiyle karar alınması tavsiye edilir. Yöneticiler, kriz sorununun niteliğine ve tercihlerine göre karar verme yöntemlerini kullanabilirler. Bu yöntemler; stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi, karar konferansı yöntemidir.

3.8.1. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz zamanlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Geçmiş deneyimleri ve sezgileri bir pazar araştırmacısından toplanan verileri birleştirmek, ortak bir vizyon oluşturmaya yardımcı olur. Kriz durumlarında planlama yaparken bu vizyonun ikinci aşaması uyumlu bir bütün halinde adımları birleştirir. Stratejik düşünme bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler (Mintzeberg, 1994:107-108). Diğer karar analizi yöntemlerine göre stratejik düşünme yöntemi daha az zaman alıcı, daha esnek, daha yaratıcı ve daha kolay uygulanabilirdir.

3.8.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bazı durumlarda beyin fırtınası, yaratıcı çözümler üretmek için yararlı, kolay ve hızlı bir yöntemdir. Kısa sürede çok sayıda fikrin ortaya çıkmasına ve başarısızlığın sonuçlarına dair çıkarımlarda bulunulmasına olanak sağlar. Birçok kişi tarafından bir araya gelip sorunlarını ve olası çözümlerini paylaşmak için kullanılabilir. Birçok alanda kullanım imkânı olduğu gibi kriz şartlarında karar almada da kullanılır. Bu yöntem örgütü bir krizden çıkarmaya yardımcı olan yaratıcı çözümler üretmede oldukça etkili bir yöntemdir. Aynı zamanda insanları farklı fikirler hakkındaki düşüncelerini paylaşmaya teşvik eden kalite geliştirme aracıdır.

Kriz şartlarında karar analizi yapılırken kullanılabilecek bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak ya da grup olarak uygulanabilir. Bireysel yapılan uygulama da yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar verir (Fink, 1986:147).

Bu teknikte, bir kriz konusunun tartışıldığı ve beyin fırtınası önerilerinin verildiği bir grup beyin fırtınası oturumu düzenlenir. Buradaki kişiler konunun uzmanı olmayan kişilerdir. Toplantı lideri kriz hakkında bilgilendirme de bulunduktan sonra üyelerden hızlıca fikir üretmelerini ister. Her kişi bir sonraki oturuma geçmeden önce sorunu işlemelidir. Bu ilk turda ikinci tura geçilmeden önce insanlar birlikte beyin fırtınası yapar ve düşünmek için bu arada zaman tanınır.

İkinci turda düşüncelerde yavaşlama olursa değerlendirme oturumuna geçiş yapılır. Bu oturumda yaklaşık olarak 30-35 dakika sürer.

Bu teknikte asıl amaç, grup içerisindeki insanları yeni fikirler üretmeye teşvik etmek, üyelerin katkılarından yararlanarak yeni ve alternatif yaratıcı fikirler üretmektir. Bu özelliği ile beyin fırtınası tekniği çok etkili bir tekniktir. Her konuda ve her ortamda bir konu veya sorunun çözümü hakkında fikirler veren öneriler sunar. Beyin fırtınası yöntemi uygulanırken dikkat edilmesi gerekenler (Kotler, 1972:476):

- İfade edilen fikirler asla sözlü veya eylemsel olarak eleştirilmemelidir.
- Fikirler baştan tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirleri değerlendirmeden veya yargılamadan toparlamayı kolaylaştırır.
- İfade edilen fikirler yadırganmamalıdır. Grup üyelerinin ortaya koyduğu fikirler tuhaf bile gelse kışkırtılmamalıdır.
- Herkes birbirinin fikrine saygı duymalı ve dinlemelidir. Yeni fikirlerin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.
- Bir fikir bazen açıklama gerektirebilir bu yüzden gerekli açıklamalar yapılmalıdır.
- Olumsuz davranış ve tutumlarda bulunmamak, çatışma yaratmamak gerekir.
- Her düşünce mutlaka tahtaya yazılmalıdır. Tahtaya yazılan fikirler isim belirtmeden yazılmalıdır.
- Herkes en az bir kez konuşmalıdır.

3.8.3. DELPHI Yöntemi

Delphi, Antik Yunan'da gelecekten haber veren bilgeler konseyinin yaşadığı şehrin adıdır. Delphi yöntemi, geleneksel toplantı yönteminin verimsizliklerinin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır. Klasik toplantı yönteminin kriz ekibi üyeleriyle yüz yüze görüşme, karar verme yetersizlikleri ve yüz yüze görüşme sırasında kararların değiştirilebilmesi nedeniyle zaman kaybı olarak eleştirilmektedir. Ek olarak bazı üyelerin liderin korkutma yoluyla başkalarını taleplerine uymaları için

psikolojik baskı yaratması nedeniyle de eleştirilir. Delphi yöntemi, klasik toplantı yöntemine göre kriz dönemlerinde daha hızlı, objektif ve etkin kararlara daha az çaba ile ulaşmayı sağlamaktadır.

Bu yöntemi uygulayabilmek için kriz ekibine uzman kişilerin dahil olması gerekir. Bir Delphi tekniği, bir sorunu uzlaşma yoluyla çözmek için uzmanlara danışmayı içerir. Bilgiye ulaşmanın zor olması ve durumla ilgili yanlış anlamaların olması nedeniyle, bu genellikle kriz zamanlarında kullanılır. Nihai bir çözüm üzerinde fikir birliğine varmak için uzmanlara danışıldığında birçok farklı kriter kullanılır. Yöntem yazılı karar alma tekniğidir. Bu yöntem için anket, krizle ilgili soruların cevaplarını toplayacak şekilde yazılır. Çok sayıda anket turunun sonuçlarına dayanan bir süreci ifade eder. Delphi tekniği örgütlerde herhangi bir sorunun çözümü için uzman kişilerin karar vermelerine, uzmanlaşmalarına imkân sağlayan bir tekniktir. Bu teknik aynı zamanda ortak akıl yürütme tekniği olarak da bilinir.

Delphi tekniğinin üç ana özelliği bulunur. Katılımda gizlilik, başarının asıl anahtarıdır. Üyelerin baskısı olmadan yapılır. Grup tepkisinin istatistiksel analizi, istatistiksel veriler katılımcılar tarafından iyi anlaşılmalıdır. Son olarak kontrollü geri bildirim, katılımcılar alınan kararlar doğrultusunda diğer yaklaşımlara göre kendi fikirlerini değerlendirebilir. Delphi tekniğiyle yapılan tartışmalarda tüm grup üyeleri belli bir uzlaşma sağlamadan karar alınamaz. Bu teknikte katılımcıların fikirleri sentezlenir ve sıraya konulur. Geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur.

Uygulama olarak, ekip lideri koordinatör rolünde yanıtları koordine eder. Yanıtları üç gruba ayırır; yüksek, düşük ve orta. Orta grup genellikle %80 civarındayken, düşük ve yüksek gruplar %10 civarındadır. Sorumlulara bu %20'lik farklı düşüncelerin gerekçesi sorulur. Bu açıklamalar gerçekleştirilmezse farklı cevaplar elenir. Cevaplamanın ikinci kısmı da birinci kısmın cevaplarına göre sorular, özellikli duruma getirilmiştir. Tekrar çok farklı cevaplar elenir. Bu işlemler süresiz olarak tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı kısımda sonuç alınır. Kriz durumlarında gelecekteki olayları objektif olarak tahmin ederek doğru kararlar almanın etkili bir yoludur (Jain, 1993:332; O’ Connor, 1985:244).

Bu tekniğin olumlu ve olumsuz yanları mevcuttur. Fiziksel bir toplantıda bir araya gelmek zorunda kalmadan Delphi tekniklerinin gücünden yararlanılabilir. Katılımcı yanıtları anonimdir bu nedenle panelistlerin kişisel görüşleri hakkında geri bildirim alma konusunda endişelenmeleri gerekmez. Fikirler diğer uzmanlar tarafından değerlendirilir böylece zaman içinde fikir birliği ne varılabilir ve yöntem etkili olur. Diğer taraftan bu teknik, farklı katılımcı grupları tarafından yorum yapılmasına izin verir, ancak canlı tartışmalarla aynı türde etkileşime yol açmaz. Fikirler ve algılar ortaya konulduğu, parçalara ayrıldığı ve yeniden değerlendirildiği için canlı tartışma bazen fikir birliğine daha iyi bir örnektir. Yanıt süreleri artabilir ve görüşme hızı yavaşlayabilir.

3.8.4. Karar Konferansı Yöntemi

Bu süreç, uzmanların kriz ekibine alınmasını ve iş ortamından farklı bir yerde toplanmasını gerektirir. Bu sürecin amacı, kriz problemini çalışmanın odak noktası olarak kullanmaktır bu nedenle, krizin doğası hakkında tartışmalar için uzmanlar bir araya getirilir. Bundan sonra, bir karara varmak için model oluşturma ve olasılık ve değer analizi yapılır. Ardından, herhangi bir strateji uygulanmadan önce bir uygulama planı hazırlanır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KRİZ SONRASI YÖNETİM VE KRİZE YANIT VERME

Günümüzde kurumsal hayat dinamik, karmaşık, değişken ve belirsiz bir yapıya kavuşmuştur. Sosyal medya aracılığı ile bilginin tüm paydaşlara hızlı bir şekilde yayılması kriz durumlarının daha sık ve yoğun bir şekilde yaşanmasına yol açmaktadır.

Yeni dünya düzeninde hangi sektörde faaliyet gösterilirse gösterilsin bir örgüt için tehlikeli ihtimal "kriz"dir. Değişim ve gelişimin rekabetçi bir ortamda başarının temel anahtarı olduğunu kabul eden liderler için kriz, aynı zamanda örgütsel gelişim ve dönüşüm için bir fırsattır (Blackman ve Ritchie, 2008; Carmeli, 2008; Bossong, 2013; Makkonen, 2014).

Dünyamızda her zamankinden daha fazla kriz yönetimi bilgilerine ve krize yanıt sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler daha büyük kriz yönetimi ve müdahale zorluklarıyla karşı karşıyadır.

Dünya çapında birçok örgüt krizi iyi yönetirken bazıları da krizi yönetmede başarısız olabilmekte ve bu örgütler krize istenen yanıtı veremediği için kriz öncesi yapıya geri dönüş uzun ve maliyetli olabilmektedir.

Örgütler krize bir şekilde yanıt verecekler ya da kriz sonlanacaktır. Kriz yönetiminde en çok istenen durum, krizi başarıya götürmektir. Krizlerden elde edilen deneyimler, gelecekteki krizleri önlemek, hasarı azaltmak, daha dayanıklı olmak ve her türlü kriz ve tehdide hazırlanmak için kritik öneme sahiptir.

Bu duruma, kanser krizi örnek olarak verilebilir. EPFMA (Avrupa Plastik Film Üreticileri Birliği) ticari bir birliktir. Esas olarak gıda ambalajlarında kullanılan PVC filmlerin yanı sıra tıbbi ve evsel kullanım için yapışkan filmlerin üreticisidir. Ulusal gazeteler, radyo ve televizyon haberleri PVC üreticilerinin ciddi bir sıkıntı içerisinde olduğunu bildirmiştir.

Medya manşetleri üreticinin farklı bir plastik malzeme kullandığını ve bu malzemenin polietilen olduğunu iddia etmişlerdir. Aslında şirketin ürettiği film elastik değildir ve kansere neden olmamıştır. Olayın arka yüzüne bakıldığında bu şirket üzerine atılmış bir iftiraydı. Başkan, Britanya Yayın Kuruluşu (BBC) TV'nin programına davet edildi. Başkan, malzemenin güvenirliğinden bahsederek bu malzemenin kullanıldığı bardaktan su içti. Birkaç gün sonra çeşitli basın toplantıları ve gazetelerde, tüketici dergilerinde ve profesyonel yayınlarda yer aldı. Böylece EPFMA markası hakkında başarılı bir kriz yönetimi sağlanmış oldu. Dolayısıyla, krizin sorumluluğunu alabilen, ekip olarak çalışabilen ve krizin aşılmasına katkıda bulunabilen çalışanlara da örgüt yapısında daha fazla değer ve sorumluluk verilmelidir.

Bu bölümde kriz sonrası yönetim ve krize yanıt süreçleri ayrı başlıklar halinde incelenmiştir. Krize yanıt verme süreci de dört temel başlıkta incelenmiştir. Bunlar genel şekliyle; krize yanıt yöntemleri, krize etkileşimli yanıt süreci, krize yanıt ve stratejik öncelikler ile krize yanıt verilmesinde insan etkisidir.

4.1. KRİZ SONRASI YÖNETİM

Krizler karmaşık süreçlerdir. Bu karmaşık süreçte örgütlerden bazıları kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak değerlendirecek ve kazanacak bazıları ise kaybedecektir. Dinamik ve değişken çevre koşullarında örgütler her zaman krizlere hazırlıklı olmalıdır.

Kriz yelpazesi oldukça geniştir. Bir örgüt için ekonomik, politik ve yasal değişimler, doğal afetler, grevler hatta ölümler gibi birçok durum ve olay krize sebep olabilir. Bu yelpazenin herhangi bir yerinde takılmamak ve yanıt verebilmek için örgüt yönetim yapısı başarılı bir biçimde oluşturulmalıdır. Krizin nedeni her ne olursa olsun iyi yapılandırılmış bir örgüt yönetimi krizi öngörmekte ve kriz stratejileri geliştirmektedir. Yapılan çalışmalara rağmen kriz yine de önlenemezse bu kez kriz anı yönetim modelleri uygulanarak krizden kolay ve kısa sürede çıkılabilir.

Etkili bir kriz yönetiminin temeline bakıldığında kriz iletişim süreci ve halkla ilişkiler faaliyetleri oldukça önemlidir. Krize yakalanan örgütler krize hızlı cevap

vermeli, şeffaf bir şekilde olanı söylemeli ve örgüt içerisinde de doğru bir bilgi akışı sağlamalıdır. Kriz öyle ya da böyle sonlanacak ve eğer örgüt hayatta kalmayı başarabildiyse kriz sonrası yaşamını değerlendirecektir (Tüz, 2014).

Kriz sonrası yönetim yapısı, kriz dönemi bitince geçilmesi gereken yönetim yapısıdır. Kriz son bulmuştur fakat etkileri devam etmektedir. Bu aşamada krizin tekrarlanmaması için çalışmalar yapılacaktır. Krizin tekrar yaşanması halinde ise, eksik noktalar tespit edilerek stratejiler belirlenecektir. Örgütler kriz gerçeği ile yüzleşmelidir. Çünkü krizin tekrar yaşanmaması mümkün değildir. Önemli olan, kriz yaşanmadan önce gerekli faaliyetler yürütülerek krize hazırlıklı olmaktır.

Krizler sona erdiğinde, olağan tepki normale dönmektir. Kriz sonrasını sadece bir toparlanma süreci olarak ele almak ve sadece yüzeysel aksaklıkların çözümü ile ilgilenmek, örgütler için krizin kendisinden daha tehlikeli olabilir (Jaques, 2007:154). Kriz sonrası yönetimde yapılacak olan, mevcut durumun gözden geçirilmesi ve durum analizi yapılmasıdır. Sonrasında kriz öncesi yapıya geri dönüş sağlanır (Lawrence ve Glueck, 1998).

Bir krizden başarılı çıkmak örgütlere, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, analiz yapmak ve gelecekte aynı duruma düşmemek için gerekli değişiklikleri yapmak için eşsiz bir fırsat sunar. Ayrıca, bir krizi başarılı bir şekilde yönetebilmek ve kriz sonrasında gerekli dersleri çıkarabilmek, örgüt içinde ve dışında örgütsel profili güçlendirmeye yardımcı olacaktır (Regester ve Larkin, 2008).

Kriz sonrası dönemin bir başka özelliği de krizden yeni çıkmış bir örgütün ve paydaşların korku, güvensizlik, aşırı tepki gibi davranışların görülmesidir. Krizin bu fizyolojik ve psikolojik etkilerinin ortadan kaldırılması için amaç ve hedeflerin yeniden belirlenmesi, ortak değerler sisteminin oluşturulması ve örgütsel amaç ve değerlere bağlı yeni bir yapılanma ve kurallar bütününün oluşturulması gerekir.

4.1.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması ve Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi

Veri araştırmaları ve diğer bilgiler aracılığıyla kriz ve etkilerinin ne zaman sona erdiği ortaya çıkarılabilir. Aşağıdaki sorular sorularak, cevaplar doğrultusunda sonuca ulaşabilmek mümkündür (Tüz, 2004).

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri kriz ile ilgili sorular sormaya ve sorunları bildirmeye devam ediyor mu?
- Satışlar, kârlar ve diğer önemli rakamlar yeniden artış gösterdi mi?
- İşler normale döndüğünde kriz geri döner mi?
- Örgüt çalışanlarının morali hala düşük mü? vb. sorulara uygun cevaplar verilmesi durumunda krizin sona erdiği çıkarımı yapılabilir ve kriz sonrasında yapılacaklara odaklanılabilir.

Kriz yönetim sürecinde ihmal edilme durumu en yüksek olan süreç bu dönemdir. Krizin bitmesi ve bir şekilde atlatılması her şeyi bırakıp olağan duruma hemen geri dönerek rahatlamak anlamına gelmemelidir. Kriz sonrası dönem birçok önemli aşamayı içerir ve yürütülen faaliyetler bir sonraki kriz dönemine önemli katkı sağlar. Bu nedenle kriz öncesi ve kriz sırasında verilen önemin kriz sonrasında da verilmesi gerekir.

Krizin kontrol altına alınması ve kronikleşme tehlikesinin ortadan kalkması ile örgütler kriz öncesi ve hatta daha istikrarlı koşullara ulaşmak için çalışmalara başlar. Bu anlamda kriz sonrası gözden geçirme çalışmaları, örgütün genel yapısı, süreçleri ve işleyişleri üzerindeki etkisini dikkate alarak bir dizi yeniden yapılanma eylemidir. Yöneticiler ve kriz yönetim ekipleri şu konuları ele almalıdır (Tüz, 2004):

- Kriz deneyiminden çıkarılan dersler çok önemlidir ve neler öğrenildiği değerlendirilmelidir. Yakın gelecek için stratejiler, taktikler, personel ve paydaşlar da gerekli olan düzenlemeler yapılmalıdır.
- Krize hazırlığı geliştirmek için gerekli materyaller, sözcülerin ve diğer personelin eğitimi, kaynak ve deneyimlerin arttırılması gibi yollar belirlenmelidir.

- Kriz yönetim aşamaları gözden geçirilmelidir. Zayıflıkların tespit edilmesi, sorunların krize dönüşmesinin önlenmesi, bir kriz meydana geldiğinde ne yapılacağının planlanması gerekir. Bu süreçte kriz planı koşullara göre güncellenmelidir. Bu plan sürekli yenilenen bir belge olmalıdır.
- Paydaşların güvenini güçlendirmek ve örgütün halkla ilişkiler faaliyetlerini canlandırmak için çalışmalar yürütülmelidir.

4.1.2. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Bir krizden sonra yapılması gereken ilk iş bir durum analizi toplantısı gerçekleştirmektir. Bu toplantının gündemi genel olarak kriz sonrası faaliyet ölçeğini yani işin kapsamını ve hedeflerini belirlemektir (Asunakutlu vd., 2003). Ayrıca kriz yönetim ekibinin başarısı değerlendirilmelidir.

Örgüt çalışanlarının krizi nasıl algıladıkları örgütün krize karşı ne derece duyarlı olduğu, yönetimin krizi kontrol altına almada ne kadar başarılı olduğu gibi soruların cevabı durum analizi ile aranmaktadır. Aynı zamanda kriz ortaya çıkmadan önce uygulanan yöntemlerde değişimler yapılmaktadır. Yapılan değişimlerin fayda sağlama oranı anlık incelemeye alınarak yeniden düzenlenmektedir. Durum analiziyle anlık fotoğraflar çekilerek, önceki ortam ile karşılaştırılmaktadır. Böylelikle belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığına dair bilgiler elde edilir (Örnek ve Aydın, 2008:117).

4.1.2.1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrasında faaliyetlerin kapsamının belirlenmesi için öncelikle örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler kategorize edilmeli, finansal yapı ve kârlılık düzeyi açıklanmalıdır. Bu durum doğrultusunda örgütün yeni faaliyet ölçeği tespit edilmelidir. Çeşitli yöntemlerden hangisine öncelik verileceği ve uygulanacağı konusunda bir karar verilmelidir. Bu yöntemler, varlığını koruma, büyüme, küçülme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden oluşur (Koçel, 1993).

4.1.2.2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Hedef Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlendikten sonra, ölçeğe göre örgütün yeni amacı belirlenmelidir. Hedef ortak bir sonuç olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen hedefler, düzenli olarak kontrol edilir, yenilenir ve uygulanır. Sonraki dönemde hedeflerin alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 2014).

4.1.3. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Geri Dönmek

Yeniden yapılanmanın temel amacı, tüm toplumsal faaliyetleri kriz öncesi dönemden daha iyi bir düzeye getirilmesi ve olası benzer krizlerin bir daha yaşanmaması için tedbirler alınmasıdır. Bu bağlamda yeniden yapılandırma faaliyetleri kriz yönetimi süreçlerinin test edildiği aşamadır.

Kriz zamanlarında kararların daha hızlı alınabilmesi için bu dönemdeki merkezi yapılanma şekli değiştirilerek kriz sonrasında yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Takım çalışması sistemi geri yüklenmelidir. Denetim ve kontrol gücünün yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılık için yeni motivasyon sistemleri kurulmalıdır. Olağan yapıya dönerken acilen sağlanması gereken etmenler şunlardır (Tack, 1988:89):

a) Kriz ekibi hazırlamak, kriz döneminde başarılı sonuçlar elde eden ve yaratıcılığı ile ön planda olmuş olan kişilerden yeni bir kriz ekibi oluşturulmalıdır.
b) Erken uyarı sistemleri kurmak, çevre endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek, çevrenin değişken ve dinamikliğine uyum sağlamak için erken uyarı sistemleri yeniden kurulmalıdır.
c) Planlı değişim yapmak, değişimin zamanını kaçırmadan planlı değişim yapılmalıdır.

d) Eğitime yatırım yapmak, bir sonraki kriz ortaya çıkana kadar elemanların eksik alanlarda eğitimini vererek istenilen seviyeye getirilmeli ve eğitime yatırım yapılmalıdır.

Bunlara ek olarak, liderler için geliştirme programları yapılmalı, çalışma ortamı iyileştirilmesi yapılmalı (benchmarking), krizde performansı iyi olan çalışanlar ödüllendirilmeli ve tebrik edilmeli, toplantı zamanlarında kriz süreci çok yönlü değerlendirilmeli, çalışanlara yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerinde çalışanlara verilmesi sağlanmalı, uzun dönem verimlilik ve etkililik programı için misyon ve vizyon bildirileri hazırlanmalıdır (Öztürk, 2003:32).

Sonuç olarak, kriz sona erdikten sonra, örgüt üyeleri arasında artan kendini koruma, düşük moral ve kriz sonrası iletişim kopuklukları, psikolojik sorunlar gibi pek çok sorunun etkilerinin giderilmesi bu süreçte yapılmaktadır. Krizlerden ders çıkarılarak bunlar fırsata dönüştürülmelidir. Örgütler kendi tecrübelerini ve çevre örgütlerin durumlarını analiz ederek yapılan doğruları ve yanlışları belirleyerek geleceğe dönük planlar yapmalıdır.

Kriz sonrası süreçte, kriz dönemi ve olası etkilerinin analizi yapılarak kriz yönetimi sürecini objektif olarak değerlendirmek gerekir. Krizden ve kriz yönetiminden öğrenilen bilgiler genelleştirilerek çıkarılan sonuçlar örgütteki tüm birimlere ve çalışanlara aktarılmalıdır. Yeniden yapılanma olarak adlandırılan bu aşamada örgütlerin ve yöneticilerin bir amacı da yeni kazanımlara ulaşmak olmalıdır. Bunu yapmak için örgütü gelecekte nasıl görmek istediklerine dair yeni bir vizyon ve misyon belirleyerek, yeni bir eylem planı oluşturulması gerekir. Bu krize aktif bir kendini yenileme ve dönüşüm süreci özelliği verir. Bu faaliyetler yerine getirildiğinde örgüt kriz öncesi olağan dönem faaliyetlerine geri dönmektedir.

4.2. KRİZE YANIT YÖNTEMLERİ

Biyolojik savaş, terör, insan kaynaklı felaketler, doğal afetlerden kaynaklanan birçok kriz durumunu içeren günümüz dünyasında örgütlerin krizlerle karşılaşması kaçınılmazdır ve bir bütün olarak bu tür krizlere yanıt verilmelidir (Kaiser ve Sattler,

1996:459). Krizlerle karşı karşıya olan küreselleşmiş dünyada krize yanıt vermek tek başına yeterli bir strateji değildir. Bunun yerine krizle başa çıkmak için yeni yönetim stratejileri uygulanması gerekmektedir (Tüz, 2014:119).

Krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için etkili bir yöntem ve model kullanılması gerekmektedir. Kriz yönetimi, sadece bir kriz meydana geldikten sonra alınan önlemleri değil aynı zamanda bir kriz meydana gelmeden önce alınan kararları ve önlemleri de içerir. Bu kapsamda bir örgüt bir kriz oluşmadan öncesi, kriz anı veya sonrası hangi kriz ekiplerinin, kriz senaryolarının ve iletişim araçlarının kullanılacağına karar verebilmektedir.

Örneğin, İstanbul Büyükşehir Belediyesi pandemi sürecinde sergilediği kriz yönetimi sayesinde uluslararası altın küre ödülü almıştır. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği tarafından düzenlenen ve dünyanın en saygın halkla ilişkiler ödülleri içerisinde yer alan IPRA Altın Küre Ödüllerinde pandemi de gerçekleştirdiği "Birlikte Başaracağız!" kampanyası ile sergilediği iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile kriz yönetimi kategorisinde hem ödülün sahibi olmuş hem de ulusal ve uluslararası yönetimlere model oluşturmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Covid-19 salgınının Türkiye'de görülmesinin ardından ALO 153 Çağrı Merkezi temsilcileri ve tüm birimlerdeki çalışanların sürece vermiş oldukları destek ile bu süreçteki problemleri çözmek ve olası kaosların önüne geçmek için büyük bir çaba göstermiştir. Pandemiden en çok etkilenen kent olan İstanbul'da sayısal verilere bakıldığında tüm kişi ve kurumların iletişim olarak ilk aradığı ALO 153 Çağrı Merkezi olduğu tespit edildi. Bu olay sosyal belediyecilik anlayışına da örnek oluşturdu. Daha sonrasında 153 Çağrı Merkezine dört yeni çağrı hattı daha kurularak etkin bir kriz iletişimi sağlandı. 65 Yaş Üstü Destek Hattı ile uygulama üzerinden sipariş ve temel ihtiyaçların kendilerine ulaştırılması sağlandı. Psikososyal Destek hattı ile ücretsiz psikolojik danışmanlık hizmeti sunuldu. Sağlık Çalışanlarımızın Konaklama Talepleri Hattı ile yakınlarına hastalık riski taşımalarından endişe duyan ve süreci evde geçirmek istemeyen sağlık personeline konaklama hizmetlerinde yardımcı olundu. Sosyal Hizmetler ve Yardımlaşma Hattı ile ayni ve nakdi bağış talepleri alınarak askıda fatura uygulaması ve ekonomik açıdan zorluk yaşayan İstanbul halkının su, doğalgaz borcunun ödenmesi konularında etkin bir halkla ilişkiler çalışmaları yürütüldü.

Krize yanıt yöntemlerinde kriz oluşmadan önce farklı yollara başvurarak krizin zararını önlemeye yönelik uygulamalar krize aktif yanıt süreci (Önleyici Yöntem), kriz ortaya çıktığında daha uzun vadede hazırlanan süreçlerde krize pasif yanıt süreci (Tepkisel Yöntem) ve krizi çözme aşamasında iyileştirmeye ve öğrenmeye dayalı olarak İnteraktif (Etkileşimli) Yöntem kullanılır. Üç yaklaşımda da asıl amaç, krizin zararlarını minimum düzeye indirmektir (Tüz, 2014).

Bir örgütün kriz durumundaki davranışı, krize verdiği tepkiyle belirlenir. Alınan tehlike sinyalinin gücüne göre aktif ya da pasif olarak hareket edebilir. Aktif kriz yönetimi yaklaşımı daha saldırgan, pasif kriz yönetimi yaklaşımı ise daha savunmacı bir yapıdadır (Dinçer, 2004:423-424). Aktif bir yaklaşım daha fazla fırsat yaratmaya ve örgüt imajını yükseltmeye yardımcı olurken pasif yaklaşım, kriz meydana geldikten sonra gerçekleştirilen faaliyetleri içerir ve böylece krizin etkisinin ortadan kaldırılmasına, mevcut durumun korunmasına ve bozulan imajın onarılmasına yardımcı olur.

4.2.1. Krize Aktif Yanıt Süreci (Önleyici Yaklaşım)

Önleyici yaklaşım, bir örgütün potansiyel bir krizi dikkate alması ve kriz oluşmadan önce gerekli adımları atarak ihtimalleri düşünme ve farklı alternatifler üretebilme yöntemidir. Krizlerin çoğu meydana gelmeden önce erken uyarı sinyalleri verir. Liderler ve örgüt çalışanları bu sinyalleri doğru okur ve olası sorunları ortadan kaldırmak için etkili bir şekilde hareket ederse çoğu kriz ortaya çıkmadan önlenebilir. İşte bu yöntem aktif bir kriz yönetimi yaklaşımıdır. Bu yöntem tehlikelerden kaçınmak ve risk etkilerini hafifletmek açısından önemli avantajlar sunar (Tüz, 2014:120).

Krizden kaçmak için öncelikle olası krizlere karşı bazı önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerden en önemlisi çevre analizi yaparak tehditleri tespit etmektir. Krize yol açabilecek tehditler belirlendikten sonra bu tehditleri ortadan kaldırmak için önleyici stratejiler geliştirilmelidir (Tutar, 2007:77). Başka bir deyişle, krizleri oluşmadan önlemek için örgütlerin kriz yönetimine aktif olarak katılmaları önemlidir. Kriz önleme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Kaynakların araştırılması ve tanımlanması,

bilgilerin toplanması için ortamın taranması, toplanan bilgilerin analiz edilmesidir (Coombs, 2012:47). Bu üç aşamada başarılı olan örgütler, kriz belirtilerini erken fark ederek ve kendileri ile paydaşlarını tehdit etmeden krizlerin üstesinden gelebilirler.

Örgütler, aktif davranmanın önemini kavrayamadıklarında, krize hazırlık ve kriz yönetimine ihtiyaç olmadığını düşünerek krize sürüklenmektedirler. Kriz belirtileri bazen algılansa bile mali kaygılar, başımıza bir şey gelmez inancının verdiği rahatlık, algılanan gerçekleri ifşa etmeme gibi sebeplerle önemsenmeyebilir.

Örneğin Covid-19 pandemisinde ülkelerin çoğu Çin'de ilk defa ortaya çıktığında o alanda sınırlı kalacağı ve etkilenmeyeceğini düşünerek tedbir almamıştır. Yaşanması muhtemel olan kriz sinyalleri verilmesine rağmen gerekli önlemler zamanında alınmayarak daha fazla ölüm ve vaka oranları gerçekleşmiştir. Ülkelerin Covid-19 pandemisinde sergiledikleri tutum örgütlerde de yaşanmaktadır. Aktif yöntemin uygulama basamakları şu şekildedir (Ren, 2000:12-17):

a) Acil olarak krizin tespit edilmesi ve tanımlanması,
b) Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden yararlanılması,
c) Krizin etkisinin sınırlandırılması,
d) Olanağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi,
e) Kriz etkisizleştirildiğinde ya da sona erdiğinde hemen uygun kontrol planının başlatılması gerekir.

Kriz yönetimine aktif bir yaklaşım geliştirmek isteyen örgütler şu unsurları kullanabilmektedir (Eren, 1993). Örgüt doğru ve yeterli bilgi akışı sağlamalıdır. Örgütlerin kriz sinyallerini fark etme konusundaki yetersizliği nedeniyle, uygun çözümleri uygulayamaz. Ayrıca, üyeler arasında etkili iletişim eksikliği nedeniyle örgütün çevre ilişkileri zarar görmektedir. Dolayısıyla örgütün varlığını tehdit eden birçok durum liderlik tarafından fark edilmeden kalır. Bilgi eksikliği nedeniyle, örgüt önceki deneyimlere dayanarak kararlar almak zorunda kalır.

Krizler, ilk zamanlarda örgütün hedeflerini tehdit etmemesi ve sorun olmaması sebebiyle acil eylem gerektirmeyebilir. Krizin şiddeti arttıkça örgüt içindeki sorunlar daha belirgin hale gelir ve örgüt paniğe kapılır. Bunun nedeni, karar

verme doğruluğuna tamamen güvenmek için yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Bu nedenle yüksek kaliteli bilgi, örgütte verimli bilgi akışı oluşturur ve sistemin aşırı yüklenmesini önler. Bu sayede iletişim kanalında oluşan gürültü azaltılır. Bu, doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kişilere ulaşmasını sağlar ve risk faktörlerinin bilgi eksikliği veya yanlış yorumlama nedeniyle krize dönüşmesini engeller. Bu bağlamda bilgiyi değerli kılan özellikler; doğruluk, zamanlılık, tamlık, kısalık, yerindelik ve ilgililik olarak belirtilmektedir (Tutar, 2007).

Örneğin, merkez üssü Kahramanmaraş'ın Pazarcık ilçesinde 7,7 ve 7,6 büyüklüğündeki 11 ilin etkilendiği depremlerde doğru ve yeterli bilgi akışındaki yetersizlik krize neden olmuştur. Bilgi akışı ve koordinasyon eksikliği nedeniyle altın saatler olarak adlandırılan ilk 72 saatte yaşanan ihmal ve aksaklıkların temel nedeni olarak görülmektedir. Bu yaşanan trajedi kriz dönemlerinde doğru bilgi akışının önemini göstermektedir. Sosyal medya, böylesi felaket zamanında bilgi akışı için bir platform oldu. Ancak dezenformasyon zaman zaman arama ve kurtarma çabalarını sekteye uğratacak boyutlara ulaştı. Aynı kişi ve adres bilgileri için tekrarlanan başvurular zaman zaman yanlış yönlendirme ve zaman kaybına aynı zamanda da gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşılmasını engelledi. Doğru ve teyitli bilgi olmamasından dolayı iş gücü ve zaman israfı yaşanmıştır.

Göze alınacak risk miktarını belirlemek, örgütlerin de canlılar gibi yaşam döngüleri vardır. Örgütler, doğar, büyür ve ölürler. Sahip olduğu kaynaklara bağlı olarak hem kuruluş döneminde hem de büyüme sürecine girerken hedeflerine ulaşmak için riskler almak zorunda kalırlar. Bu nedenle, alınacak risk miktarını belirlemek önemlidir. Bu miktarın aşılması tehlikeli bir durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir (Tüz, 2014:121).

Erken uyarı sistemleri oluşturmak, farkındalık yaratmak, zamandan tasarruf etmek ve tehlikeli durumlardan kurtulmak, çeşitli yollarla ilgilileri önceden bilgilendirmek içindir. Bir örgütte, kriz kendini birçok farklı şekilde gösterir. Erken uyarı sistemleri, krizlerin varlığını, şiddetini ve yoğunluğunu belirleyebilir. Bu işaretler zamanında tespit edilirse, ekip krize daha iyi hazırlanır ve örgüt üzerindeki olumsuz etki minimum düzeyde olur.

Krize karşı önleyici plan yapma, kriz yönetiminin kilit bir yönü, bir örgüt krizdeyken uygulanması gereken bir eylem planının varlığıdır. Bir kriz kaçınılmaz olarak karar vericilerin dikkatini çeker. Bir kuruluşun erken uyarı sistemi tehlike belirtileri algıladığında, koruyucu mekanizmalar harekete geçirilir ve acil durum planları uygulamaya konur.

Örneğin, Johnson&Johnson'un Tylenol olayına yaklaşımıdır. Tylenol kapsüllerine siyanür bulaşması sonucu bir dizi ölüm olayının meydana gelmesi üzerine, o zamanki genel müdür Jim Burke halk sağlığını korumak ve şirketin çok satan bu ürününde yeniden güven tesis edebilmek için ciddi önlemler alınması gerektiği sonucuna varmıştır. Şirket tam sayfalık ilanlar ve televizyon duyuruları ile düşündüklerini halka açıklamış ve milyonlarca kapsülü piyasadan çekmiştir. Bütün ülkedeki eczane rafları ve evlerin ilaç dolaplarındaki kapsüller toplanmıştır. İlaç yeni bir ambalajla yeniden piyasaya sürülmüş ve pazar payı üç ay içerisinde kriz öncesindeki düzeyin %95'ine ulaşmıştır.

Planları yazıya dökmek, bir krizle başa çıkabilmek için önce doğru planlama gereklidir. Hazırlanan acil durum planlarının yazıya dökülmesi sayesinde kalıcılığı ve belirsizliklerin giderilerek kriz durumlarında kimin, ne ve nasıl yapacağı gibi hususlar belirlenerek krizin yıkıcı etkilerinin önüne geçilebilir. Yine Kahramanmaraş'ta yaşanan asrın felaketi olarak adlandırılan deprem örnek verilebilir. Bu depremde yerel yönetimlerin ne kadar önemli olduğunu, kriz yönetimlerinde yerel yönetimlerin elinde bulunan imkanların planlı bir şekilde devreye sokulması ile ne kadar başarılı olunacağını aksi durumda krizi yönetmede başarısız olunacağı ile yüzleşilmiştir.

Fedakârlık miktarını belirlemek, örgütlerin kullandığı mevcut kaynaklar, özellikle yetenek geliştirme sürecinde yetersiz kalabilmektedir. Büyüme hızının çok yüksek olması, ürünler için daha düşük hedef kalite seviyeleri, üretim sürecinde kullanılan kaynakların arzının kesintiye uğraması, yönetim sorunları ve dış faktörlerin yetersiz tedariki gibi iç faktörlerin kullanılmasında sorunlara neden olabilir. Bu nedenle büyüme sürecinde uzun bir sürede üretilen ürünler, üretim sürecinde tam bir fizibilite çalışmasından geçmelidir. Kullanılan ham maddelerin tedarikinden satış aşamasında piyasa koşullarına kadar çeşitli incelemeler yapılarak uzun vadede krize

dönüşebilecek potansiyel risklerin önüne geçilmelidir. Bu, büyüdükçe her şeyi yapıp satmaya çalışmak yerine, üretimi uzun vadede sürdürebilecek ürünler oluşturmak anlamına gelir. Gerekirse, şirketi uzun vadeli bir durgunluğa sokabilecek ürünlerden kaçınarak kısa vadeli kârlardan fedakârlık edilmelidir (Tüz, 2014:122).

Kriz merkezinde birimlerin oluşturulması, krize karşı aktif yanıt verebilmek için mutlaka kriz yönetim ekipleri kurulmalıdır. Kriz yönetim ekibinin amacı, krizlerin etkisini en aza indirmek ve olası krizler meydana geldiğin de etkin bir şekilde müdahale etmektir. Bu ekipler, olası kriz riskleri ve öngörülemeyen durumlar için örgüt politikalarına göre oluşturulur.

Dolayısıyla aktif (önleyici) yaklaşım, örgütün olası riskler hakkında önceden tahminlerde bulunarak gelecekteki olumsuz sonuçları en aza indirmeyi amaç edinerek önleyici çalışmalar bütünüdür. Örgütlerin aktif yaklaşımı benimsemeleri, örgütlerin sürdürülebilirliği ve risklere karşı daha dirençli olmaları açısından önemlidir.

4.2.2. Krize Pasif Yanıt Süreci (Tepkisel Yaklaşım)

Hasarı sınırlama ve iyileşme aşamalarını içeren sürece pasif kriz yönetim modeli denilmektedir. Pasif modelin temel amacı, kriz vurduğunda şiddeti minimize etmektir (Ren, 2000:12-17). Kriz meydana geldikten sonra gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Risklerin ortaya çıkmasının ardından tepki verme ve etkileriyle başa çıkma stratejileridir. Bu yaklaşım, önlem alarak veya risklerin etkisini azaltarak değil meydana gelen durum ve olaylara tepki göstererek riskleri yönetmeyi hedefler. Pasif kriz yönetimine "Çarpışma Yönetimi" adı da verilmektedir. Çünkü her ne pahasına olursa olsun amaç örgütü krizden kurtarmaktır (Tüz, 2014:123).

Kriz genellikle beklenmedik ve aniden gelişen bir durum gibi algılanır. Ancak genellikle sinyaller göndererek varlığını hissettirir. Pasif yaklaşımı benimseyen yani kriz yönetim ekibi veya kriz yönetim planı olmayan örgütler, kriz sinyallerini görmezden gelmekte, gelişmelere ve değişimlere gerekli önemi vermemektedirler. Sorunlarla karşılaşan örgütler, hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için genellikle savunmacı stratejiler olan başa çıkma stratejileri geliştirirler (Solmaz,

2006:151). Bu açıdan da krizi önlemek için geliştirilen yöntemler örgütün hayatta kalması için kritik öneme sahiptir.

Covid-19 krizinde Akhisar Belediyesi ve fırıncılar ile gerçekleştirdikleri destek hareketi örnek olarak verilebilir. Bu dönemde gerçekleştirilen sokağa çıkma yasağı sebebiyle ekmek araçlarının geldiğini anonslar yoluyla bilgilendirerek, ara sokaklara giremedikleri durumlarda da ekmek satışları zabıta ekipleri kontrolünde sağlandı. Akhisar belediyesi koronavirüs salgınına karşı tüm Türkiye'ye örnek bir davranış sergileyerek başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirdi.

Örgütlerin amacı hayatlarını devam ettirmek ve örgüt imajını korumaktır. Kriz ortada yokken uygulanan faaliyetler bütünü, krizi önlemek için gerçekleştirilen stratejilerdir. Çünkü doğru ve verimli kararların alınmasıyla örgüt dışında muhtemel bir tehditte doğru yönetim ile fırsata dönüştürülmesi mümkündür. Bu bağlamda bazı teknik ve stratejiler belirlenmiş olmakla birlikte bir örgütün kuruluş aşamasından başlayarak olgunluk ve gerileme dönemlerine kadar başarılı uygulamaları kriz önleyici tedbirler olarak değerlendirilir. Örgütsel krize girişler engellenebilir fakat bunun için yönetim bilimsel yollarla faaliyetlerini sürdürmelidir.

Her kriz süreci farklı bir yaklaşım ve strateji gerektirir. Günümüz dünyasında tek başına pasif bir kriz yönetim modelinin ayakta kalamayacağı açıktır. Çünkü krizi yönetmenin en önemli tekniği kriz ortaya çıkmadan önce önlem almaktır. Krizlerin bir adım önünde olan ve devam eden hazırlık ve önleme faaliyetlerini içeren önleyici kriz yönetimi ile krizlerden öğrenmeye dayalı etkileşimli model olan interaktif yanıt süreçleri, günümüzde örgütlerin elinde hayati müdahale araçlarıdır (Tüz, 2014:124).

4.2.3. Krize Interaktif (Etkileşimli) Yanıt Süreci

Krize etkileşimli bakış, kriz yönetimini bir süreç olarak algılayıp süreç takibini gerekli bulur (Tüz, 2014:125). Kriz yönetiminde etkileşimli yaklaşım hem kriz öncesi hem de kriz sonrası anları dikkate alarak kriz sürecine bir bütün olarak bakan yaklaşımdır. Etkileşimli yanıt, kriz yönetimi sırasında elde edilen bilgilere dayalı olarak devam eden örgütsel öğrenme ve izleme faaliyetlerini içeren bir yaklaşımdır.

Bir krize girmeden önce yapılan hazırlıklar ve atılan adımlar, organizasyonun korunmasına yardımcı olacak ve kriz sırasında organizasyonun nasıl davranacağına rehberlik edecektir.

Şekil 4.1. İnteraktif (Etkileşimci) Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Mitroff, I.I. ve Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Krizin türüne bakılmaksızın etkili bir kriz yönetimi beş farklı aşamanın yönetimini içermektedir. Bu aşamalar; kriz sinyallerinin saptanması, krize hazırlık ve krizi önleme, zararı denetim altına alma, iyileştirme ve öğrenmedir (Mitroff vd., 1996).

4.2.3.1. Kriz Sinyallerinin Saptanması

Kriz sinyallerinin saptanması önleme aşamasıdır. Potansiyel tehlike ve risklerin erken uyarı işaretlerini tanımayı ve algılanmasını içerir. Kriz durumları tüm şiddetiyle kendini göstermeden önce örgütlere bazı sinyaller gönderir. Bu sinyaller çok önemlidir çünkü yaklaşan bir krizin varlığı hakkında bilgiler içerir. Krizler, bu

işaretlerin farkına varılamaması veya doğru yorumlanamamasından kaynaklanmaktadır. Kriz sinyallerini yakalayabilmek için örgütte farklı sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Kriz yönetimi sürecinin bu aşaması, bu sistemlerin kurulmasına ilişkin araştırmaları içerir.

Potansiyel bir kriz sinyallerinin saptanması en düşük maliyetli ve en kolay yol olmakla birlikte, bu aşama genellikle atlanmaktadır. Birçok yönetici krizleri varoluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul etmektedir. Bu kronik umursamazlık örgüt yöneticileri özellikle de genel müdürler arasında yaygın olan bir kör noktadan kaynaklanmaktadır. Üst yönetim örgütlerin talihini kontrol ettiklerine inanmaktadır. Örneğin, New York'taki Consolidated Edison elektrik firmasının başkanı Charles Luce'un Temmuz 1977'de bir televizyon röportajında söyledikleri ve sonrasında olanlar bu durumu açıklamaktadır. "Con Ed sistemi son on beş yılın en iyi durumunda bu yaz hiçbir sorun çıkmayacak" açıklamalarında bulunmuştur. Üç gün sonra bütün New York metropoliten alanı 24 saat boyunca karanlıkta kalmıştır. Ünlü "77 karartması" yaşanmıştır.

4.2.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Bu aşama hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu aşamada tespit edilen erken uyarı sistemi ile krizde korunma için kullanılabilecek güvenlik politikaları, bakım prosedürleri, çevresel etkiler, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, planlama ve eğitim gibi faaliyetlerin yapılmasıdır (Haşit, 1999). Oluşturulan önleyici ve koruyucu mekanizmalar, erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri kullanarak olası krizlere ilişkin alınacak önlemler konusunda yönetimi bilgilendirmektedir. Bu aşamada kurallara uygun, doğru, başarılı ve uyumlu bir çalışma ile kriz ortaya çıkmadan önlenebilir.

Ancak birçok yönetici, mevcut piyasa ile meşgul olduğu için gelecekteki krizler için planlama ve hazırlık yapmayı fazla dikkate almaz. Kriz sinyallerinin algılanması işe yaramadığında ortaya çıkacak olan koşullar için hazırlanmak, felaket

gelip çattığında karşılaşılacak çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Örnek olarak, Hazreti Nuh'un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır (Augustine, 1995).

Tanınmış bir yönetim danışmanı olan Steven Fink Kriz Yönetimi adlı kitabında şunlara değinmiştir: "Otorite konumundaki herkes, ölümün ve vergilerin kaçınılmazlığını nasıl öngörüyor ve planlıyorsa bir krizin kaçınılmazlığını da öyle öngörmeli ve planlamalıdır. Bu konuya zayıflık ve korku içinde değil, hazırlıklı olduğunu bilmekten gelen bir güçle yaklaşmalı, kaderin kendisine getirdiği eli oynamalıdır."

Fink'in Fortune 500 şirketlerinin genel müdürleriyle yaptığı bir araştırma, üst düzey yöneticilerin bir krizle başa çıkma da kendilerine güvendiklerini, ama krize hazırlık konusunda hiçbir çabalarının olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmaya yanıt verenlerin %98'i iş hayatında krizlerin ölüm ve vergiler kadar kaçınılmaz olduğunu belirtmiş, ama %50'si krizlerle başa çıkmak için herhangi bir planlarının olmadığını söylemiştir (Augustine, 1995:21).

Diğer bir örnek ise, Ulusal Stratejik Deprem Eylem Planı (UDSEP)'dir. Ulusal Stratejik Deprem Eylem Planının temel amacı, riskin azaltılması ve depremlere müdahale açısından hazırlıklı ve dayanıklı bir toplum oluşturmak ve fiziksel depremlerin olası etkilerini azaltmak için bu konuyla ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik vermektir. Depreme dayanıklı, güvenli, iyi hazırlanmış ve sürdürülebilir yeni yaşam ortamlarının yaratılması yoluyla etkilerini önlemek veya azaltmak için hazırlık ve önleme faaliyetleri üzerine kuruludur.

Dolayısıyla krizleri yönetebilmek için hazırlıklı olunmalıdır. Önleme aşamasında riskler en aza indirilmeye çalışılmalı kaçınmanın mümkün olmadığı durumlarda da düzgün bir hazırlık tesis edilmelidir. Winston Churchill'in "Hayatta hiçbir sonuç alamadan vurulmak kadar esinlendirici bir şey olamaz" sözü bu konuda dikkat çekicidir.

4.2.3.3. Krizin Kontrol Altına Alınması (Hasar Önleme)

Kriz yönetiminin bu aşaması bir krizin var olduğunu kabul etmektir. Bu aşama aynı zamanda en zorlu olanıdır. Bu noktada kanamayı durdurmak için öncelikler belirlenmelidir. Krizin kontrol altına alınması, bir örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla aldığı kriz sinyalleri, krize hazırlık ve önleme mekanizmalarını harekete geçirir. Krizden etkilenmeyen örgüt bölümlerini kontrol altına almaya çalışırken diğer taraftan da kriz sonrası oluşan hasarı onarmayı amaçlar. Hazırlık ve önleme mekanizmaları etkili bir şekilde çalışır ancak bazı durumlarda belirli bir kriz durumunu çözemeyebilir (Haşit, 1999). Bu nedenle örgüt yönetimi, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde edilen verileri krizi takip etmek ve zararını sınırlamak, uygun önlemleri almak için kullanmalıdır. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkisinin daha fazla büyümesini engellemektir.

Black&Decker'in yaşadığı kriz yönetimi örnek olarak verilebilir. Firma Spacemaker Plus marka kahve makinesiyle ilgili olarak 1988'de gerçekleştirdiği geri çağırma, bir tersine pazarlama planına dayalı eşgüdümlü iletişim çabası krizin kontrol altına alınmasının iyi bir örneğidir. Şirket ilk olarak Aralık 1988'de müşteri hizmetlerine yapılan aramanın Spacemaker Plus marka bir kahve makinesinin bir yangına neden olduğunu bildirmesiyle haberdar olmuştu. O tarihte ABD'deki 90 milyon hanenin 25 bininde bir Black&Decker kahve makinesi bulunduğu tahmin ediliyordu. Şirkette yapılan testler 48 saat içinde ürünün gerçekten kusurlu olduğunu, aşırı ısınabileceğini ve aşırı ısındığında da makineyi otomatik olarak devre dışı bırakacağı varsayılan bir mekanizma eklenmiş olmasına rağmen tutuşabileceğini ortaya çıkardı. Bunun üzerine Black&Decker ürünü geri çağırmaya karar verdi. Ölüm olaylarına yol açabilecek bir kusur söz konusu olduğu için şirket herkese %100 iade ödemesi yapacağını duyurdu (Smith vd., 1996).

Şirketin ilk geri çağırma iletişim girişimi perakendecilerine, dağıtımcılarına, satış ortaklarına ve çalışanlara çeşitli duyurular göndermek oldu. Aynı zamanda kusurlu ürün sahibi tüketicilerin şirketle temas kurabilmesi için ücretsiz bir telefon hattı açtı ve bunu duyurdu. Ayrıca şirket yangın çıkma olasılığından haberdar olduktan kısa bir süre sonra kahve makinelerinin sevkiyatını durdurdu. Black&Decker bunların

yanı sıra kahve makinesi için kayıt kartları olan tüm müşterilere birer mektup gönderdi ve müşterilerin yeni parçaları ya da iade ödemelerini nasıl alabileceğini ayrıntılı bir şekilde anlatan basın duyuruları yaptı (Smith vd., 1996).

Bu eşgüdümlü çabalara rağmen şirketin ilk duyuruyu yaptığı tarihten üç hafta sonra kahve makinelerinin ancak %10'u iade edilmişti. Bunun üzerine Black&Decker dolaysız bir pazarlama çabası başlatmaya ve halkla ilişkiler programını yoğunlaştırmaya karar verdi. Bunun için basın açıklamalarından, basın eklerinden, satış noktası malzemelerinden ve sektör basını malzemelerinden yararlandı (Smith vd., 1996).

Doğrudan pazarlama yaklaşımı başka Spacemaker ürünleri için doldurulmuş ürün sahibi kayıt kartları ve Good Housekeping dergisinin açtığı ve kahve makinesini ödül olarak verdiği bir yarışmaya katılmış kişilerin listesi gibi kaynaklardan derlenmiş bir veri tabanından yararlanıldı. Veri tabanında söz konusu ürünü satın alabileceklerini belirtmiş olan tüketicilerin profil listeleri de vardı. Şirket bütün bu insanlarla telefonlarla ve iadeli taahhütlü mektuplarla temas kurdu. Ocak sonunda kusurlu makinelerin %64'ü iade edilmişti (Smith vd., 1996).

Black&Decker çabalarını sürdürmeye devam etti. Örneğin ABD'deki en büyük 80 kentin 24'ünde iade oranlarının düşük olduğunu saptayarak halkla ilişkiler çalışmasını buralarda yoğunlaştırdı. Bu kentlerde yaşayan muhtemel müşterilere özel doğrudan postalama malzemeleri gönderdi. Ek postalama ve basın duyuruları sayesinde 1989 sonunda %92 gibi benzeri görülmedik bir iade oranına ulaşılmıştı. Bunun da ötesinde, Black&Decker'in kampanyası, geri çağırmadan sonra gelen çok sayıda övgü dolu müşteri mektubunun ve daha sonra yürütülen geniş kapsamlı bir pazar araştırmasının da gösterdiği gibi, firmanın müşteri gözündeki itibarını da arttırmıştı (Smith vd., 1996).

4.2.3.4. İyileşme ve Normal Düzene Geçiş (Yara Sarma)

Bu aşama, kriz sonrasında kısa ve uzun dönem için geliştirilen ve uygulamaya konulan faaliyetleri içermektedir. Kriz dönemlerinde örgüt yapısında önemli

değişiklikler meydana gelir. Örgüt, mevcut çevre koşullarına uyum sağlamalı ve yeniden yapılanma yoluyla krizin etkilerini ortadan kaldırmalıdır.

Kriz sonrası iyileşme ve normal düzene geçiş aşaması, genellikle aşamalar halinde ilerler. İlk aşama, acil durum yönetimi ve müdahaleden oluşur. Kriz anında alınan önlemler ve müdahalelerle hayati ihtiyaçlar karşılanır. İkinci aşama, iyileşmenin başladığı aşamadır. Hasar tespiti yapılarak yeniden yapılanma ve iyileşme stratejileri belirlenir. Üçüncü aşama normalleşme ve normal düzene geçiştir. Bu aşamada sosyal, ekonomik, psikolojik gibi birçok açıdan iyileşme ve normale dönüş amaçlanır.

Kriz sonrası bu aşama, sadece normale dönmekle sınırlı kalmamalı daha sağlam alt yapı, enerji ve su kaynaklarının verimli kullanılması gibi gelecek için daha sürdürülebilir bir dünya inşa edilmesine yardımcı olmalıdır.

4.2.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşama, kriz sırasında alınan kararların, önlemlerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve krizden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Ayrıca gelecekte yaşanabilecek olası krizlerin daha iyi yönetilebilmesi için yeni politikalar geliştirilmelidir.

Bu duruma en iyi örneklerden biri, ABD'de 2012 yılında yaşanan Sandy kasırgasıdır. ABD'de kriz yönetimi denildiğinde ilk akla gelen Federal Acil Durum Yönetim Kurumu (FEMA)'dur. FEMA, ülkede gerçekleşen her türlü afet, terör, saldırı, kaza ve benzeri kriz durumlarında aktif olarak rol oynamaktadır. ABD tarihinde ikinci en büyük maliyetli fırtına olarak tarihe geçen Sandy kasırgası, üçüncü kategoride Küba'yı vurmuştur. En geniş çaplı Atlantik kasırgası olarak kayıtlara geçmiştir. 2005 yılında meydana gelen Katrina kasırgası aksine FEMA takdir kazanmayı başarmıştır. FEMA o dönemlerde yeterince finanse edilmeyen, krizlere hazırlıksız, hızlı cevap veremeyen bir kurumdu. Kötü deneyimlerden kendine dersler çıkararak yeniden yapılandırılmış, kurum güçlendirilmiş, başına işleyişten anlayan bir başkan getirilmiş ve etkili bir kriz yönetimi örneği sergilemiştir. FEMA'nın resmi

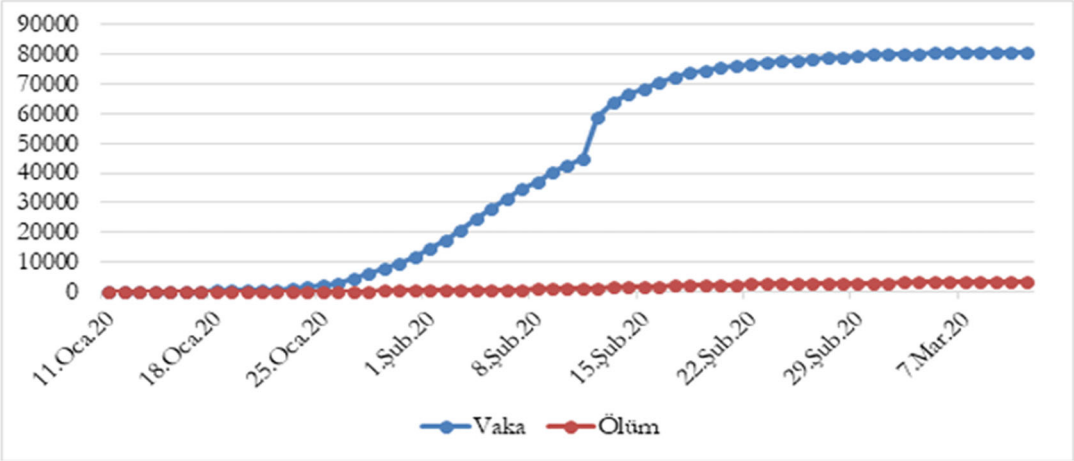
internet sayfasında gerek afet öncesi gerek afet sırası ve sonrasında kurtarma ve yardım faaliyetleri hakkında her türlü bilgi mevcuttur. Bu sayede söylenti ve dezenformasyon gibi olumsuz durumların önüne geçilmiştir. FEMA, Sandy kasırgası kıyıya vurmadan önce etkilenmesi olası kesimlere su, gıda, jeneratör yardımı sağlamıştır. Stokların fazlasıyla yeterli olması, yardımların zamanında ve yerinde ulaştırılması, etkililiğin sebepleri arasındadır. Dolayısıyla FEMA, ülkenin kriz yönetimi imajını düzeltmeyi başararak, Katrina kasırgası kriz yönetimi başarısızlığı sonrasında yürütülen çalışmaların etkililiğini de kanıtlamıştır. Ayrıca bu dönemde bürokratik işler ikinci plana bırakılarak en hızlı şekilde kriz sonrası faaliyetlerin tamamlanması hedeflenmiştir.

Bir başka örnek olarak, Çin'de başlayan Covid-19 krizi gibi ani gelişen krizlerin kontrolünü sağlamak oldukça zordur. Fakat bu krizler gerekli yöntemler kullanıldığı takdirde yönetilebilirler. Covid-19 ilk olarak 2019'un son günlerinde Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkmıştır. Bu hastalık ilk başta zatürre olarak düşünülmüştür. 31 Aralık 2019'da Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) Vuhan kentinde 41 kişide zatürre benzeri bir hastalık olduğu bildirilmiş, analiz sonuçlarına göre de zatürreye neden olan bir virüs olmadığı anlaşılmıştır. ABD Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi'nin, virüsün Vuhan'da hayvan ürünleri pazarından kaynaklanabileceği ihtimalini açıkladıktan sonra Çin Hükümeti hayvan ürünleri pazarını 1 Ocak 2020'de kapatmayı planladığını duyurmuştur. Bu karar alındıktan sonra yeni tedbirler uygulamaya konulmuş, Vuhan'a gelen ve Vuhan'dan giden yolcular havaalanlarında sağlık kontrollerinden geçirilmiştir. 7 Ocak 2020'de virüsün zatürreye neden olan bir virüs kaynaklı değil de yeni bir virüs çeşidi olduğunu ve solunum yollarını etkilediğini açıklanmıştır. Bu virüsün 2019- nCoV olduğu duyurulmuştur. 11 Ocak 2020'de bu virüs yüzünden ilk ölüm gerçekleşmiştir. 22 Ocak'ta vaka sayısı 550'yi geçmiş ve ölü sayısı da 17'ye yükselmiştir.

23 Ocak'ta Vuhan'da tüm sevkiyatlar askıya alınmış ve şehirde ilk karantina önlemleri başlatılmıştır. 24 Ocak'ta Çin Seddi dahil birçok turistik yer kapatılmıştır. 25 Ocak'ta Hubey eyaletindeki 17 şehre ulaşım durdurulmuş ve aynı gün Çin yeni yıl etkinliği askıya alınmıştır. 27 Ocak karantina kararları gereği 18 ilde 56 milyon kişi karantina altına alınmıştır (www.amerikanınsesi.com). Çin ülke sınırları dışında ilk

ölümleri 2 Şubat'ta duyurmuştur. Çin'de vaka sayısı 11 Şubat'ta 40 bin, can kaybı da 1000'i geçmiştir (www.aa.com.tr). Artan enfeksiyon ve ölüm oranları göz önüne alındığında Çin hükümeti önlemleri arttırmaya başlamıştır. 17 Şubat'ta ülkede vahşi hayvanların tüketimini ve ticaretini yasaklayan bir yasa tasarısı hazırlanmıştır. Alınan önlemlerin olumlu sonuçları 18 Şubat'ta etkisini göstermeye başlamıştır. 22 Şubat'ta Çin'deki enfeksiyon sayısı azalmaya başladı ve vaka artışı ilk kez 2000'in altına düşmüştür.

Grafik 4.1 Çin Koronavirüs Vaka ve Ölüm Sayısı (11 Ocak- 11 Mart).



Kaynak: https://www.worldometers.info/coronavirüs/countries (Erişim Tarihi: 21.04.2023).

11 Ocak'ta gerçekleşen ilk ölümün ardından yaklaşık olarak 1 buçuk ay sonra Çin'de vaka sayısı azalmaya başladı. Çin hükümetinin hızlı ve sert önlemleri bu düşüşe katkıda bulunmuştur. Çinli yetkililer virüsü tespit ettiğinde Dünya Sağlık Örgütüne durum bildirilmiş ve ertesi gün yani 1 Ocak 2020'de canlı hayvan pazarları kapatılmıştır. O günden sonra Çin açık ceza evine çevrilmiş ve hükümet insanları evde tutmak için orduyu ve polisi kullandı. Çin'in katı karantina önlemleri hasta ve risk altındaki kişiler arasındaki teması önleyerek virüs yayılma süreci başarıyla sağlandı. Mart ayında sokağa çıkma yasakları kademeli bir şekilde hafifletildi. Bununla birlikte her haneden bir kişinin çıkmasına izin verildi, alışveriş merkezleri açıldı ve toplu

taşıma seferleri başlatıldı. Çok yoğun nüfuslu bir ülke olmasına rağmen Çin'in normalleşme adımları sıkı bir şekilde uygulandı (www.bbc.com).

Kriz yönetiminde pasif bir yaklaşım benimseyen ve savunma stratejisi uygulayan Çin, hızlı hareket ederek aldığı sıkı tedbirler sayesinde tüm dünyayı etkisi altına alan bu krizle başarılı bir şekilde başa çıktığını göstermiştir. Ölüm oranları karşılaştırıldığında, dünyanın en gelişmiş ülkelerinde bile aşılması zor veya imkansızken hatta başarısızlıkla sonuçlanırken Çin bu krizi başarılı bir şekilde yönetmiştir. Covid-19 salgınının kontrolü ellerinden çıktığı için Çin hükümeti krize yanıt olarak pasif kriz yönetimini tercih etmiştir. Çin'in başarısının temel nedeni, hızlı hareket ederek ve içinde bulundukları duruma uyum sağlayarak salgının verdiği zararı en aza indirmesidir. Aktif bir yaklaşım, krizleri önlemede en etkili yaklaşım olarak kabul edilir, ancak bu yaklaşım tüm krizleri önleyemez. Pasif bir kriz yönetimi yaklaşımı çerçevesinde, kaçınılmaz bir krizi az kayıpla yönetmek için alınan tüm kararları ve alınan aksiyonları değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla kuruluşu bir krize sokmaktan kaçınmak için her yola başvurulmalıdır. Ama krize girildiyse de onu kabul etmek, yönetmek ve örgüt vizyonunu uzun vadeye odaklı tutmak gerekir (Augustine, 1995:39).

4.3. KRİZ VE STRATEJİK YÖNETİM

Kriz planlaması, stratejik yönetimin önemli bir yönüdür. Kriz planı ile örgütün stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesinin gerekliliği, kriz yönetiminde her iki yönetim yaklaşımın önemini göstermektedir. Öte yandan stratejiler oluşturulurken 10 yıl sonra sektörde ne gibi değişiklikler olacağı tahmin edilmeli ve örgütün nasıl bir konumda olacağı ya da olması beklendiği hususları değerlendirilmelidir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Yapılan bir araştırmaya göre liderlere ileriye dönük örgüt perspektifi oluşturmak için zamanlarının yüzde kaçını iç ve dış durumları ile ilgili konulara, yüzde kaçının bu değişimlerin örgütü etkileyip etkilemeyeceğini düşündükleri ve bu değişimlerin etkisini yönetmek için takım arkadaşları ile olumlu bir zihniyete sahip

olup olmadıkları hakkında sorular yöneltilmiştir. Liderlerin zamanlarının %40'ının iç ve dış çevre analizleri yaptıkları, zamanlarının %30'unun bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini düşündükleri, zamanının %20'sininde bu etkilerinin geleceğe dönük bir perspektif geliştirmek için harcadıkları tespit edilmiştir. Liderler zamanlarının %2,4'ünü ileriye dönük örgüt perspektifini geliştirmek için harcadığını belirtmişlerdir. Bazı örgütlerde bu oran %1'den daha azdır. Araştırmalar gösteriyor ki liderlerin geleceğe dair farklı bakış açıları geliştirmek için daha fazla zaman harcamaları gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

4.3.1. Stratejik Planlama

Günümüzde örgütlerin etkin ve etkili bir kriz yönetimine her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Gelişen ve hızla değişen dış ortama uyum sağlayamayan örgütler için potansiyel krizleri ele almak zordur. Krizleri önlemek ve etkilerini azaltmak için kullanılabilecek çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan biri stratejik planlamanın doğru bir şekilde uygulanmasıdır.

Stratejik planlama günümüzde sıklıkla kullanılan bir yönetim aracıdır. Stratejik planlamanın başarısı büyük ölçüde makro ve mikro ortamdaki değişimlerin doğru anlaşılmasına, uygun planların yapılmasına ve gerekli önleyici tedbirlerin zamanında alınmasına bağlıdır. Bu nokta da stratejik planlama yönetime önemli bir katkı sağlamaktadır. Stratejik planlama, bir örgütün varlığını sürdürmek ve sürekliliğini sağlamak için uzak ve yakın gelecekte çevresinde neler olacağını öngörmek amacıyla gerçekleştirilir. Krizi öngörmek, kriz yönetimi açısından çok önemlidir.

Stratejik plan, bir örgütün misyonunu ve genel hedeflerini belirleyerek, içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği ortamın koşullarını dikkate alarak, örgüte uygulanabilir alternatiflerden birini seçerek, uygulamaya konulmak üzere yapılan plandır (Murat, 2007). Bir bakıma stratejik planlama örgütün nerede olduğu ve nerede olmak istediği arasındaki bir süreçtir. Bir örgütün çevresiyle uyumlu bir ilişki sağlayarak, çevresinden gelen olumlu ve olumsuz durumlara karşılık vererek mevcut konumu ile uzun vadede planlanan konumu arasındaki yoldur.

Tüm planlama süreçlerinde olduğu gibi stratejik planlamanın da kendine has özellikleri mevcuttur. Başarılı bir şekilde uygulandığında, sistemin kusurlu yönlerini veya ortaya çıkan sorunları çözmek için çok etkili bir yoldur.(Harun, 2006).

Stratejik planlama, potansiyel krizleri yönetmek için aktif bir yaklaşımı ifade eder. Dolayısıyla gelecekte ne olacağını öngörerek krizin nasıl yönetileceği tahmin edilmektedir. Örgütler stratejik planlama araçlarını kullanarak değişip dönüşen bir ortamın fayda ve fırsatlarını yakalamak ve risklerden kaçınmak için kullandıkları yöntemleri uygular. Varlığını ve devamlılığını sağlayarak olası krizlere nasıl hazırlanacağını belirler. Her örgütün, akla gelebilecek tüm durumlarda ve krizlerde başarı için planlar geliştirmesi ve analiz etmesi gerekir. Kuşkusuz uzun vadeli planlama başarılı olmazsa bu çabalar tehlikeye girecektir.

Stratejik planın kapsadığı hedefler sabit ve değişmez olarak görülmemelidir. Örgüt ve çevredeki değişikliklere göre hedef ayarlarının gözden geçirilmesi, gerekli revizyonların yapılması gerekmektedir.

Sonuç almak için etkili bir planlama gereklidir. Etkili planlama, eylem için yapı oluşturularak gerçek soruna odaklanılmasına ve geçerli çözümler üretilmesine yardımcı olur. Krize müdahale ve stratejik yönetim süreci, üç ana eylem alanına ayrılabilir. Bunlar; stratejik düzenleme, stratejik uygulama ve stratejik değerlendirmedir (Tüz, 2014:125).

4.3.1.1. Stratejik Düzenleme

Giderek küreselleşen, hızla değişen dünya ve artan rekabet ortamında örgütler, "Değişim Mühendisliği" ve "Stratejik Yönetim" tekniklerini kullanarak örgüt yapılarını hızla yeniden düzenlemektedir (Aktan, 2003). Dış çevre koşullarındaki değişim, belirsizlikler ve teknolojik dönüşümler hızla artmakta mevcut değişkenlerin gelecekte nasıl değişeceğini ve hangi değişimleri takip edeceğini tahmin edebilmek oldukça zorlaşmaktadır. Örgütler hayatta kalabilmek için olası çevresel değişiklikleri önceden tahmin etmeli ve bu değişikliklere uyum sağlamalıdır. Bu bağlamda küreselleşmenin yönlendirdiği sürekli değişim ve artan rekabet ortamında örgütler

başarıya ulaşmak ve bunu sürdürmek için stratejik yönetim model ve tekniklerine ihtiyaç duymaktadır.

Stratejik düzenlemeler yapabilmek için öncelikle seçeneklerin neler olduğunu benimsemek gerekir. Önerilen alternatifler, elde edilen sonuçları ve tanımlanan stratejileri etkiledikleri için çok önemlidir. Müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan veya aşan alternatifler bulmak ve müşterilerin hayal bile edemeyeceği alternatifler sunmak yönetim için çok önemli bir konudur (Prahalad ve Hamel, 1990). Dolayısıyla geniş bilgi, sezgi ve yaratıcılık bu aşamada ön plana çıkar. Analitik düşünme becerileri gelişmiş, yeniliklere açık, uygulamalı deneyime sahip, konuya hâkim, alınan ve yürütülen kişilerden ekipler oluşturmak diğer çalışanlara destek sağlar (Müftüoğlu, 1994). Uygulanabilir ya da değil, mümkün olduğu kadar çok alternatif önerilmeye çalışılır.

Stratejik düzenlemelerin ortaya konulmasında en önemli uygulamalardan biri de senaryo analizidir. Senaryo analizi, belirsiz bir gelecekte olasılıkları listeleyerek geleceğin ayrıntılı bir resmini çizmeye çalışır (Schoemaker, 1992). Örgütler genellikle kısa vadeli geleceği düşünür ve buna göre plan yaparlar. Senaryo analizi ise çevresel değişimler, rekabet ve teknolojik gelişmelerle ilgili uzun vadeli eğilimleri dikkate aldığı için bir örgütün uzun vadeli planlamasında önemli bir yer tutar. Senaryo analizi yapılırken teknolojik değişim, rekabet ortamı, ürüne ilişkin özellikler, yatırım yoğunlaşması ve endüstri politik durumu dikkate alınarak geleceğe yönelik zaman boyutu belirlenir. Çevredeki olası değişiklikler ve eğilimler (ekonomik, politik, sosyal, teknolojik vb.) dönemin başlıca belirsizlikleri arasında sıralanır. Belirsizlik ve trend arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılır. Tüm bunları değerlendirerek gerekli yoğunlaşma noktalarını belirlenmeye çalışılır (Schoemaker, 1992).

Birleşmiş Milletler Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) en iyi örneklerdendir. IPCC, Dünya Meteoroloji Örgütü (WMO) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından 1988'de kurulan BM'nin uzmanlık organıdır. Burada asıl amaç, iklim değişikliklerinin etkilerine hazırlanmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için, gözlemlenen iklim değişikliklerinin ve eğilimlerinin gelecekte nasıl görüneceğini öngörmek ve bu değişikliklerin doğal ve beşerî

sistemler üzerindeki etkisini tahmin etmektir. Gözlenen geçmiş iklimi anlayarak gelecekteki iklimi değişik senaryolara göre öngörmeyi hedefler. Bu senaryolar, nüfus artışı, enerji kullanımı, ekonomiler, teknolojik gelişmeler, tarım ve arazi kullanımındaki değişiklikler analiz edilerek oluşturulur. Gelişen teknoloji ve elde edilen bileşenlerdeki değişimler doğrultusunda senaryolar üzerinde düzenlemeler yapılmaktadır.

Senaryo planlaması, kriz yaratırken birçok faktörün dikkate alınmasını gerektirir. Bunlar, ekip kültürü ve etkili bir ekip oluşturmayı içerir. Aynı zamanda bir kriz etkisinin en iyi örneklerinden ve en kötü durumlarından biridir. Liderlik ve yönetim gerektiren senaryolar için uzun vadeli planlama gereklidir. Program, yeni seçenekler yaratırken senaryolarla başa çıkmak için yeni yönetim araçları ve yöntemleri sunar. Her açıklama çeşitli öğelerin belirli koşullar altında nasıl etkileşime girdiğini detaylandırır.

Bu senaryo analizini çok detaylı bir sektör analizi takip eder. Senaryo ve sektör analizi sonuçları dikkate alınarak örgütün ana faaliyet alanları ve bunları destekleyen temel yetenekler, stratejik varlıklar ve temel başarı faktörleri belirlenir (Schoemaker, 1992). Bu analizlere göre örgütün stratejik vizyonu belirlenir. Tanımlanan bu vizyon hayata geçirilirken uygun organizasyon yapısı seçilir ve gerekli yapısal değişiklikler yapılır. Gerekli değişikliklerin arkasındaki faktörler belirlenerek stratejik alternatifler yeniden değerlendirilir (Schoemaker, 1992). Bu alternatifler daha sonra elde edilecek strateji ile uyumluluğunu kontrol etmek için değerlendirilir ve birbirlerine göre sıralanır. Bir seçim yaparken alternatiflerin avantajları, güçlü yönleri, zayıf yönleri, strateji, hedefe ulaşmaya katkı, ilgili maliyetler ve zaman kısıtlamaları ile dikkate alınmalıdır.

4.3.1.2. Stratejik Uygulama

Örgütün mevcut durumunu değiştirmek, stratejik uygulama gerektirir. İstenen herhangi bir stratejiyi başarıyla uygulamak için etkili bir değişim yönetimi olmalıdır. Piyasadaki herhangi bir değişiklikle etkili bir şekilde yüzleşmek için örgütlerin önceden hazırlıklı olması gerekir. Örgütlerin seçtikleri planları uygularken

esnek olmaları gerekir. Yeni çevresel faktörler değiştiğinde örgütlerin fikirlerini değiştirebilmeleri gerekir. Bu nedenle hızla analizlerle kilit konulara odaklanmak ve yapılması gereken iş için çevredeki fırsatları aramak gerekir. Stratejik plan uygulanırken gerekli değişikliklerden kaçınılmamalıdır.

Bir örgütün başarılı olması için iyi bir strateji tek başına yeterli değildir. Ayrıca stratejiyi etkili bir şekilde uygulamak ve uygulanmasını kolaylaştırmak için sistemlere sahip olması gerekir (Dinçer, 2003:305). Oluşturulan stratejik plan ofis raflarında durmak yerine örgütün günlük operasyonlara rehberlik eden ve örgütün yaşayan bir parçası olmalıdır (McComb, 2002).

Bir strateji ne kadar mükemmel olursa olsun aynı derece de iyi kullanılmazsa kâğıt üzerinde kalacaktır. Her yönetici ve çalışanın yapması gereken faaliyetleri, sorumluluklarını ve ihtiyaç duyduğu kaynakları bilmesi şarttır. Ayrıca örgüt yapısı, politikalar, süreçler, kültür, liderlik tarzı, teknoloji vb. unsuların stratejileri ile uyum içerisinde olması stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Stratejinin sürekli olarak geliştirilmesi ve değişen koşullara uyarlanması gerekir. Bir strateji ne kadar net ve basit tanımlanırsa, değişen koşullar altında tanımlanan stratejiyi destekleyen ve sağlanan değeri artıran yeni fırsatları belirlemek, yakalamak ve uygulamak o kadar kolay olur (Keith, 2001).

4.3.1.3. Stratejide Gerekli Değişikler ve Değerleme

Stratejik yönetimin son aşaması olan stratejik değerleme, seçilen stratejinin sonuçlarını ve uygulanmasını karşılaştırmaktadır. Burada amaç, seçilen stratejinin pratikte ne derece başarılı olduğunun tespit edilmesi açısından oldukça önemlidir. Sapma da elde edilen sonuç ile daha önce planlanan hedef karşılaştırılarak belirlenir. Ardından buradaki tutarsızlığın nedeni belirlenmeye çalışılır. Daha sonra stratejik yönetim süreci yeniden başlatılır ve gerekli değişiklikler yapılır. Eski stratejinin kullanılıp kullanılmayacağı, aynı veya gerekli değişikliklerle yeni bir strateji geliştirilip geliştirilemeyeceği konusunda yönetime geri bildirim verilir. Etkili bir geri bildirim sistemi, stratejik yönetimin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan

sapmaları yöneticilere anında bildirerek gerekli aksiyonları almalarını sağlar (Dinçer, 2003:375).

Sonuçları değerlendirmek ve kontrol etmek için gerekli bilgiler, işletmenin faaliyet raporlarından ve performans verilerinden elde edilir. Bu aşamanın etkinliği, faaliyetlerin sonuçlarının ve iş durumuna ilişkin verilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesine ve yorumlanmasına bağlıdır. Bunu yapabilmek için örgütlerin kapsamlı ve güvenilir bir bilgi sistemi ve iletişim yapısına ihtiyacı vardır (Dinçer, 2003:375).

Strateji basit olayların bir kesiti değil, sürekli takip edilmesi gereken bir süreçtir. Strateji, deneyime ve hızla değişen çevresel koşullara dayalı olarak sürekli ayarlama gerektirdiğinden, yalnızca performans ve ölçümlerle ilgili değildir. Ayrıca kriz belirtilerini tespit etmeye yardımcı olur.

4.3.2. Birleştirme Stratejisi ve Kriz Yönetimi

Bir kriz, bir örgütü yeni fikirler keşfetmeye veya operasyonlarını dizginlemeye yöneltebilir. Maliyetleri azaltarak veya sınırlamaları ortadan kaldırarak bir örgütün çalışma şeklini de değiştirebilir. Her ikisi de çevresel faktörlerin yanı sıra ilgili tarafların yaptığı katkıyı anlamayı içerir. Üst yönetimin sorumluluğu ve bağlılığı, stratejik planlama ve uygulama stratejik plan ve kriz yönetiminin önemli unsurlarıdır.

Kuruluşların çevre ile ilgili bilgi toplamak için ne olduklarını ve ne yaptıklarını anlamaları gerekir. Daha sonra bu bilgileri kullanılabilir verilere dönüştürmeleri ve karar vermede kullanmaları gerekir. Bunu yapabilmek için kuruluşların hedefleri, projeleri ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili verileri içeren bir planı olması gerekir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin gelecekteki çevresel değişimlere uzun vadeli düşünerek yaklaşması ve bunları tahmin etmeye çalışması önemlidir. Üst düzey yöneticilerin, gelecekteki çevresel değişiklikleri doğru bir şekilde tahmin etmek için kuruluş ve mevcut faaliyetleri hakkında veri toplaması hayati önem taşır. Daha sonra bu bilgileri kararlarda kullanılabilecek

verilere dönüştürmeleri önemlidir. Ek olarak, stratejik kararlar alırken verilerin diğer departmanlar tarafından kullanılabilir olduğundan emin olmalıdırlar.

Hızlı çevresel değişim, yavaş bir karar sürecini garanti etmez. Bu nedenle bazen esnek ve hızlı bir stratejik yönetim sistemi duruma daha uygundur. Stratejik yaklaşım, yeni kararların hızlı ve kolay bir şekilde alınmasına izin vererek kararın etkinliğini artırır. Stratejik bir yönetim sistemi ile istişare ederek uzun vadeli bir plan ile örgütsel büyümenin hızını ve yönünü belirlemek hayatidir. Bu, liderlerin etkili uzun vadeli planlamaya odaklanmak için daha fazla zamanla rakiplerini geride bırakmasını sağlar.

Kriz yönetiminde, uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması, krizlerin yarattığı şiddetli belirsizlik ve rekabet ortamında hayatta kalma çabalarımızı belirlemede en etkili faktörlerden biri olan stratejik öneme sahiptir ve bu nedenle stratejik yönetimin benimsenmesi zorunludur. Bu sayede krizlerin zamanında teşhis edilmesi ve gerekli önleyici tedbirlerin alınması ile kriz yönetimi daha başarılı olabilir. Kriz yönetimi, değişime hızlı uyum sağlamayı sağlayan stratejik bir yönetim anlayışını içerir (Haşit, 2000: 103). Diğer taraftan, bir örgüt içi çevre faktörlerinden krize hazırlıklı olması ve kriz eğilimini belirlemesinde strateji, yönetim zafiyetleri, örgüt yapısı, örgüt içi iletişim sorunları, yönetici sorunları, örgüt kimliği, örgüt kültürünün olmaması, motivasyon eksikliği ve insan kaynaklarının aynı anda etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, kriz yönetiminin önemli bir parçasıdır (Tüz, 2014:127).

Konuya ilişkin önemli bir örnekte Coca Cola'nın yaşadıklarıdır. Coca Cola merkezi ABD'de Atlanta'da bulunmaktadır. Dünyanın en gözde içecek üreticisi olan bu şirket, Belçika'da yaşadığı kriz sebebiyle büyük çaplı mali zarara uğramıştır. Küresel imajı ve örgüt itibarı zedelenmiştir. Bu olay şirketin kısa ve uzun vadeli performansına zarar vermiş aynı zamanda örgütün stratejik kararlarını da olumsuz olarak etkilemiştir. Yaşanan bu kriz Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde bile söylentilere yol açmış ve Avrupa'nın tamamında hissedilmiştir.

Belçika Sağlık Bakanlığı Coca Cola Şirket'inin Belçika pazarlarından çıkmasını söylemiştir. Belçika'daki vatandaşlara Coca Cola içmemeleri için uyarı

yapmıştır. Daha sonra Fransa, Lüksemburg ve Hollanda gibi ülkelerde yasaklanmıştır. Bu yasaklamanın ve pazardan çekilmenin ilk sebebi tüketicilerin cam şişelerde farklı bir tat ve koku olduğunu söylemeleridir. Diğer bir neden ise kutu kola şişelerinin dış taraflarında yüzlerce kişinin alışılmadık bir kokunun olduğunu bildirdikten sonra rahatsızlanmasıdır. Rahatsızlanmanın başlıca belirtileri, baş ağrısı, titreme, mide bulantısı çocukları hastaneye yatıracak kadar ciddi durumlar ortaya çıkmıştır. Coca Cola şirketi bu hastalıkların bildirilmesinden iki hafta sonra ilk açıklamasını yapmıştır. Belçika Sağlık Bakanlığı bazı şartlar koyarak yasağı ortadan kaldırmıştır. Bu şartların başlıcaları, taze ve yeni materyaller üretimi, tüm makine ve fabrikanın temizliğinin yapılması ve daha sıkı güvenlik tedbirleri alınması olarak belirlenmiştir.

Bir kriz anında tepki verme süresi örgüt için hayatidir. Bu durumda Coca Cola şirketi başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirilememiş sessiz kalmış ve halkın güveni kaybedilerek örgüt itibarı zedelenmiştir. Dolayısıyla örgütler bu gibi durumlarda, imajını korumak için muhtemel tehditleri tanımlamalı ve bu tehditler meydana geldiğinde etkili ve hızlı bir şekilde yanıt vermelidir.

4.4. KRİZDE İNSAN ETKİSİ VE ÖNEMİ

Örgütlerin temel sermayesi insandır. Buna paralel olarak bir kriz ortamında örgütün en önemli unsurudur. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası insan faktörünün doğru yönetilmesi gerekir. Çünkü insan, bir örgütün hayatta kalabilmesi ve imajını koruyabilmesi için gerekli yöntemleri hayata geçiren en önemli unsurdur. Bunu dikkate alan örgütler krize yanıt sürecinde başarılı olurken bu yönün eksik kalması süreci engelleyebilmektedir. Bu nedenle örgütün iyi organize edilmiş bir insan kaynağına sahip olması son derece önemlidir.

Bir örgütün varlığını ve faaliyetlerini tehdit eden durumların araştırılması ve tespit edilmesi her örgüt için önemli bir görevdir. Teknik ve yapısal faaliyetler, çevresel değerlendirme, kriz teşhisi ve gerekli iletişim çalışmalarını içeren kriz yönetim planına ek olarak, bu planın uygulanmasında en önemli araç olan insan

kaynakları sosyal ve psikolojik olarak analiz edilmelidir (Sheaffer ve Negrin, 2003:577; Spillan ve Hough, 2003:401).

Bununla birlikte, bugünün örgüt liderleri, krizin örgütleri etkileyip etkilemediğine bakılmaksızın bir krizle ne zaman, nerede ve nasıl karşılaşacaklarını ve krizden nasıl çıkabileceklerini düşünmek zorundadır. Örgütü krizden daha çok sarsan olay kriz yönetimi ve çözümü noktasında insan kaynağının yanlış kullanılarak pek çok özelliğinin göz ardı edilmesidir.

Yapılan hatalardan biri şudur ki örgütler kriz yönetim stratejileri hazırlarken sistemde sadece örgütsel faaliyetler, risk değerlendirmesi, ekonomik alt yapı ve halkla ilişkiler gibi aktörlere odaklanırken insan ögesi genellikle ihmal edilmiştir. Krizde insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önceliklidir. Etkili kriz yönetimi varlığı için sağlıklı ve huzurlu personelin olması oldukça önemlidir.

Kriz durumlarında insanların bir araya gelmeleri ve dayanışma gücü önemli bir rol oynar. Bu zor süreçlerde insanlar iş birliği içinde çalışmalar yürüterek ve destek vererek ortak hedeflere ulaşmanın önemini kavrar. Bu zamanlar insanlar arasında güçlü bağlar oluşturarak toplumları daha da birleştirir. Kriz zamanları insanların omuz omuza vererek mucizelerin gerçekleşmesine olanak tanır.

Bunun yanı sıra kriz zamanları liderlik vasıfları ve yönetim becerilerinin test edildiği zamanlardır. Liderler, kriz zamanlarında doğru karar verme, riskleri yönetme ve kaynakların etkin kullanımı yeteneğiyle sınanır. Etkili bir lider, krizi fırsata çevirerek toplumu daha güçlü hale getirmek amacıyla bir vizyon sunar.

Krizler çoğu zaman olumsuz gelişmelere, çalışanların strese girmesine ve zamanla ruh sağlıklarının bozulmasına neden olur. Bu, çalışanların sorunları sağlıklı bir şekilde değerlendirmesini ve bunları çözmek için stratejiler oluşturmasını engeller. Bu durumda iş süreçlerinin aksamasına, örgütün yönetim etkinliğinin ve üretkenliğinin düşmesine neden olur. Böyle zamanlarda krizden çıkışta en etkili unsur, insandır. Etkili kriz yönetimi, çalışanların moralini yüksek tutmayı ve çalışan psikolojisini her zaman dikkate almayı gerektirir.

Buradan yola çıkarak yönetim, bir kriz sırasında "Gezerek Yönetim" tekniklerini kullanmalıdır. Liderlerin çalışanlarla ve iş arkadaşlarıyla yüz yüze konuşması gerekir. Ayrıca, çalışanların beklentilerinin dikkatle değerlendirildiğini hissetmeleri gerekir. Çalışanların endişeleri yönetim tarafından kabul edilmeli, görüşleri dinlenmeli ve değer verilmelidir (Sherman, 2001:31). Çünkü kriz zamanları onlara öğüt verme veya fikirlerini değiştirmeye çalışma zamanı değildir. Onları dinlemenin ve yanlarında olunduğunun hissettirilme zamanıdır. Bu nedenle, krizin çözümüne yönelik tüm psikolojik tepkileri teşhis etme ve yönlendirme konusunda liderlik yeteneğinin gösterilmesi ve bunun personel politikasında da uygulanması gerekmektedir (Burnett, 1998:478). "Bu gibi durumlarda örgüt üyelerini ve ailelerini korumak, onlara yardım etmek ve desteklemek için planlar var mı?" "Planlar yeterli mi? ve Gereksinimleri karşılayabilecek mi?" gibi sorulara cevap aranmalıdır (Braverman, 2003: 11).

Son olarak, kriz durumlarında insanların sürdürülebilirlik ve yeniden yapılanma çalışmaları da oldukça önemlidir. Krizlerden sonra insanların bir araya gelerek toplumları yeniden inşa etmek ve daha dayanıklı hale getirmesi gerekir. İnsanlar, krizleri bir dönüşüm sürecine dönüştürerek daha iyi bir dünya yaratmak için çalışmalar yürütebilirler.

Sonuç olarak, krizin insan etkisine ilişkin tepkileri dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Bu da "Öncelik Değerlendirme Modelinde" kullanılan özelliklerin incelenmesini gerektirmektedir. İnsan faktörünün duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkilerle ilişkili özellikleri belirlenerek krizin insan üzerindeki etki değerinin anlaşılabilmesi için bir çerçeve çizilmelidir. İnsan faktörünün kriz yönetimi açısından önemi öncelik değerlendirme modeli ile açıklanacaktır.

Belirlenen bu bilgileri toplamak için görüşme protokolleri uygulanabilir, reaksiyon değerlendirmeleri yapılabilir ve bir anket aracının uygulamaya konulması ile bu bilgiler pratik bir şekilde toplanabilir. Aksi takdirde tüm örgütü etkileyen sonuçlar ile karşı karşıya kalma ihtimali yüksektir.

Bu bağlamda, kriz zamanları insan etkisinin ve öneminin çarpıcı bir şekilde ortaya çıktığı zamanlardır. İnsanların dayanışması, dayanıklılığı, liderlik becerileri,

yeniden yapılanma çalışmaları gibi krizlerin üstesinden gelmekte kritik bir rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkileri dikkate alınarak ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Etkili bir kriz yönetimi ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir. Örgütlerin insan unsurunun önemini ciddiye aldıklarında bu durum üretkenliği de paralel olarak arttıracaktır.

4.4.1. Öncelik Değerlendirme Kavramı

Krize yanıt sürecinde kullanılabilecek öncelik değerlendirme kavramı, R.A Myer tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, örgüt içindeki krizin insan üzerindeki etkisini anlamak için kullanılır. Örgütsel kriz yönetimin de değerlendirmeler risk değerlendirilmesine ve iş etki analizine odaklanmıştır. Risk değerlendirmesi, iç ve dış tehditleri değerlendirerek bir örgütteki potansiyel krizleri tanımlar. Risk belirlemenin amacı, iş kesintilerini önlemek veya en aza indirmek için bunları mümkün olduğunca azaltmaktır. İş etki analizi ise krizin örgüt karlılığı üzerindeki etkisini inceler. Burada amaç, aksamaları önceden tespit ederek krizlerin olumsuz etkilerini minimize etmek için prosedürler geliştirmektir. Ne yazık ki ne risk değerlendirmesi ne de iş etki analizi krizleri önlemede tamamen etkili değildir. Örgütler hala krize sürüklenebilmektedir. Risk değerlendirmelerinden ve iş etki analizlerinden elde edilen bilgiler yardımcı olsa da krizler için tam olarak yeterli değildir (Myer, 2005:2).

Doğru bilgi, örgüt çalışanlarının bir kriz sırasında ihtiyaç duyduğu en önemli şeydir. Örgütte çalışırken meydana gelen bir durum, çalışanları tehlikeye itse bile, yöneticiler sorunun nedenini öğrenmeli, gerekli güvenlik sağlanmalı ve bu durumla nasıl başa çıkılacağı hakkında çalışanları bilgilendirmelidir.

Bir krizde en önemli konu örgüt iletişimi ve bilgi akışıdır. Çatışmaların ve problemlerin %99'u yanlış anlaşılmalardan ve yetersiz bilgiden kaynaklanır. Sorunlar ortaya çıktığında ifadeler daha dikkatli seçilmeli ve daha dikkatli hareket edilmelidir (Goldsmith, 2002:33; Coombs, 2001: 90). Bazı hızlı ama etkili iletişim becerileri, ekip çalışmasını olumsuz etkileyebilecek istenmeyen özellikler içerebilir. Bu durumda en önemli görev örgütün liderine düşmektedir. Kelimenin tam anlamıyla

çalışanlar bilgilendirilmelidir. Krizin çalışanlar üzerindeki etkisi hakkında bilgi verilmemesi, kriz yönetim planının uygulanmasını ciddi şekilde aksatabilir. Bu nedenle, örgütlere iyileştirme süreçlerinin etkinliğini artırmak için ek bilgi sağlayan değerlendirme stratejilerine ihtiyaç vardır.

Değerlendirme stratejisi, insan etkisinin hem krizlerde hem de kurum kültüründe bulunduğu gerçeğine verilen yanıtı özel olarak ölçmelidir. Acil durum planının başarılı bir şekilde uygulanması, kişilerin kendilerine verilen görevleri yerine getirme becerilerine bağlıdır. Dolayısıyla bu süreç kritik bir süreçtir (Myer, 2005). Öncelik değerlendirmesi, kriz durumlarında hızlı ve etkin karar verme sürecine rehberlik eder ve sonuçta krizin etkilerini en aza indirmeye yardımcı olur.

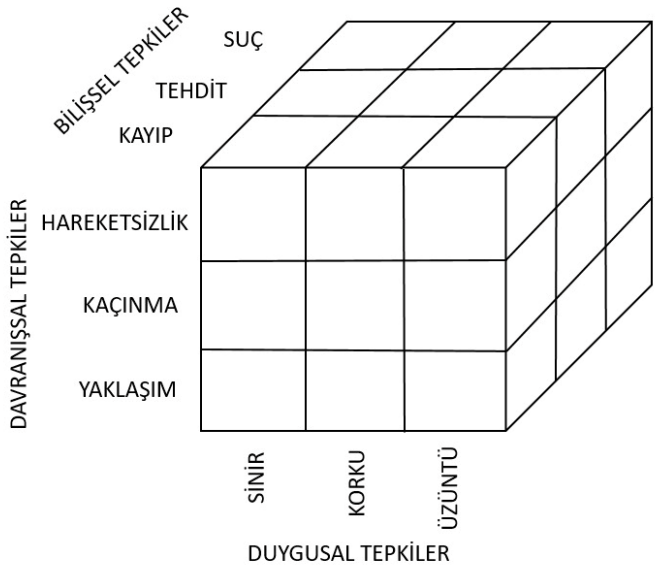
4.4.1.1. Öncelik Değerlendirme Modeli

Bu model, kriz durumlarında insanları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Kriz yaşayan bir bireyin hızlı, etkin ve çok yönlü bir biçimde psikolojik olarak değerlendirilmesi bu krize hızlı ve doğru müdahale yapılması için ön koşuldur. Krize müdahale konusundaki çalışmalarda etkin bir kriz değerlendirilmesi yapılmasının önemi, değerlendirmenin krizin seyrine olan etkisi sıkça vurgulanmaktadır. Yapılan kriz değerlendirmesi sonucunda müdahalenin nasıl şekilleneceği belirlenir. Kriz yaşayan bir bireyin kriz öncesi olağan fonksiyonlarına hızla geri döndürülmesi, bireyin durumunun daha kötüye gitmesinin, kronikleşmesinin, kendisinin ve başkalarının yaşamını tehdit edici davranışlarda bulunmasının derhal engellenmesi gerekir. Bu etkin bir krize müdahale uygulaması anlamına gelmektedir. Krize müdahale eden uzmanın etkin bir müdahale de bulunabilmesinin ön koşullarından biri de yaşanan krizin çok yönlü ve etkin bir şekilde değerlendirilmesidir. Ancak ne yazık ki ülkemizde standart olarak ve yaygın bir şekilde kullanılan kriz durumlarına özgü bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır (Myer ve Alkan, 2012).

Myer'e göre bu model, krize müdahale için insanların krize karşı duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkilerine yönelik yapılan araştırmaları birleştirmektedir. Örgütsel tepkilerde aynen bireylerde olduğu gibi; duygusal, davranışsal ve bilişsel

olarak nitelendirilebilir. Örgütlerin bu reaksiyonlarının bilinmesi örgütlere katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır (Myer, 2005:3).

Şekil 4.2 Öncelik Değerlendirme Modeli



Kaynak: Myer, R. A. (2005). *Human Impact Issues for Crisis Management in Organizations*. USA.

4.4.1.1.1.Duygusal Tepkiler

Duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde kriz nedeniyle değiştiği tespit edilmiş olan üç tip insan özelliğine ağırlık verilmektedir. Bu özellikler; söylentiler, moral, örgüte olan sadakattir (Myer, 2005).

Örgütte duygusal tepkilerin değerlendirilmesine yardımcı olacak ilk özellik "söylentilerdir". Söylentiler, örgütsel kriz reaksiyonlarında önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar arasındaki gayri resmi mesaj alışverişi, dedikodu olarak bilinir. Dedikodu birçok kuruluşta kötü bir üne sahiptir. Dedikodu söylentileri yaymak için bir sistemdir. Ancak dedikodu hem işverenler hem de çalışanlar için faydalı olan iyi haberler ve

bilgilerde içerir (Williams ve Eggland, 1991: 134). Fakat doğrulanmamış bilgi parçacıkları oldukları için çoğunlukla yanıltıcıdır.

Kriz sırasında örgüt içinde üretilen dedikodu genellikle kriz yönetimi eylem alanında karmaşık ve zorlaştırıcı bir faktör olarak görülmektedir. Bir kriz anında iç ve dış iletişimi bilinçli bir şekilde yönetmek örgütü yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz zamanları dedikodu ve söylentilerin yıkıcı etkilerinin yayılması için ortam yaratır. Dolayısıyla kriz ortamlarında ortaya çıkan dedikodu örgütler için zararlıdır. Bu nedenle, tüm kartları açık bir şekilde oynamak ve bilgi akışlarını şeffaf hale getirmek, bu zamanlarda söylentilerle mücadele etmenin en etkili yoludur.

Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde kullanılan ikinci özellik moraldir. Brennman, moral olgusunu, örgütlerin duygusal benliklerini ölçmedeki temel ilke olarak görmektedir. Moral iletişim yolu ile arttırılabildiği gibi azaltılabilir. Bu görev liderlere aittir. İnsanlar bir organizasyondaki en büyük kaynaklardan biridir. İnsan unsuru olmadan örgütler strateji uygulayamaz veya büyüyemez. İşverenlerin çalışanlarıyla ilgilenmesi ve güçlü bir iş ahlakı geliştirmesi örgütlerin sorunsuz işlemesini sağlamak için önemlidir. Moral, bir örgütün ruhudur ve çalışanlar, ekipler ve tüm bölümlerde olumlu ya da olumsuz olarak kendini gösterir.

Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesine yardımcı üçüncü özellik sadakattir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını içselleştirme, örgütün amaçları için fedakârlık yapma ve örgütün bir parçası olarak kalma yönündeki güçlü istekle ifade edilir. Bireyin örgütüne olan bağlılığı ne kadar güçlüyse örgüte olan sadakati de o kadar güçlüdür. Bir örgütte sadakat yoksa o örgüt güçsüzleşir. Sadakat, örgütlerin krizlere etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayan temel bir özelliktir.

4.4.1.1.2. Davranışsal Tepkiler

Davranışsal tepkiler belirgin aktivitelerdir ve her biri örgütün tamamını etkileyebilmektedir. Başlıca davranışsal tepkiler; toplantı gündemleri, örgüt içindeki roller, iş akışındaki aksamalardır.

Toplantı gündemleri, örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesi için kullanılan ilk ve en belirgin özelliktir. Kriz dönemlerinde örgütün toplantı gündemleri önemli ölçüde değiştirilebilir. Nitekim örgütün krizle ilgili duyduğu kaygının düzeyi krizin şiddeti ile doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle, hafif bir krize maruz kalan bir örgütün toplantı gündeminde fazla bir değişiklik yapmaya ihtiyacı yoktur. Fakat şiddetli bir krize maruz kalan örgüt toplantı zamanlarının çoğunu mevcut krizleri yanıtlamakla harcar (Tüz, 2014:131).

Bir örgütün krize özel davranışsal tepkisini değerlendirmede kullanılan ikinci özellik, krizin sonucu olarak çalışanların rollerindeki değişikliktir. Örgütsel roller günlük rutinler gibi değişebilmektedir. Rollerin değiştirilmesi, sorumlulukların etkin bir şekilde dağıtılmasını engellediği için örgütler için sorun yaratır. Bu nedenle verilen sorumluluğu kabul etmek önemli bir adımdır (Myer, 2005).

Günlük görevleri ve işlevleri normal bir seyirde yönetme yeteneği, bir örgütün kriz anında davranışsal tepkisini değerlendirmede kullanılan üçüncü özelliktir. Örgütler genellikle belli bir düzeyde faaliyet gösterirler ve bu faaliyetlerin mevcut dengesini korumaya çalışırlar (Myer, 2005).

4.4.1.1.3. Bilişsel Tepkiler

Bilişsel tepkilerin şiddeti karar verme tutanakları, sistemdeki dinamikler, örgütsel amaçların ölçümüyle değerlendirilebilir. Bu üç bilişsel tepkinin birbiriyle ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel kararlar örgütsel amaçları, örgütsel amaçlar da sistem içindeki dinamikleri etkileyebilmektedir (Tüz, 2014:132).

Bilişsel tepkileri değerlendirmek için kullanılan ilk özellik, karar verme tutanakları diğer bir deyişle karar verme protokolüdür. Örgütsel yönetimde karar verme, yönetim sürecinin ön safhalarında yer alır. Karar verme, örgütün amaçlarına göre, olasılıklar ve araçlar arasında seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Örgütün hedefleri ve karar verme süreci, sistemin çalışma şeklini doğrudan etkiler. Örgüt içindeki dengesizlikler genel sisteme daha fazla zarar veren bir kaymaya neden olur. Bu, örgüt üyeleri ve liderler arasında uyum eksikliği olarak kendini gösterir ve sistem içindeki iş birliği ve koordinasyonun

bozulmasına yol açar. Bir örgütün hedefleri genellikle birbiriyle çeliştiğinden, duygusal olarak yönlendirilen karar verme, bilişsel önyargıya ve yetersiz karar vermeye tabidir. Bunun yerine örgütler, önyargıdan arınmış rasyonel kararlar almak için analitik yöntemler kullanmalıdır. Bu, birçok paydaşın dahil olduğu açık, şeffaf ve demokratik karar verme süreçlerinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu kararlar aynı zamanda örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Fakat, örgüt için hayati bir önem taşıyan karar verme süreci bazı yönetimciler tarafından göz ardı edilmektedir. Örneğin bugünkü yönetim süreçlerinin temelini atan ve hala daha etkisini sürdüren Fayol, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak tanımlamıştır. Karar verme süreci burada eksik kalmıştır. Aynı şekilde Luther ve Gillick'te yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme (POSDCORB) olarak tanımlamıştır. Simon ise örgüt yapısının temel özelliklerinin rasyonel karar verme sürecinden kaynaklandığını belirtir.

Örgütlerin bilişsel tepkilerinin değerlendirilmesinde yardımcı ikinci özellik; iç ve dış dinamiklerdir. Sistem teorisi, her şeyin başka şeyleri etkileyebileceğini vurgulamaktadır ve bu durumda da kriz sürecinde alınan kararlar örgütün bütününü etkisi altına alacaktır.

Örgütlerin bilişsel tepkilerinin değerlendirilmesinde yardımcı üçüncü özellik örgütsel amaçlardır. Günümüzde örgütler, değişen ve dinamik bir ortamda çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıyadır. Örgütlerin verimliliğini arttırabilmek ve modern örgütler seviyesinde faaliyet gösterebilmeleri için şartlara uygun olarak bir kriz sırasında ve sonrasında belirsizliklere ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve gelişme sağlamayı amaçlayan birçok değişikliğe uğrayabilir. Değişim sürekli bir süreçtir ve örgütlerin amaçları da değişime uğramaktadır. Bu değişimde krizin şiddetini belirlemektedir.

Kriz sürecinin merkezinde yer alan insan, duygusal, düşünsel ve bilişsel süreçlerden oluşan bir varlıktır (Tüz, 2014: 133). Bir krizden sonra, iyileştirme sürecinde kaynakların etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için öncelik değerleme

sistemi kullanılmalıdır. Ayrıca diğer birçok organizasyonel süreçte de kullanılır. Bunun bir örneği, örgütlerin krizden sonra yeni çalışanları işe almasıdır.

Veri toplamak, kurumsal yönetimin hayati bir parçasıdır. Öncelik Değerlendirme Modeli, bu bilgileri sistematik olarak toplamak için bir sistem sağlar. Kriz yönetim planı taslağında yer alarak; planı gözden geçirmek veya insan unsurlarını eklemek için de kullanılabilir. Kriz eğitimi, kuruluşun yeni eğitim programları oluşturmasına yardımcı olmak için bu yazılım kullanılarak tasarlanabilir. Bu programlar, insanları gerçek hayatta gerçek bir krizle başa çıkmaları için eğitmeye odaklanır (Myer, 2005).

Örneğin sanayi devrimi ile ortaya çıkan Fordist üretim sistemi verilebilir. Fordizm ile ortaya çıkan insan emeğinin geri plana itilerek üretimin standartlaşması ve aşırı uzmanlaşma ve üretimin makineleştiği bir dönemdir. İnsanlar düz bantta tek bir iş ile ilgilenerek işçiler çalışma koşullarına boyun eğmeye dolayısıyla da kendine yabancılaşmaya başlamaktadır. Bu şekilde insanlar sistemin bir parçası haline gelmiş ve hem birey hem de emek olarak önemsizleştirilmiştir. İnsanlar, işine, kendisine ve topluma yabancılaşmaya başlamıştır. Böylece insan robotlaşmaya başlayarak özgürlüğünü yitirmiş bunun yanı sıra psikolojik olarak da etkilenmiştir.

4.4.2. Krize Yanıt Sürecinde Öncelik Sıralaması

Kriz müdahaleleri odağı canlı varlıklar üzerindeki eylemlerden cansız varlıklar üzerindeki eylemlere doğru olmalıdır (Tüz, 2014:134). Krize yanıt verilirken hedeflerin aşağıdaki menfaatleri öncelik sırasına göre değerlendirmesi önem taşımaktadır (Kadıbeşegil, 2002):

1. Canlı varlıkların korunması ve zarar/ölüm olasılıklarının azaltılması,
2. Doğanın korunması,
3. Mal varlıklarının korunması,
4. Ciddi iş güçleri ve sistemlerdeki zararların telafi edilmesi,
5. Ticari faaliyetlerdeki kesilme süresinin kısaltılması,
6. Örgüt itibarının zararının minimize edilmesi,
7. Müşteri ilişkilerinin korunmasıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM KRİZ KOŞULLARINDA LİDERLİK

Örgütler günümüzde, süreklilik arz eden küresel bir kriz ortamında bulunmaktadır. Dünyanın hemen her köşesinde ulusal, bölgesel ve uluslararası ölçekte krizler yaşanmaktadır. Örgütler, olumsuz sonuçlara maruz kalmamak için krizleri önceden tahmin etmeyi, krizler meydana geldiğinde uygun stratejiler geliştirmeyi, kendi çıkarlarına isabet eden kararlar alarak bunları uygulamayı, çağın yeniliklerine uyum sağlamak adına değişimi gerçekleştirebilmeyi hedeflemektedir. Örgütler bunu yaparken çevre de meydana gelen ani ve belirsiz gelişen durumlara karşı etkili bir kriz yönetimi sağlamalıdır. Etkili kriz yönetimi ise etkili bir liderlik gerektirir. Liderin etkisi bir krizin doğasını ve süresini belirler.

Örgütlerin başarısı, çevrenin sunduğu kısıtlamaları ve fırsatları zamanında tespit edip değerlendirebilmeleri ile doğru orantılıdır. Bir kriz, günlük sorunlarla başa çıkmak için normalde mevcut olanın ötesinde kaynakların, tesislerin ve kuvvetlerin koordine edildiği acil bir müdahale gerektirir. Bu durumda bir krizin değişim sürecini yönetmek ve fırsata dönüştürmek için en önemli kaynak insan kaynağıdır.

Krizlerin özellikle de başlangıç aşamalarında belirsizlikler içermesi, zaman baskısı altında olmaları ve sonuçlarının ön görülmesinin zorluğu ile alınacak kararlarda risk unsurunun olması liderlerin kriz yönetimindeki rolünü arttırmaktadır. Liderler, danışmanlar, çeşitli devlet kurumlarının yöneticileri, kriz yönetim ekipleri tarafından yardım edilseler bile her zaman doğru kararlar alamamakta, aksine tehlikeli eylemlere yol açan kararlarda alabilmektedirler. Hiçbir durumun bir lideri kriz ortamındaki kadar sınamadığı ileri sürülmektedir (Klan, 2003; Schoenberg, 2004).

Krizin yönetilmesinde liderin tutumu çok önemlidir. Krizin etkilerinin minimize edilmesinde, kriz ekibinin etkili bir şekilde yönlendirilmesinde, insan kaynaklarının motivasyonu gibi birçok kritik öneme sahip konularda liderin etkinliği krizin seyrini değiştiren güçtedir. Aslında kriz yönetimi, lider ve örgüt için bir yönetim testidir.

5.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar sosyal hayatın bir gereği olarak sorumluluk ve yükümlülüklerini paylaşırlar. Bireyler, uzlaşma ve uyum atmosferinde hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Bu çabaların olumlu yönde gelişebilmesi için bireylerin sistemli bir şekilde bazı kurallara uyması gerekmektedir. Bu düzenin bir sistem içinde sağlanması, bireysel hedeflerin birbiriyle çatışmadığı bir ortamın yaratılması, yol gösterici ve uyumlu bir insan varlığını gerektirir. Bu gereklilik, liderin örgüt için mevcut olması ihtiyacını doğurur. Çünkü liderler, karşılıklılık, iyi niyet ve güvene dayalı bir iletişim ortamı sağlayarak insanları belirli bir vizyon çerçevesinde harekete geçirerek ekip çalışması ve birliktelik yaratırlar. Lider, grup üyelerini belirli bir davranışa yönlendirir ve amaçlarına ulaşmaları için onlarda ortak bir inanç oluşturur. Liderlerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini, potansiyellerini ekibin diğer üyeleriyle birleştirmelerini ve nihayetinde hedeflere ulaşmalarını sağlayan önemli bir faktördür.

Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirme yeteneğidir. Liderlik, bu hedeflere ulaşmak için onları kenetleyerek harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2001). Lider her durumda kitleleri peşinden sürükleyebilendir. Liderin, takipçilerine rehberlik edecek bir mesajı vardır. Buna uyulmasını sağlarken başarının gerekliliklerinin de farkındadır. Örgütün geleceğinin ekip çalışmasına ve sürekliliğine bağlı olduğunu bilir. Takipçileri için model oluşturduğundan diğerlerinin de bunun önemine varmasını sağlar. Bu nedenle bireysel ve örgütsel hedeflerini birleştiren liderler, iş birliğini başarının anahtarı olarak görür ve bu fikri yayarak üretkenliği ve çalışma şevkini arttırır (Cox ve Hoover, 2003).

Sonuçta liderlik olgusu örgütler için oldukça önemlidir. Bu önemin üç ana nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, örgütün etkili işleyişi için sorumluluk lidere aittir. Bir örgütte başarı ve başarısızlık algısının sınırları, örgütün en üst düzeyindeki yönetimin kendi iş ve operasyonları ile örgütün genel işleyişi için kalite algısı ve liderlik nitelikleri ile ilgilidir. İkincisi örgütte herkesin güvendiği liderin kararına saygı duyulur ve örgütün varlığına anlam kazandırılır. Üçüncüsü, sevk ve idare

özelliklerine sahip liderler olaylar ve durumlara göre örgütsel güç ve güvenirlik sağlarlar. Lideri lider yapan sadece güce sahip olmak değil, onu kullanma becerisidir (Bennis, 2001).

5.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Günümüzde insanlar birlikte ve çoğunlukla gruplar halinde çalıştıkça bu gruplara liderlik edecek ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak liderlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Çoğu zaman yöneticilik ve liderlik arasındaki fark ayırt edilmemekte ve aynı şeyler olarak algılanmaktadır. Ancak bu iki kavram bazı noktalarda birleşirken bazı noktalarda ayrılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, liderliğin zorlayıcı olmaması ile açıklanmaktadır (Ergeneli, 2006). Yöneticilikte ise güç resmi yollardan elde edilmekte, oysa liderlikte sosyal etkileme süreci meydana gelmektedir (Kırel ve Özkalp, 1998). Kriz durumlarında yöneticilerden çok liderlere ihtiyaç vardır.

Temel olarak yönetici, yalnızca kendisine verileni yapan, üstlerine bağlı olan, kurulu düzeni devam ettirip yöneten, astlarına karşı genellikle katı bir tavır sergileyen, mevzuat odaklı, otoriter ve merkeziyetçi bir kişidir. Liderler ise insanları güçlendirmeye, stratejiler geliştirmeye, örgütsel amaç ve hedefler belirlemeye ve yönlendirmeye, etkili iletişim becerileri bulunan, grupları belirli amaçlar için bir araya getirerek etkileyip harekete geçirme kabiliyetine sahip olan kişidir (Tunçer, 2012).

Örgütler hem yöneticilik hem de liderlik becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler mevcut çerçeveler ve dizinler içerisinde hareket ederken liderler ise mevcut olanı tartışırlar ve seçimler yaparak yönlendirirler. Bu sayılanlar haricinde liderlik ve yöneticilik ayrımı şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2010):

- Yöneticilik bir meslek olarak kabul edilir ancak liderlik insanları harekete geçirme ve etkileme becerisine dayalı bir görevdir.
- Yöneticilik formal bir yapı içinde yürütülür ancak liderler için formal bir yapıya sahip olmak zorunluluk değildir.

- Yöneticilik, belirlenen hedeflere ulaşmak için işleri mümkün olduğunca etkili bir şekilde yapmakla ilgiliyken, liderlik yapılacak işi tanımlamak, belirlemek ve liderlik ederek bu hedeflere yönlendirilmesini sağlar.
- Yöneticiler insanları güç ve yaptırımlarıyla etkilemeye çalışırken, liderler eylemleri, kişisel nitelikleri, vizyonu, güveni ve ilhamıyla insanları etkiler ve yönlendirirler.
- Yöneticilerin görev tanımları ve sınırları vardır fakat liderlerin yoktur.
- Yöneticilik, iş tanımının belirlediği hedeflere ulaşmayı hedeflerken, liderlik değişim ve dönüşüme odaklanır. İşler yolunda gitse bile ileriye dönük daha iyi bir yol olabileceğini bilerek hareket ederler.
- Yöneticiler işleri doğru yapar, liderler doğru işleri yapan kişilerdir.
- Liderler bir vizyon yaratırlar fakat yöneticiler hedefler oluştururlar. Liderler bir vizyon oluşturarak bunu gerçeğe dönüştürmek için çalışanlarına ilham verirler, yöneticiler ise hedefler doğrultusunda bunları gerçekleştirme ve denetlemeye odaklanırlar.
- Liderler risk alan, yöneticiler riskleri kontrol eden kişilerdir. Liderler başarısız olsalar bile korkmazlar ve yeni şeyler denemeye isteklidir. Başarısızlığın başarıya giden yolda bir adım olduğunu düşünürler. Yöneticiler ise riski en az indirmek için çalışırlar. Sorunlarla başa çıkmak yerine onlardan kaçmak veya prosedürlere göre kontrol etmeye çalışırlar.
- Liderler sürece hâkim iken yöneticiler sürece teslim olmaktadırlar.
- Liderler uzun vadede işin içerisindedirler ve genellikle çok uzak bir hedefe doğru motive olurlar. Yöneticiler daha kısa vadeli hedefler üzerine yoğunlaşarak daha düzenli aralıklarla çalışırlar.
- Liderler kendilerini sürekli olarak geliştiren ve yeni şeyler öğrenmeye açık kişilerdir, gözleri ufuktadır ve ileri bakarlar. Yöneticiler ise mevcut becerileri korumakta ve kanıtlanmış davranışları benimsemektedir.
- Lider, insan unsuruna önem vererek odağına alırken, yönetici sisteme ve yapıya odaklanmaktadır.
- Lider güven aşılar, yönetici denetime güvenmektedir.

- Liderler hayranlar yaratır, yöneticilerin ise çalışanları vardır talimatları takip ederek patronu memnun etmeye çalışan personelleri bulunmaktadır.
- Liderler kendi isteklerini başkalarının isteklerine dönüştürürken yönetici kendi isteklerini gerçekleştirmek için gücünü kullanarak başkalarını zorlar.

5.2. KRİZ SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİK

Krizlerin yarattığı zorluklar, stresler ve meydan okumalarda daha fazla bilgelik saklıdır ve krizlerin yarattığı zor durumlar liderlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Bennis, 2016). Bir kriz o kadar hassas bir ortam yaratır ki, liderler çok az bilgiyle ani ve etkili kararlar almak zorunda kalabilir. Bu durum akıl yerine içgüdü, mantık yerine duyguyu ön plana çıkarabilir (Shoenberg 2004).

Kriz dönemi, diğer dönemlerden farklı bir yönetim tarzı gerektirir. Etkili kriz yönetimi, normalden farklı bakış açılarına ve becerilere sahip liderlere bağlıdır. Yetenek ve etkili bakış açılarına sahip dinamik liderler, kriz çözme önerileri sayesinde örgütün hayatta kalmasını kolaylaştırmaktadır (Vural, 1997).

Bir liderin bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz zamanlarında ve kriz sonrası örgütlerin yeniden yapılandırılmasında ihtiyaç duyulur. Liderin görevi, krizleri önlemek ve önlenemiyorsa krizlerin en az zararla atlatılmasını sağlayarak krizi fırsata dönüştürecek şekilde yönetmektir. Liderler bir organizasyonda krizleri yönetmek ve sorunları çözmek için vardır. Bu nedenle liderler genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkar.

Örgüt liderlerinin başarısı, krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra liderlik ve takım çalışması etkili kriz yönetiminin kilit unsurlarıdır. Ekip, bir kriz durumunda ilk müdahaleyi sağlayan en önemli örgütsel unsurdur. Ekipsiz bir kriz yöneticisi düşünülemez. En az lider kadar ekiplerin de hızlı ve etkin bir şekilde krize müdahale edebilmeleri önemlidir. Her kuruluşun, bir kriz yönetim ekibine ihtiyaç vardır. Kriz yönetim ekibinin emri

sorgulanmayacak ve inisiyatif alabilecek bir lidere ihtiyaçları bulunmaktadır. Ekip krizin çözümünü yönetmek için sınırsız bir otorite gerektirir.

Örgütlerin krize yakalanmalarının en büyük nedeni, örgütteki tepe yöneticilerin krizi öngörememesi veya örgütü krizden kurtaracak kadar yetenekli olamamalarıdır. Kriz zamanlarında yeni liderler yaratılmaz fakat bir örgütün nasıl tip liderlere sahip olduğu ortaya çıkarılır.

Bununla birlikte, tüm liderler kriz öncesinde, kriz anı ve kriz sonrasında krizin etkisini azaltmak ve süresini kısaltmak için bazı önlemler almalıdır. Etkili bir kriz öncesi liderin potansiyel kriz alanlarını belirlemesi ve üzerinde çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Bu liderler için zor olabilmektedir çünkü bazı krizler önceden tahmin edilemez ve sinyal göndermezler. Tespit edilen kriz alanlarında uygun senaryo simülasyonları yapılarak acil durum planları geliştirilmelidir. Kriz kapıyı çaldığında ise tepki ve müdahale süreleri kısaltılabilmelidir. Kriz anında ise etkili bir iletişim kanalı sayesinde hazırlanan bu plan liderler tarafından vakit kaybedilmeden uygulamaya konulmalıdır. Kriz sonrası yapılacaklar ise en zor ve hayati olandır. Çünkü kurumsal imajın yeniden inşası ve iyileşme süreci için orta ve uzun vadede etkili stratejilerin uygulanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, günümüzde liderliğin gittikçe zorlaştığı değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin en büyük etkilerinden biri, liderlerin karşı karşıya kaldığı zorluğu arttırmasıdır. Krizin her üç aşamasında medya gücüyle çoğu lider ulusal ve uluslararası düzeyde baskı altındadır ve küçük hatalar büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin Roosevelt ve Churchill savaşa girmeden önce uzun bir süre medya ve halktan uzak kalarak düşünebilme fırsatı bulmuştur. Fakat Bush kısa bir sürede aklındaki soruları hızlı bir şekilde yanıtlayarak bir karara varmak zorunda kalmıştır. Kriz de liderlik birçok zorluk getirir, ancak zeki ve fırsatçı liderler krizden büyük fırsatlar yaratabilir (Tuğcu, 2004).

5.2.1. Kriz Liderliği Modeli

Bu model, 2004 yılında Allan L. Schoenberg tarafından yapılan bir çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Bu araştırma, kriz dönemlerinde liderlik etmenin neleri gerektirdiğini göstermektedir. Kriz liderliği modeli, başarılı bir kriz lideri olmak için gereken deneyim ve beceriler üzerine odaklanmaktadır. Model, dört dışsal faktör; bilgi toplamak, dışsal bilinç, hazırlık, deneyim ve ayrıca etkileme kabiliyeti ve inandırıcılık ile güçlendirilmiş iletişim üzerine dayalı bir dizi kişisel ve liderlik özelliğini içermektedir.

Krizlerle başa çıkmak oldukça zor bir süreçtir. Örgütler krizlerin her biri için hazırlıklı olamayabilirler. Fakat kriz meydana gelmeden önce yapılacak önleyici faaliyetler krizin etkisini hafifletebilmekte hatta bazen krizin olmasını önleyebilmektedir. Örgütlerin krizleri daha iyi tanımlayabilmesi için yönetilme şekillerini değiştirmesi gerekmektedir. Bu durumda kriz sürecindeki liderlik unsurunu anlamak, örgütün krize karşı başarılı bir şekilde ayakta kalmasını sağlamak ve gelecek krizlere karşı daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olacaktır.

Kriz liderliğinin amacı iki yönlü iletişim ile örgüt ve paydaşları arasında güven ve inandırıcılık sağlanması ve bunun sürdürülmesidir. Ayrıca güven örgütün itibarını koruması için oldukça önemli bir faktördür. Fakat güven kazanılan bir özelliktir ve kriz lideri tarafından sağlanan inandırıcılık ve etki olmadan oluşmamaktadır. İnandırıcılık ve etkileyicilik gibi karakteristik özelliklere sahip olmayan bir kriz lideri iç paydaşlardan veya dış unsurlardan destek göremeyecektir. Bu özellikler kriz liderliğinin temel destek sütunlarıdır. Kriz sürecinde kriz liderliği modelinde bulunan diğer özelliklere sahip bir kişi bu iki özelliğe sahip olmadıkça başarısız olacaktır. Bu süreçte lider için gerekli bazı unsurlar bulunmaktadır (Tüz, 2014:147). Bunlar şu şekildedir:

Örgütü normal sürece yöneltmek amacıyla liderlik için kimi önemli dışsal destekleyiciler söz konusudur. Bu faktörlerden biri bilgidir. Krizle uğraşırken bilgi son derece önemlidir. Hem kriz liderinin hem de paydaşların mevcut kriz durumuna ilişkin güncel bilgilere sahip olması gereklidir. Bu, kriz liderlerinin hem örgüte hem de ilgili paydaşlara fayda sağlayan etkili kararlar almalarını sağlar.

Diğer faktör dışsal bilinçtir. Kriz liderleri, dışarıdan farklı bakış açısına sahip kişilerin tavsiyelerinden yararlanır. Bu kişilerin, sorunları çözmeleri gerekmez, ancak grubun izlemesi için yeni bir yön sağlarlar. İdeal olarak, bu kişiler tarafsız bir geçmişe sahiptir ve pozisyona zorlanmazlar. Bu insanlar krizi ilk elden bir gözlemci olarak deneyimlemezler krizin içerisinde değillerdir, bu da onların kaosa dışarıdan biri olarak daha nesnel ve rasyonel yaklaşmalarını sağlar. Danışmanlar veya güvenilir bir meslektaş gibi dışsal bilinç kişileri olabilmektedir.

Etkili liderlerin, hazırlık faktörünün önemini vurgulayan bir eğitim sürecini tamamlayarak bir kriz ortaya çıkmadan önce hazırlanmaları gerekir. Bu süre zarfında, medyayı idare etme, iç ve dış paydaşlarla etkileşim kurma ve herhangi bir alternatif plana karşı hazırlık yapma alıştırmaları yapmalıdırlar. Risk yönetimi konusunda veya dışarıdan bir danışman aracılığıyla eğitim, iletişimin önemini, beklenmedik olaylarla nasıl başa çıkılacağını ve kaotik bir ortamda nasıl liderlik edileceğini anlamak için yararlı olabilir. Bu, otorite ve deneyimin birbirine karıştığı bir kaos ortamında emir vermeyi bilmekten gelir.

Deneyim, bir liderin geçmiş tecrübeleri ve bu tecrübelerden kazandığı bilgi ve becerilerdir. Liderin geçmişteki başarı ve başarısızlıklarından öğrenmesini sağlayarak, gelecekteki durumlara yol gösterir. Fakat liderin deneyimi tek başına yeterli olmamaktadır. Liderin deneyimleri liderlik yetkinlikleri ve becerileriyle birleştirildiğinde gerçek etkisini ortaya çıkarır. Yetki, liderin yönetim pozisyonundaki gücü ve sorumluluğudur. Her iki kavram da liderin etkili bir şekilde liderlik yapabilmesi için önemlidir. Deneyim, liderin geçmişteki deneyimlerinden öğrenerek gelecekteki zorluklara daha iyi hazırlanmasını sağlar. Yetkinlikler ise liderin bu deneyimlerini etkin bir şekilde uygulayarak sorunlara çözüm bulmasını ve başarıya ulaşmasını mümkün kılar.

İnandırıcılık, önemli destekleyicilerden biri olarak kabul edilir. Kriz liderleri, kaçınılmaz bir krizle karşı karşıya kaldıklarında genellikle dürüst olmaya ihtiyaç duyarlar. Güvenilirlik, bir yöneticinin uygulamalarının konuşulan sözle eşleşmesini ve anlamlı olmasını gerektirir ve uygulamalardan ve etik standartlardan asla ödün verilmemesini sağlamayı içerir.

Etkileme kabiliyeti, iletilen mesajı kontrol etmek ve bir olayın sonucunu etkilemek için yapılan çalışma olarak tanımlanır. Bir kriz sırasında olumlu etkiler, durumu ve ilgili insanları kontrol altına alınmasına ve istenen sonuçları ve tepkileri harekete geçirmeye yardımcı olabilir.

İletişim ise, bu modelin temelini oluşturmaktadır. Kriz liderinin sıklıkla topluluk önünde konuşmacı olması gerekir. Bu nedenle bir krizi etkili bir şekilde yönetmek için iyi iletişim becerilerine ihtiyaç vardır. Bu liderin iletişim işi, haberleri doğru bir şekilde aktarmak, güncel gelişmeleri takip etmek ve izleyiciyle sürekli iletişim halinde olması gerektiğinden, aynı zamanda sorulara cevap verebilmeli, endişelere geri bildirimde bulunabilmeli ve iki yönlü iletişim sunabilmelidir.

Kriz liderlerinin başarılı olabilmeleri için bazı değerler setine de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri kullanarak izleyicilerinin tepkilerine ve ihtiyaçlarına göre tutumlarını değiştirebilirler.

Kriz liderliği modeli bir referans niteliğindedir. Bu modele göre kriz liderliği, dikkatli ve bilinçli planlama ile ilgilidir ve modelde yer alan faktörlerin bir kombinasyonundan oluşmaktadır.

5.2.2. Kriz Yönetim Sürecinde Önemli Liderlik Özellikleri

Dünya, siyasi, güvenlik ve ekonomi gibi çeşitli alanlarda insanları etkileyen ve insan hayatını giderek daha karmaşık hale getiren değişiklikler ve zorluklar yaşarken, liderlerin bu tür olaylardan kaçınmak ve bunu başarmak için yardımcı olacak bir dizi becerileri geliştirmeleri ve yeni beceriler edinmeleri gerekmektedir. Bir liderin becerileri, krize yanıt verme ve sonraki döneminde son derece önemlidir. Kriz liderliği nitelikleri, genellikle bir kriz meydana geldiğinde operasyonel, stratejik ve insan işlevleri ve sonuçlarıyla başa çıkma da önemlidir. Liderler, yetkinliğe dayalı bir kriz müdahalesi ve çözümü tarzını teşvik eden bir çalışma ortamı tasarlamak için tam sorumluluk almalıdır.

Lider, krizleri sezen, iyi yöneten, fırsatları değerlendiren ve kriz sonrasına hazırlanan kişidir. Liderler bu amaçla ilgili birim ve kişileri harekete geçirme yeteneğine sahiptir. Farkı göze çarpar, yaratıcı bir kişiliğe sahiptir ve çözümler üretir. Risk alabilen ve riskleri yönlendirebilen biridir. Tüm bu özellikler, başarılı bir kriz yönetimi için temel ön koşullardır.

Bir kriz sırasında, bir kuruluştaki birçok paydaş bu krizden etkilenebilir ve zarar görebilir. Bu durumda paydaş ilişkileri yönetilmeli ve aktif olarak yönlendirilmelidir. Burada kriz yöneticilerine önemli bir görev düşmektedir. Bu durumda doğru kararları alabilen ve doğru uygulamaları yapabilen bir lidere ihtiyaç vardır.

Kriz yönetimi süreç aşamalarının farklı özellikleri, farklı beceriler, yetkinlikler ve beceriler gerektirir. Her aşamada farklı kişilik özellikleri ön plana çıkar. Bu aşamanın optimum yönetimi, gerekli fonksiyonların doğru kullanımını gerektirir. Bu nedenle kriz yönetimi aşamalarında kriz liderlerinin özellikleri dikkate alınmalıdır.

5.2.2.1. Kriz Sinyallerinin Alınması Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri

Kriz sinyallerinin alınması, krizin meydana geleceğini anons eden erken uyarı sistemlerini ve hazırlık süreçlerini içerir. Krizlerin ortaya çıkışı ile hastalıkların ortaya çıkış süreci benzetilmektedir. Nasıl ki bir hastalık zirveye ulaşmadan önce farklı semptomlar gösteriyorsa bir krizde tam şiddetine ulaşmadan önce farklı semptomlar gösterir.

Erken teşhis, bir hastalığın semptomlarını zamanında tanıyarak tedavi sürecini kolaylaştırdığı gibi bir krizin de erken uyarı sinyallerini tanımak, ondan kaçınmayı kolaylaştırmaktadır. Kriz sinyalleri yaklaşan bir krizin varlığı ve şiddeti hakkında bilgi içerir bu nedenle yöneticilerin bu sinyallere karşı çok hassas olmaları gerekmektedir. Yönetim tarafından erken uyarı sinyallerinin gerektiği gibi algılanamaması

durumunda krizler kaçınılmazdır. Krizler bu sinyallerin takip edilememesi ve doğru değerlendirilememesinden kaynaklanmaktadır.

Örgüt liderleri için en önemli şey, kriz şartlarında krizi atlatmak değil, örgütü tehdit eden kriz durumlarının önüne geçmektir. Bunun yanı sıra lider, kriz öncesinde krizi öngörebilmeli ve krizi fırsat olarak değerlendirebilecek şekilde hazır olmalıdır. Bu bağlamda lider plandan ve stratejiden uzaklaşmamalıdır. Kriz liderleri, acil durum sürecinde yaşanacak değişimleri kontrol altına alarak ne yapacağını belirlemek ve planları uygulayabilmek için neler yapılması gerektiğini gösteren kriz planını kriz yönetim ekibi ile hazırlaması da gerekmektedir. Bu süreç ayrıca değişim mühendisliği, müşteri merkezli ve süreç bazlı yeniden yapılanma gerektirebilir.

Örgüt liderleri bu sinyalleri tanıma ve yorumlama hassasiyetine sahip olmalıdır. Pasif liderler, erken uyarı sistemlerini sürekli olarak görmezden gelir ve hatta kasıtlı olarak uyarıları gizlemeye çalışırlar. Ancak profesyonel liderler, kriz yönetimini aktif bir şekilde davranarak krizi reddetmek yerine daha sağlıklı bir yaklaşım tarzı ile bu uyarıları nasıl kullanacaklarını bilirler. Bu liderler, geleceği öngörebilen, gelişime yönelik aktif eylemde bulunabilen ve gelecekteki belirsizlikleri ortadan kaldırabilen vizyoner liderler ile sürekli değişen ve dinamik bir ortamda işleyebilmek için dönüşüm ve yeniden yapılanma gerektiren liderler, kuruluşlarında köklü değişikliklere öncülük edebilen dönüşümcü liderlerdir. Bu liderlerin, diğer lider türlerine göre kriz belirtilerini fark etme olasılıkları daha yüksektir. Gücü tamamen kendisinde toplayan örgüt içerisindeki hedefler, politikalar, prosedürler ve planların belirlenmesinde grup üyelerine söz hakkı tanımayan otokratik bir liderin krizin sinyallerini algılayamaması kriz öncesi süreçte bu liderlik tarzının sakıncalı olabileceğini göstermektedir.

Bu aşamada kriz liderlerinin özellikleri örgütün krize karşı olan hassasiyetini nasıl ortadan kaldırılabileceğini ve erken uyarılar sayesinde de örgütün zayıflığının nasıl minimize edileceğine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, liderin bilgi işleme yetenekleri ve başkalarının görüşlerini dikkate alması önemlidir (Tüz, 2014:152).

Bilgi işlem yetenekleri yüksek ve anlam yaratma kabiliyeti boyutu, bir kişinin yazılı ve sözlü materyallerde yer alan bilgileri işlerken çoklu bakış açılarını algılama,

ayırma ve bütünleştirme derecesini tanımlamaktadır. Kriz durumlarında bilgi işleme derecesi yüksek olan yöneticiler, kriz yönetimi ve kriz çözümlerinde daha başarılı olabilmektedir (Tüz, 2008). Anlam yaratmak, olayları daha anlaşılır, görünür, sözel bağlamlara çevirmek olarak ifade edilmektedir. Bu, olayları bizim ve başkaları için anlamlı olacak şekilde düzenleme dürtümüzün bir sonucudur, ancak anlam, olayın koşullarından etkilenir. Erken uyarılar ve belirtileri kişi tarafından yeni bir bilgi olarak algılanır çünkü kriz önceden yaşanmış, bilindik bir durum değildir. İnsanlar bu bilgiyi kendilerine anlamlı gelecek ve bu bilgiye anlam verecek şekilde sunarlar (Tüz, 2014). Anlam yaratma sadece birbiri ile ilişkili olayları anlamlandırarak çıkarım yapmak değil, birbiriyle bağlantısı bulunmayan ilgisiz olaylar arasında bile bağlantı kurarak çıkarımda bulunulmasıdır. Eğer bu özellik kriz liderlerinde yoksa erken uyarı sinyalleri doğru algılanamayacak ve kriz kapıyı çalacaktır.

Başkalarının görüşlerini dikkate almak boyutu ise, Tehlike sinyalleri alınırken kriz durumuna dahil olanların görüşleri de dikkate alınır. Pek çok ilgisiz olay daha büyük bir krize işaret edebilmektedir. Bazı erken uyarı sinyalleri üretim fonksiyonunun veya diğer departmanların iş süreçlerinde görünebilir. Lider, o işin sürecinde uzakta olarak fark edemeyebilir. O bölümde çalışan örgüt üyeleri o sinyalleri fark edebilir ve örgüt liderinin farkına varmasında yardımcı olabilir. Aksine fikir alınmadan göz ardı edilerek küçük olaylar bir kriz meydana getirebilir. Bu fikir alışverişi yapılmaması örgüt içerisinde karmaşaya da sebep olabilir. Grup üyeleri liderin duruma gerekli önemi vermeyerek kayıtsız kalması sonucunda yetkinliğini yitirmesine ve liderlere olan güvenin kaybedilmesine neden olmaktadır. Farklı görüşlerin içine örgütün paydaşlarını oluşturan müşterilerde girmektedir. Yolunda gitmeyen bir durum müşterilerden gelen geri bildirim raporlarında fark edilebilmektedir.

Sonuç olarak, etkili kriz yönetiminde en önemli nokta liderlerin seçimidir. Krizdeki liderlerin özelliklerinin keşfedilmesi gerekmektedir. Kişilik, beceri, davranış, bilgi düzeyi, ilgi alanları hemen hemen her konuda büyük farklılıklar gösterir. Tek ortak noktaları, esnek düşünebilmeleri ve doğru şeyi yapabilmeleridir (Drucker, 1994). Bu aşamada kriz belirtileri ortaya çıktığında zamanında fark edilmesi krizin oluşmasını engelleyebilir aksi halde krizler kaçınılmazdır.

5.2.2.2. Krize Hazırlık ve Önleme Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri

Kriz önleme ve koruma, olası kriz durumlarından kaçınmak anlamına gelir. İç ve dış ortamda meydana gelebilecek değişiklik ve gelişmeler hakkında sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Krizleri önlemek için liderler öncelikle örgütlerinin ihtiyaç ve değerlerini tanımlamalı ve belirledikleri hedeflerde bu ihtiyaç ve değerleri dikkate almalıdır. Kuruluşun nereye gittiğini bilmek, yönetimin kilit alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetim felsefesini anlamak ve krizlerden kaçınmak kritik öneme sahiptir. Sorunların tanımlanmasını ve mümkün olan her yerde etkili ve verimli çözümler bulunmasını ve uygulanmasını kolaylaştıran (esnek, dinamik ve iddialı) bir organizasyon yapısının oluşturulması ve sürdürülmesi krizleri önleyecektir (Milburn, vd., 1983:1174).

Kriz yönetimi, örgütün iç faktörleri ve dış ortamı sürekli ve dikkatli bir şekilde izlenmesini, alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesini ve krizler ciddileşmeden krizlere hazırlık yapılmasını gerektirir. Kriz sinyallerini yakalayabilmek için örgüt içinde çeşitli sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir şirket duvarına yazı yazmak, çalışan sorunlarıyla ilgili bir krize işaret edebilir (Can, 1994).

Krize hazırlıklı kuruluşlar, sürekli bir yenilik arayışı, korkuya karşı güçlü savunma mekanizmaları, sorun bulmaya ilgi ve korkuyu barındırmak için yeterli savunma mekanizmaları ile karakterize edilir. Krizlerin karmaşık yapısı nedeniyle artık anında harekete geçmek yeterli değil, kararların önceden tanımlanmış eğitim ve organizasyonel düzeylerde plan hazırlığı ile alınması gerekmektedir. Kriz yönetimi kapsamında hazır olma durumu planlar yapmak ve muhtemel olaylar hakkında araştırma yapmaktan çok daha fazlasıdır. Bu tür bir hazırlık, yöneticilerin kriz olaylarına daha etkin bir şekilde yanıt vermesine ve potansiyel bir krizin sonucunda kuruluş ortamını eski durumuna geri getirebilecek kurtarma eylemleri gerçekleştirmesine olanak tanır.

Krizi önleyebilmek için liderde olması gereken özellikler; etkileme, ikna kabiliyeti örgütsel çeviklik, yaratıcılık, stratejik düşünme ve örgütün zayıf noktalarını belirleyebilmesidir (Tüz, 2014:154).

Sorunu doğru tanımlamak, soruna etkin bir çözüm bulmak ve örgüt çalışanlarının özveri ve motivasyonla çalışmalarını sağlamak krizden kaçınmanın temel koşullarıdır. Liderin örgüte ilişkin değerler konusunda, örgüt üyelerini harekete geçirebilmesi, gerektiğinde riske girmelerini ve özveride bulunmalarını sağlayabilmeleri, ikna tekniğinin başarılı olarak kullanılmasıyla ilişkilidir. Kriz durumunda başkalarının davranışlarını etkilemek için kriz liderleri endişelerini, krizlerin etkisini ve istenen davranışı belirli bir mantıkta ilerletmelidir. Ayrıca kriz durumu yoğun duyguların yaşandığı bir durumdur. İnsanları etkilemek isteyen liderler bunun farkında olmalı ve diğer kişilerin duygularını anlamaya çalışmalıdır. Bu duygularla başa çıkarak karşısındaki kişinin istenilen şekilde davranmasını sağlayabilir. Birini ikna etmek duyguları, düşünceleri ve tutumları gönüllü olarak değiştirmek anlamına gelmektedir. İkna zorla veya şartlarla değil karşılıklı anlayış ve hoşgörü gerektirir. Bireylerin doğru olduğuna ve potansiyel olarak yararlı olduğuna inandığı bilgileri paylaşmak sağlam bir temel üzerine iletişim köprüleri kurmaya yardımcı olur. Diğer bir deyişle, proaktif kişiler yaptıkları işi bir adım öteye götürmek için yaratıcı çözümler geliştirebilen ve bu yönde adım atmaktan çekinmeyen, değişimci kişilerdir. Bunun için de çevrelerinde etki yaratmak, hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak kişileri ikna etmek ve onların desteğini sağlamakta başarılı olmak zorundadırlar. Ancak sonuçlar iyi hesaplanmaz, duyarlılıklar gözetilmezse çelişki ve çatışmalar yaşanır. O nedenle, kurumsal bir amaçla başkalarını etkilemek isteyen kişi, diğer kişilerin hedeflerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate almak, bunlarla kendi yaklaşımı arasında denge sağlamak zorundadır.

Frederic Taylor tarafından ortaya atılan “bilimsel yönetim” kavramı günümüz bilgi ve teknoloji çağında artık örgüt ihtiyaçlarına yanıt verememektedir. Frederic Taylor’a göre işçiler işin sadece tek bir parçasına yönelerek bütünü bilmezler. Ancak günümüzde işçiler “bilgi işçisi” olarak nitelendirilir. Dolayısıyla bir önceki modelin gerektirdiği liderlik yaklaşımı bugün geçerli olmamaktadır. Artık çeviklik kavramı benimsenerek inovasyona önem veren yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni

lider modeli de çevik liderdir. Çevikliğe sahip bir lider, rol model olmalıdır. İzleyicilerinden beklediği davranışları önce kendisi sergilemelidir. Çevik lider ekipleri yetkilendirilmelidir. Örgüt üyelerine bir işin nasıl yapıldığını söylemek yerine üyelerini yetkilendirerek amaçlarına ulaşmada yardımcı olarak onları motive eder. Örgütsel çevikliğe sahip bir lider, örgütün her bölümündeki işleyişle ilgili bilgi sahibidir. Bu lider örgütte her yerde çalışabilmektedir. Çevik lider örgütün yapısal, teknolojik ve insan kaynakları yönlerini bütünleştirir ve bu unsurlar arasında bağlantı kurarak esnek ve bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sonuç olarak çevik lider, hazırlık ve önleme faaliyetlerinde örgütün bütününü öngörebilmelidir. Krizin herhangi bir bölümünde meydana gelen kriz diğer bölümlere de yayılabilir ve büyüyerek krize neden olabilir. Bu şekilde örgütün bütününe hâkim olan çevik bir lider daha kapsamlı ve ayrıntılı kriz planı hazırlayarak işlerin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Rutin, geleneksel kalıplar ve rutin sorun çözme yöntemleri kriz durumlarını yeterince yönetemez. Krize yatkın bir organizasyonun yönleri hakkında yaratıcı bir şekilde düşünmek ve farklı senaryolar için planlama yapmak, geleneksel düşüncenin ötesinde beyin fırtınası ve hayal gücü gerektirir. Kriz yöneticileri olası tüm kriz senaryoları için planlar geliştirebilmelidir. Yaratıcılık, zarar önleme aşamasında önemli bir özelliktir (Tüz, 2014:156).

Stratejik düşünen bir lider, hızla değişen bir iş ortamında başarılı strateji uygulamasına olanak sağlayan, ortaya çıkan liderlik özelliklerinden biridir. Bu özellikteki liderler, stratejik yönetim araçlarını örgütsel süreçlere başarıyla uygulayarak örgütteki herkesi etkileme gücüne sahiptir. Ek olarak, bu liderler, iş hedeflerine olan bağlılığı ve bağlılığı artırarak örgütün ve çalışanlarının performansını iyileştirebilen kişilerdir. Ayrıca belirsizlikle baş edebilen ve örgütün geleceğini öngörebilen bir liderdir. Hazırlık döneminde, krize hazırlık planı hazırlarken, örgütün stratejisi de göz önünde bulundurmalı ve ona göre hazırlık yapılmalıdır. Liderler, kuruluşlarının gelecekteki değeri hakkında stratejik kararları yönlendirmek ve yürütmek için bir ortam yaratma becerilerine ve bu kararları alma süreçlerine güvenirler. Dolayısıyla stratejik düşünebilmek ve stratejik yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için liderlik oldukça önemlidir. Stratejik düşünen liderler, kriz anında yaşanabilecek senaryoları kriz hazırlık sürecinde planlamaktır. Krizle ileride

karşılaşma olasılıkları düşünülerek krize hazırlık çalışmalarında finansal, örgütsel, teknolojik ve beşerî faktörlere bakarak geniş kapsamlı çalışmalarda bulunmasıdır. Stratejik düşünme bir bakıma problemin 360 derecelik bir bakış açısıyla görülmesidir (Haşit, 1999).

Liderlerin tüm kriz durumlarının farkında olması ve ihtiyati tedbirler alması mümkün olsa da kuruluşların savunmasız ve hazırlıksız oldukları kriz türlerini belirlemeleri gerekir (Tüz, 2014).

Erken uyarı, önleme ve uyarı mekanizmaları iyi çalışıyor olabilir ancak bazı durumlarda kriz durumlarından kaçınmak mümkün değildir. Bu nedenle de üst yönetim krizin seyrini takip etmelidir. Kriz durumunda, örgüt erken uyarı sistemleri vasıtasıyla kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Gelen bilgiler doğrultusunda üst yönetim krizi önlemek için harekete geçer.

5.2.2.3. Hasar Sınırlama ve Kontrol Sürecinde Etkili Liderlik Özellikleri

Liderlerin krizleri kontrol altına alabilmesinin en etkili yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sahada sürekli olarak test etmeleridir. Önleme ve savunma mekanizmaları zayıflık belirtilerini kolaylıkla tespit edebilmelidir. Erken uyarı sistemi sistematik olarak izlenmezse önleme ve hazırlık mekanizmaları çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu ölçüde hem krizin hazırlık aşamasını hem de onu kontrol ederek yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir (Tutar, 2000:93). Bu mekanizmalar çalışmazsa liderin krizi etkili bir şekilde yönetmesi zorlaşacak ve kriz kaçınılmaz olacaktır. Bu süreçte kriz liderinde bulunması gereken özellikler; etkili iletişim, risk alma, disiplin, duygusal zekâ, hızlı karar verme, empatik olma ve koordinasyon yeteneğidir.

Bu aşamada mevcut kriz artık bir olasılık olmaktan çıkarak gerçek bir kriz olarak varlığını göstermiş ve örgüt krize sürüklenmiştir. Bir kriz durumunda kriz liderinin ilk görevi, krizin kapsamını belirlemek ve tanımlamaktır. Sorunu doğru tespit etmek ve özel bir strateji oluşturmak krizde gereklidir. Krizi çözmek için neler

yapılabileceği belirlenmeye çalışılır. İkincisi ise, bir kriz sırasında profesyonel yardıma ihtiyaç olup olmadığını değerlendirmektir. Kriz durumunu minimum zararla atlatmak için kriz uzmanlarının çözümleri dikkate alınmalıdır.

Krizin daha fazla yayılmasını önlemek için ekip çalışmasından uzaklaşmamak koşulu ile merkezi kontrole dayalı bir örgüt yapısına geçilebilir. Liderler durum gerektiğinde demokratik veya otoriter bir şekilde hareket edecek kadar esnek olmalıdır. Grup üyelerinin katılımı ve yaratıcılıkları gerekiyorsa demokratik davranmalı eğer acil olan ve bir an önce hayata geçirilmesi gereken bir durum varsa da kararlı yani otoriter davranmalıdır.

Etkili iletişim özellikle de kriz anlarında liderlik ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Krizin tüm yönlerinin ele alındığı veya görmezden gelindiği algısı bir liderin etkili iletişim becerilerine bağlıdır (Tüz, 2014). Liderler, liderlik ettikleri bireylerin ve grupların performansını ve bu performansın başkaları tarafından nasıl algılandığını kontrol eder. Kriz sırasında örgütün performansı kötüleşiyormuş gibi algılanır ve örgüt toplum tarafından eleştirilir. Bu durumda kurumsal imaj yönetimi kilit bir faktördür ve yöneticilerin mümkün olan en iyi şekilde iletişim kurma becerisine sahip olması gerekir. Ek olarak kriz lideri, olumlu bir ton yakalayan ve en karanlık durumlarda örgüte meşruiyet kazandıran mesajlar seçmelidir (Hill ve Wetlaufer, 2000). Kriz iletişimi, örgüt içinde ve örgüt dışında kriz algısını olumlu yönde şekillendirmek için bir araçtır.

Krizler örgüt imajına zarar verirler. Etkili iletişim süreci itibar yönetim sürecini de kapsamaktadır. İtibar yönetimi ile krizin örgüt üzerindeki negatif etkileri yıkılarak olumlu yanlar ortaya çıkarılmaya çalışılır (Tüz, 2014). Geniş bir dinleyici kitlesi önünde konuşmak, kullanılabilecek en etkili iletişim aracıdır. Liderlerin etkili olabilmesi için insanların hassasiyetlerine dikkat etmelidir (Hill ve Wetlaufer, 2000).

Bir kriz sırasında lider disiplinden ödün vermemelidir. Birçok insan onu hor görse veya kararlarına katılmasa bile inançlı bir lider izleyicilerinde güven uyandırır. Bu bazılarının korkularını ve endişelerini geçici olarak hafifletmek için ilham verir.

Bir krizde, liderin krize neden olduğu duygusal serpintiden etkilenmeden rasyonel kararlar verebilmesi için soğukkanlı kalması gerekir. Bir kriz anında yaşanan duygusal çöküntüler, bir liderin etkili bir şekilde liderlik etmesini ve kriz sırasında gerekli olan analiz ve karar verme süreçlerini yürütmesini engeller. Duygusal sağlığını iyi koruyan bir lider, ne yaptığını bilir ve kriz aşamasında başarılı olacaklarından emindir.

Zamanı yönetemeyen hiçbir şeyi yönetemez. Bir liderin başarısını anlamak için kararlarına bakmak gerekir. Kriz süreçlerinde, kriz anı ve sonrası krize hazırlık süreçlerine göre daha farklıdır. Çünkü acil ve hızlı karar almak gerekliliği doğar. Çevresel değişimler sürekli ve çok hızlıdır. Kriz süreçlerinde yeterli alternatif zaman olamayabilir. Yönetimin temel işlevleri olan planlama, yürütme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol planlanan ve programlanan şekilde gerçekleştirilmesi zorlaşabilmektedir. Kriz sürecinde her an ve karar büyük önem taşımaktadır. Bu gibi durumlar liderlerin çabuk karar alma yetenekleri ortaya çıkar. Dolayısıyla kriz zamanlarında etkili liderlik, ekibin krize uygun bir şekilde tepki vermesini sağlar ve örgütün krizden en az zararla çıkmasını sağlar.

5.2.2.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması ve Normal Duruma Dönüş

Bu aşamada, krizlerin örgüt içinde yarattığı olumsuzlukları gidermek, örgüt içinde yeni gelişim süreçlerini takip etmek için kısa ve uzun vadeli çalışmalar yapılmaktadır. Kriz sonrası dönemde dimdik ayakta durabilmek fırsatları iyi değerlendiren örgütler için geçerlidir. Kriz yönetimi, krizlerin her zaman bir örgütü olumsuz etkilemediğini kabul etmekle başlar. Liderin buradaki görevi, krizin olumsuzluklarını görerek korkuya düşmek yerine krizin olumlu yanlarını görerek fırsat krizi olarak değerlendirmek ve krizden yararlanmasının yollarını aramasıdır. Kriz aslında arzu edilmeyen, zararlı işlevleri nedeniyle olumsuz bir durum olarak hizmet eder. Aynı zamanda örgütleri büyümeleri ve değişimi uygulamaları için baskı yapma konusunda olumlu bir yeteneğe de sahiptir. Olumlu fonksiyonlardan hareketle örgüt, krizi fırsata çevirerek örgüt için faydalı bir duruma getirir.

İyileşme sürecinde etkili bir lider, kriz dönemindeki merkezi örgüt yapısından uzaklaşarak yeniden demokratik örgüt yapısına geçmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ek olarak, takım çalışması sistemi yeniden kurulmalı, organik örgüt yapısına geri dönülmeli, yaratıcılığa yönelik motivasyon sistemi kurulmalı örgüt üyelerindeki psikolojik ve fizyolojik çöküntü onarılmalı, güven duygusunu yeniden tesis edilmelidir. Liderler kriz sonrasında örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişinde krizin yarattığı etki ölçeğine göre yeniden yapılanma veya reorganizasyon kapsamında çalışmalar yaparak örgüt üyelerinin daha iyi ve daha fazla tatmin alarak iş yapabilmesini sürdürülebilir kılmaya çalışır. Burada en önemli konu ise, organizasyon teorisinde esneklik, uyum sağlayabilme ile ilişkilidir. Kriz sonucunda örgütün ortamı, yapısı ve işlevleri değişmiştir ve örgütün bu değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir. Etkili bir lider, yeni gerçekliği kucaklayabilen kişidir.

Uzun soluklu krizler ve sürekli değişim, en çetin liderlerin bile moralini bozabilir. Asıl sorun, zorlukların üstesinden gelmenin ve değişimin belirsizliğidir. Ayrıca çevredeki insanların umudunu kaybetmesine ve denemekten vazgeçmesine neden olur. İyi bir lider bazen kazanmak için kaybetmek gerektiğini ve daha iyi olmak için bir adım geri atılması gerektiğinin farkındadırlar. Bu liderler kaçmak yerine ilerler, daha derine iner, ilerlemek için çabalarını iki katına çıkarır ve etraflarındakileri de buna teşvik ederler.

5.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme Sürecinde Etkili Özellikler

Kriz sonrası dönemin teması, krizlerden ders çıkarmaktır. Bu aşama, kriz sırasında alınan kararların ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve krizden dersler çıkarılması faaliyetlerini içermektedir. Krizin tekrar etmemesi ve krizden yararlanmaya yönelik önlemlerin alınması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu aşamada gerekli etkinliği göstermeyen yani krizin olumlu yönlerini göremeyen ve bundan fayda sağlayamayan örgütler yeni krizlere davetiye çıkarırlar (Can, 1994).

Örgütlerin çoğu, kriz yönetimi çalışmasının, örgüt normal çalışma düzenine döndüğü için bittiğine inanmaktadır. Lider, örgüt için önemli olan olayların bitişini mutlaka vurgulamalıdır. Örgüt lideri bu kapanışı, bir toplantı, internet sitesi veya

uygun diğer araçlar vasıtasıyla yapabilir. Lider öğrenme ve değerlendirme aşamasına gelindiğinde, krizin ne olduğu ve neden olduğu kısaca açıklanmalıdır. Sorunun nasıl ele alındığını açık ve dürüst bir şekilde belirtmelidir. Yaşanan zararı örtmek veya sonuçları abartmak doğru değildir. Örgüt üyeleri ve paydaşlar varılan noktadan haberdar edilmeli ve bundan sonraki sürecin nasıl işleyeceği hakkında bilgilendirilmelilerdir. Örgütün amaçları eskisinden daha güçlü bir şekilde belirlenmeli çalışanlar motive edilmelidir. Sağlıklı ve verimli çalışma ortamı yeniden sağlanarak krizin yol açtığı olumsuz etkiler giderilmelidir. Örgüt, etkin işleyiş düzenine dönmüş, krizin neden olduğu finansal sorunları çözmüş ve itibarını bir ölçüde iyileştirmiş olsa da krizi öğrenip değerlendirmediği takdirde gelecekte benzer tehditlerle karşılaşma riskini hala taşımaktadır (Tüz, 2014).

Bir kriz geçtikten sonra, sadece üstesinden gelmekle kalmamalı, kriz tüm detayları ile analiz edilmelidir. Etkili liderler, krizin nedenlerini ve etkilerini anlamak için verileri toplayarak geleceğe dönük dersler belirlemeli, değişiklik yapma fırsatını değerlendirmeli ve hazırlıklar yapmalıdır. Örneğin, mühendisler, yolları güçlendirmek, köprüler ve binalar inşa etmek için depremlerden öğretici bir deneyim olarak yararlanırlar.

Etkili liderler, kriz yönetimi sürecindeki başarı ve başarısızlıklarını objektif olarak değerlendirmeli, bu değerlendirme sonucu gelecekteki krizlere daha iyi hazırlık yapmalarını sağlamak için oldukça önemlidir.

Etkili liderler, krizden çıkarılan dersleri ve geliştirilen stratejileri örgüte aktararak bir öğrenme kültürü oluşturur. Öğrenen bir liderin takım halinde öğrenmeye olan inancı, onu diğer liderlerden ayıran önemli bir özellik olarak görülebilir. Öğrenen liderler, örgütleri öğrenme sürecinde tutarak ve bireysel olarak da bunu sürdürerek daha etkili liderlik edebilirler. Öğrenme yönelimi olan liderler tarafından edinilen beceriler, yaşam boyu öğrenmenin ürünüdür. Ayrıca öğrenme eğiliminin, kriz tehdidine karşı duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirme yeteneğiyle sonuçlandığı varsayılmaktadır. Mücadele bu bireylerin cesaretini kırmaz aksine mücadeleyi yeni bilgi edinmenin bir yolu olarak görürler. Öğrenen bir liderin büyüklüğü karizmasında değil yaşam boyu öğrenmeye olan bağlılığında yatar. Liderin ve örgüt üyelerinin

öğrenme eyleminde bulunması gelecekteki krizlerden kaçınılması veya krizlerden daha az zararla çıkabilmeyi sağlayacaktır.

Sonuçta, birçok kriz, örgütleri veya liderleri yok etmez ancak daha iyilerini inşa etmek için fırsatlar sunar. Krizlerin değişim için katalizör görevi gördüğü de söylenir. Kriz kişisel ve örgütsel öğrenme yaratır. Krizde öğrenme sürecinde ders alınmalıdır. Bu değerlendirme sonucunda değiştirilmesi gereken noktalar belirlenmeli, bu noktalarda liderler değişiklikleri yapmak ve uygulamak için yardımcı olur.

5.2.3. Kriz Sürecinde Diğer Etkili Özellikler

Kriz durumları, beklenmedik ve zorlu durumlardır. Bu tür durumlarda, örgütler için doğru yönde adımlar atmak olağan dönemden daha zordur. Ancak kriz zamanlarında etkili liderlik özelliği sergileyen liderler, örgütlerin kriz yönetim sürecini doğru bir şekilde yönlendirilmesine yardımcı olurlar.

Öncelikle liderler, dürüst ve güvenilir olmalıdır çünkü kriz şartlarında güven ortamı oldukça önemlidir. Liderler örgüt üyelerine ve krizden etkilenen kişilere doğruyu söylemeli, doğru bilgi aktarımında bulunmalıdır. Lidere bağlılıkta güven faktörünün etkisi büyüktür. Çalışanların lidere olan güveni ve paralel olarak bağlılığı arttıkça onları yönlendirme süreci de kolaylaşacaktır. Liderlik uzmanı olarak tanınan John Baldoni sahiciliğin liderlik için ilk şart olduğunu vurgulamıştır (Baldoni, 2004).

Lider etik olmalıdır. Etik liderlik, liderlerin adil, dürüst, sorumlu ve ahlaki olarak doğru olanı yapmaları anlamın gelir. Liderin etik olması, onun ekip üyelerine ve paydaşlara örnek teşkil etmesi, güveni arttırarak örgütün itibarını korumasına katkı sağlamaktadır. Eğer lider etik değilse, örgütse zarar verebilir. Örneğin, liderin yolsuzluk yapması, çalışanları kötüye kullanması örgütte sadece maddi kayıplara değil örgüt güvenirliliği ve imajını da zedeler. Lider etik standartlar belirleyerek örgütlerde etik kültürü teşvik etmelidir. Etiğe uygun kararlar şu şekildedir (Cmer, 2002):

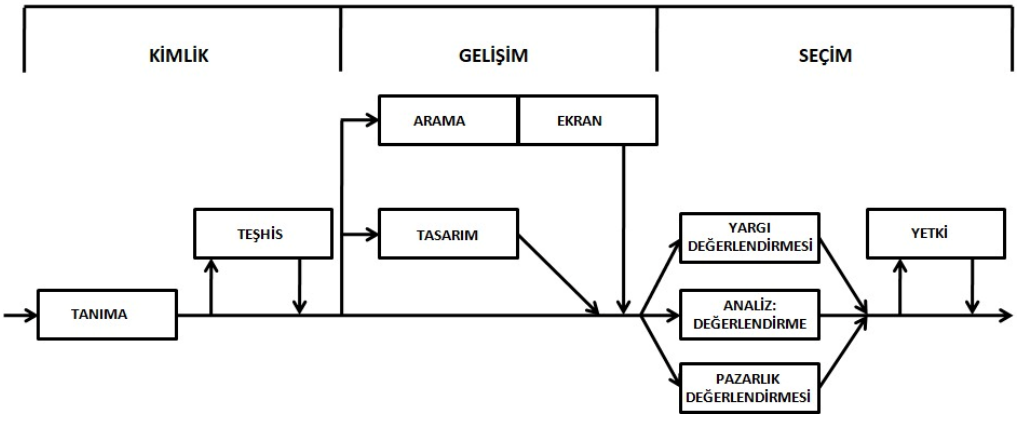
- İyi ve doğru karar lider için değil örgüt için geçerlidir. Bu kararlar liderin kendisine hizmet etmemelidir.

- Açıklamalar, eksiksiz, tutarlı ve açık olmalıdır.
- Açıkça yanlış olan gri alanlar söz konusu olsa bile alınacak kararlar doğru olmaya en yakın şey olmalıdır.
- Gerçekleri temel alan dürüst kararlar alınmalıdır.
- Kararlar örgütün devamlılığı için örgüt değerleri ve ilkeleriyle tutarlı olmalıdır.
- Örgüt üyeleri ve diğerleri tarafından savunulmalı ve desteklenmelidir.
- Örgüt için kısa ve uzun vadede en iyi olabilecek kararlar alınmalıdır.

5.2.4. Kriz Dönemlerinde Karar Vermek

Krizler, çıkarlar tehdit edildiğinde, pratik eylemlerin etkisi belirsiz kaldığında ve hızlı müdahale gerektiğinde ortaya çıkar (Coleman, 2004). Kriz durumlarının karar vermeyi hızlandırdığı ve yetkinin daralmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Greening ve Johnson, 1997). Ortaya çıkan yüksek stres seviyeleri, karar verme katılığı, belirsizliğe karşı azalan tolerans ve artan hata oranı yoluyla karar vermeyi engellemektedir. Kriz altındaki örgütler genellikle gerekli kararları verme de veya planlara bağlı kalma da yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel karar süreçleri Şekil 5.1' de gösterilmiştir.

Şekil 5.1 Örgütsel Karar Süreçleri



Kaynak: Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly, 21(2),246-275.*

Örgütlerde karar alma rutininde bir karar alma ihtiyacı fark edilir ve karar verme süreci başlatılır. Bu rutini sorunların açığa kavuşturulduğu ve yeni veya mevcut iletişim kanalları aracılığıyla tanımlandığı isteğe bağlı teşhis rutini takip edebilir. Bu noktada, bir karar verme destek grubu belirlenebilir. Potansiyel çözümlerin geliştirilmesi, hazır çözümlerin aranması ve özel çözümler için tasarım rutinlerinden biri veya her ikisi aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Ekran rutini, mümkün olmayan çözümleri ortadan kaldırır. İncelenmekte olan çözümler, bireysel muhakeme, grup pazarlığı veya olgusal analiz yoluyla değerlendirilebilir, ardından bazı durumlarda daha yüksek bir otorite tarafından kabul edilen veya reddedilen bir seçim yapılır (Değerlendirme/Seçim Rutini).

Hızlı bilgi akışının önemi ve kriz durumlarında çok yönlü iletişim ihtiyacı mevcut örgüt yapılarını yetersiz kılmaktadır. Krizlerin etkisi ve olayların seyri hakkında hiçbir zaman yeterli bilgi yoktur ve mevcut bilgiler genellikle çelişkili ve eksiktir. Ek olarak, örgütsel bilgi toplama kapasitesindeki düşüş ve standart programların ötesine geçme ihtiyacı merkezi karar alma ve kontrole doğru eğilimi yönlendirir. Merkezi karar alma, tüm karar verme süreçlerinin kontrolünde güçlü bir lider getirir (Titiz ve Çarıkçı, 2010).

Karmaşık bir ortamda karar vermek, kuruluş çapında bir beceri olarak kabul edilir. Bu gibi durumlarda, yöneticiler ve iş birimleri, çeşitli gruplardan ek destek ve fikir birliğine ihtiyaç duyar. Karmaşık ortamlar doğru cevabı bulmayı zorlaştırır. Bu süreçte hızlı karar vermek çok önemlidir. İş sürekli değişmekte ve öngörülemez bir hal almaktadır. Daha fazla bilgi alabilmek için çevre ile sürekli iletişim halinde olunmalı ve her düzeyde iletişim desteklenmelidir. Buradaki amaç, karar verme modellerinin oluşmasına olanak sağlayan bir ortam yaratmaktır.

Belli bir yolda yürümeye kalkışmadan önce, liderler o yolun kendisini göstermesini beklemelidir. Önce araştırmalarını iyi yapmalılar, sonra tepki göstermeliler. Karmaşık bir ortamda düzeni sağlamaya çalışan lider başarısız olur, ancak olayları açığa vurmaktan geri adım atarak, kalıpların oluşmasına izin vererek ve hangisinin doğru olduğuna karar vererek başarılı olur. Bu liderler yenilik,

yaratıcılık ve yeni iş modelleri için birçok fırsatın farkındadır (Snowden ve Boone, 2007).

Kriz durumlarında kişisel kararlar almak klasik bir yaklaşımdır. Bugün, bir kriz ekibiyle birlikte karar alınması tavsiye edilir. Bir lider, kriz konusunun doğasına ve kendi tercihlerine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir: açık tartışma, bariyerler kurma, farklılığı ve fikir muhalefetini desteklemek, etkileyicileri harekete geçirme, başlangıç koşullarını yönetme ve acil durumları izlemek (Snowden ve Boone, 2007). Bunlara ek olarak, stratejik düşünme yöntemi ve DELPHI yöntemidir. Tartışma açmak, burada kişiler liderlere karmaşık kararları geliştirme ve yönetme konusunda yardımcı olacak fikirlerde bulunurlar. Bariyer koymak, Engeller davranışı sınırlar veya tanımlar. Engellerle karşılaştıktan sonra sistem bu sınırlar dahilinde otokontrol uygular. Farklılığı ve fikir muhalefetini desteklemek, münazara ortamları karar almada oldukça etkilidir çünkü aynı konu hakkında farklı düşünce tarzları bir arada toplanmış ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Etkileyicileri harekete geçirirler, bireylere manalı gelen küçük uyarıcıların harekete geçirilmesidir. Başlangıç şartlarını yönetmek ve aciliyet durumlarını izlemek, Liderler, iyi şeylerin olduğu bir ortam yaratmaya çalışırlar çünkü karmaşık yapılar öngörülemeyen sonuçlara yol açar. Örneğin 3M, çalışanlarına zamanlarının %15'ini ilgilendikleri bir proje üzerine harcamaları konusunda bir kural çıkartmış ve sonuç Post-It kağıtlarının buluşu olmuştur (Tüz, 2014). Stratejik düşünme yöntemi, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Delphi yöntemi, kriz zamanlarında hızlı ve objektif karar alma tekniğidir. Kriz sorununa ilişkin cevaplar anket şeklinde alınır. Cevaplar yüksek, orta, düşük şeklinde gruplanır. Ekstrem cevaplar elenir ve bir sonraki oturuma geçilir. Bu işlem sınırsız şekilde tekrar edebilir.

5.3. KRİZ DÖNEMLERİNDE ETKİLİ LİDERLİK STİLLERİ

Kriz sürecinde hangi liderlik tarzlarının etkili olduğu konusu tam olarak netlik kazanmamış olsa da liderlerin krizin doğasına, bağlamına ve çevresine bağlı olarak bir tarzdan diğerine geçebilme yeteneğini göstermesi gerekmektedir. Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirir (Tüz, 2014). Örneğin kişilik, takipçinin kişiliği,

kültürel yapısı ve iş deneyimi, çevre koşullarının belirsizliği veya kesinliği, işin aciliyeti, yöneticinin zaman baskısı vb. liderlik tarzını etkiler (Eren, 2001).

Liderler, krizin gerektirdiği görevleri yerine getirebilmelidir. Kriz liderleri, örgütsel kaosa, strese, yetersiz ve yanlış bilgilere ve çeşitli paydaşların taleplerine rağmen etkili olmalıdır (Devitt ve Borodzicz, 2008). Bu kısımda, altı liderlik stili incelenecektir. Bunlar; otokratik stil, güvenilir stil, hümanist stil, demokratik stil, koç stili ve diktatör stildir (Goleman, 2000).

Otokratik lider, bu liderlik tarzında yetki liderde toplanmıştır ve tüm kararları lider vermektedir. Lider, tam yürütme yetkisine sahiptir. Ekip üyeleri kuruluş içerisinde hedef, politika, prosedür ve planların belirlenmesinde söz hakkına sahip değildir. Çalışanlar sadece üstten gelen emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Lider politikalar belirler, astlardan belli şeylerin yapılmasını ister ve astlarda bunları kayıtsız şartsız uygular. Bu tarz liderliğin başarı elde edebilmesi için liderler bağlılık yaratacak biçimde güçlü ve zeki olması gerekir. Bu tür liderler astlarını etkilemek için emir vermek, hatalarını eleştirmek, onları cezalandırmak gibi taktikler uygular. Herhangi bir sebeple lider çekilirse ekip parçalanır çünkü lider ekipte bütünlüğü kaybettirmiş ve aralarındaki iletişimi en az seviyeye getirmiştir. Bu liderliğin en büyük sakıncası, liderin aşırı ölçüde çalışanların inanç ve duygularını önemsememesidir. Lider dışında kimse amaç, plan ve programda söz hakkına sahip değildir bu da yaratıcılığın azalmasına, örgütsel esnekliğin engellenmesine sebep olmaktadır. Yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri asgari seviyeye inmektedir. Çalışanlar görmezden gelindiği için psikolojik tatminsizlikler ortaya çıkarak motivasyon kaybı yaşanmaktadır. Otokratik liderlik sakıncalı gibi görünse de ani karar alma durumlarında işe yarayan bir stildir. Olağanüstü durumlarda kararların çabuk alınmasını sağlar. Otokratik liderler, kriz durumlarında örgütlerin kontrol altında tutulması gerekir. Dolayısıyla otokratik liderlik tam kontrolünde elinde tutulmasını sağlar. Kriz dönemlerinde doğruluk ve netlik çok önemlidir. Bu liderlik tarzı liderlerin kararlarını net ve açık bir şekilde iletmesini sağlar. Ancak otokratik liderlik örgütlerin uzun vadeli başarısı için sürdürülebilir bir liderlik tarzı değildir.

Güvenilir liderlik, benimle gel yaklaşımını benimsemiştir. Liderlerin dürüstlük, adillik ve öngörülebilirlik ilkelerine dayalı davranış sergilediği bir yaklaşım tarzıdır. Güvenilir liderler, çalışanların ve paydaşların güvenini kazanmaya yardımcı olarak örgütün başarısını arttırır.

Hümanist liderlik, babacan (Patrimonial) davranışları bulunmakta, korumacı rolünde ve önceliği insandır. Zaman zaman orta basamaktaki grup üyelerinden de fikir alırlar. Moral yükselten ve takım ruhunu geliştiren etkili bir tarzdır. Ancak sürekli övgüye odaklanmak, iyileşmeyen düşük performansa yol açabilir. Ayrıca bu liderler, sık sık tavsiyelerde bulunarak çalışanları tereddüde düşürürler. Çoğunlukla ödül sistemini kullanırlar ve duygusal yönlendirmelerle motive olurlar (Goleman, 2000).

Demokratik liderlik, otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezi otoriteye sahip değildir. Demokratik yani katılımcı liderlik, sahip oldukları yetki ve gücü ekip üyeleri ile paylaşma eğilimi gösterirler. Liderler çalışanlarını örgütle ilgili durumlar hakkında bilgilendirir ve onların fikirlerini dinlerler. Plan ve programları oluştururken çalışmalarını paylaşırlar ve tüm grup üyelerinden fikir alırlar. Astlarını etkilemek için, uzmanlık ve bilgi gücünü kullanırlar. Cezadan çok ödül sistemi ön plandadır. Lider olmadan da grup üyeleri faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Ancak kararlarda liderlerin varlığı kaçınılmazdır. Demokratik katılımcı liderler izleyenleri tamamen serbest bırakmak ya da hiç müdahale etmemek değildir. Örgütsel amaçlara ulaşma da lider ve grup üyelerinin birlikte hareket edebilmesi ve katılımı sağlamasıdır. Örgütte hem yatay hem de dikey ilişkiler vardır. Ast üst ilişkileri önemsenir ve örgütsel hedeflere yönlendirilmeye çalışılır. İzleyiciler sürece katıldıkları ve birlikte hareket edildiği için lider ve grup üyeleri arasında etkileşim olumlu yönde etkilenecek moral ve motivasyon artacaktır. Bu şekilde amaçlara ulaşma da etkili olunacaktır. Bu liderlik tarzının sakıncası kriz durumları ani kararlar almayı gerektirebilir. Bu yüzden de karar alma sisteminden dolayı zaman kaybı yaratır. İyi koordine edilmiş otoriter olmayan liderlik kriz sürecinde iyi sonuçlar verecektir fakat tüm karar sistemi yavaş işlediği için ve acil durumlarda karar alınması gerekirse bu liderlik stili başarısız olacaktır. İkinci olarak da grup üye sayıları büyük olduğu için kararların alınması zorlaşacak karar alınamaz bir duruma gelinecektir.

Diktatör liderlik, örgütte mutlak siyasi güce sahip tek kişidir. Diktatör liderlerin dezavantajı aşırı bencil olmalarıdır. Bu yüzden de grup üyelerine söz hakkı tanımadığı için örgütsel amaçlarda yaratıcılığın kırılması ve iş yapma tatminsizliği yaratacaktır. Astlarını etkilemek için emirler vermek, onları eleştirmek gibi taktiklerde bulunurlar. Bu stil bu olumsuzluklarının yanında lidere bağımsız hareket edebilme yetkisi vermesi ve bu sayede daha hızlı ve etkin karar verilebilmesi imkânı sağlar. Diktatör liderlik, belki kısa vadeli yarar sağlayacaktır fakat uzun vadede örgütü negatif yönde etkileyecek ve başarısızlığa sürükleyecektir.

Koç stili liderlik, işleri halletmekten daha çok kişisel gelişime dayalı bir stildir. Örgüt üyelerini geliştirerek onlara rehberlik etmek, hedeflerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin, koç stili liderlik tarzını benimseyen liderler, ekipleriyle gelecekte neleri başarmak istedikleri, bu noktalara ulaşmak için neler yapacakları konusunda performans değerlendirmeleri yapar. Koçluk becerilerine sahip liderler, geçmişte düşük performans göstermiş olsalar bile, her durumu motive edici bir fırsat olarak görür. Koçluk yaklaşımında liderlik tarzı sergileyen yöneticilerden oluşan ekipler, fikirlerini paylaşır, birbirlerinden öğrenir, birlikte veya ortaklaşa kararlar alır, yüksek hedeflere, takım ruhuna ve başarıya ulaşır. Zayıf yönlerini bilen ve geliştirmek isteyen örgüt çalışanları olduğunda oldukça etkilidir. Ama değişime direnenler için işe yaramamaktadır.

Sonuç olarak bu özellikleri kriz süreci ile bağdaştıracak olursak, kriz yönetiminin her aşamasında yani kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında güvenilir lider stili genel olarak uygulanmalıdır. Kriz yönetimin de en önemli yetkinliklerden biri iletişim kurabilmektir. Kriz öncesi sinyallerin algılanması, kriz anı yönetimi ve eksikliklerin anlaşılabilmesi önemlidir. Örgüt üyeleri ile iletişime önem veren hümanist lider burada etkili olabilmektedir. Kriz meydana geldiğinde ise yaşanan stres, panik ve kaygı dolu örgüt ikliminde hızlı karar alma durumu ortaya çıkabilir bu durumda ise otokratik stile çevrilebilir. Bunun dışında grup üyelerinin kararlarının alınması gerektiği, plan, program ve prosedürlere dahil edilmesi gerektiği durumlarda demokratik lider stili tercih edilebilir. Krizden etkilenen psikolojik ve fizyolojik etkiler sonucunda panik havasının önlenerek kaygıların giderilmesi için hümanist liderlik stili önerilebilir. Bu liderlik stillerinin dışında çağdaş liderlik stillerinden karizmatik liderlik ve vizyoner

liderlik stilleri de geliştirilmiştir. Karizmatik liderlik, olağandışı özelliklere sahip liderdir. Liderin kalıp davranışlar izlemesi yerine köklü değişikliklere giderek farklı yollar denemeyi gerektirir. Yani lider işleri aynı yoldan yapmak yerine köklü çözüm ve değişiklikler sunmaktadır. Çalışanları, krizi başarılı bir şekilde yönetmek için bir iç pusula görevi gören bir inanç ve kapsayıcı bir vizyon etrafında toplamak önemlidir. Bu nedenle vizyoner liderlerin kriz yönetiminde etkili olduğu görülmüştür (Tüz, 2014).

Bir lider ne kadar fazla stili bünyesinde barındırırsa o kadar başarılı olabilmektedir. Kriz süreçlerinde lider bir stilden diğer stile geçebilme veya durumun gerektirdiği stilleri bir kombinasyonda bütünleştirmesi gerekebilir. Lider kriz dönemlerinde stiller arası esnek bir şekilde geçiş yapabilmelidir.

ALTINCI BÖLÜM TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ

Dünya genelinde yerel yöneticiler, sorumluluk alanlarında meydana gelebilecek olası krizlere karşı hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için kriz yönetim planları hazırlamaya her geçen gün daha fazla zaman ayırmaktadır. Kentleri olası krizlere hazırlama ve örgütleme çabaları günümüzde yaygın bir uygulamadır.

Kriz planları yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde olduğu kadar uluslararası düzeyde de hazırlanmaktadır. Ancak bugün Türkiye'de örgütlerin çok az kesimi krizlere hazırlıklıdır. Benzer şekilde az sayıda kentin bir kriz durumunda kimin ne ölçüde ve nasıl sorumlu olduğunu gösteren bir kriz planı vardır. Ayrıca Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında bu planları uygulamaya geçirecek özel ve daimî bir kriz merkezi de yoktur. Kurulan kriz merkezleri pasif bir yaklaşım doğrultusunda geçici olarak kurulmuş ve kriz öncesi çalışmalar dikkate alınmamıştır. Yetersiz hazırlık, koordinasyon eksikliği, iletişim zafiyeti, politik müdahaleler, kaynak yetersizliği gibi birçok sorun ile karşılaşılmaktadır. Bu ve benzeri eksiklikler, yerel yönetimlerin bu tür krizlere karşı kriz yönetim planları geliştirmesini giderek daha gerekli kılmaktadır.

Yerel yönetimlerin olası bir krize hazırlıklı olmalarının koşulu, her belediyenin kendi şartlarına uygun olarak hazırlayacağı kriz yönetim modeli oluşturmaktır. Bu tür bir model çerçevesinde hazırlıklı bulunmak, yerel yönetimlerin olağan yönetim anlayışının vazgeçilmez bir boyutu haline gelmelidir. Bu bağlamda, yerel yönetim birimleri modelin uygulanmasını kriz merkezleri aracılığıyla yapar. Bu planlama ve hazırlık çalışmalarını yapan kriz merkezi, kriz sırasında doğru ve hızlı bir şekilde hareket etmenin yanı sıra kriz sonrasında da iyileşme ve normalleşme sürecinde etkili olabilmektedir.

Sonuçta, kriz yönetim modellerinden yola çıkarak öncelikle bir sentez yapılmış kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası plan çerçevesinde bir model oluşturularak krizi en az zararla yönetmek hedeflenmekte, sonrasında bu modeli gerçekleştirecek yerel yönetimlerde kriz merkezi ve örgüt modelinden

bahsedilmektedir. Sentez de değinilen eylemler yerel yönetimlerde etkili bir kriz yönetimi için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başta büyük kentler ve kriz riski yüksek olan bölgeler olmak üzere tüm yerel yönetim birimleri kendi yerel koşullarına ve teknik imkanlarına uygun bir kriz yönetim modeli geliştirmelidir. Bu model önerisinde asıl amaç, kaos durumunu önlemek, yerel yöneticilerin ve belde halkının muhtemel bir kriz anında hazırlıklı olmasını sağlayarak krizlere dirençli yerel yönetim ve halk oluşturmak, olayın minimum zararla atlatılabilmesi için reçeteden çok yönlendirici öneriler vermektir.

6.1. TÜRKİYE'DE KRİZ YÖNETİMİ GENEL ÇERÇEVE

Ülkelerin kriz yönetim sistemleri ve politikaları belirli olaylar sonrası şekillenmektedir. Türkiye'nin kriz yönetim sisteminin ve politikalarının büyük afetler sonrası şekillendiği görülmektedir. Bu kapsamda atılan ilk adım, Osmanlı İmparatorluğu döneminde 10 Eylül 1509'da Küçük Kıyamet olarak adlandırılan İstanbul'da yaşanan deprem sonrasında çıkarılan Padişah III. Murad'ın 12 Mart 1579 tarihli fermanı ile; Cumhuriyet tarihinde de 1939 Erzincan Depremi sonrasında çıkarılan 1943 yılında yayınlanan 4373 sayılı Taşkın Sulara ve Su Baskınlarına Karşı Korunma Kanunu olduğu söylenebilir (Arpat, 2016:140). Türkiye'de kriz yönetim sistemi 1930'lardan sonra ise, tecrübelere dayanarak ve özellikle de trajik vakalar sonrasında gelişme göstermiştir.

1997 yılında çıkarılan Başbakanlık Kriz Merkezi Yönetmeliği, kriz durumlarıyla ilgilenmek üzere Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi'ni kurmuştur. 17 Ağustos Marmara Depremi sonrasında yönetmelik ve kriz merkezi güncellenerek yeniden yapılandırılmıştır. 2011 yılında Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi kapatılmış ve kriz yönetimi için bir örgütlenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu açıklık İçişleri Bakanlığı bünyesinde Güvenlik ve Acil Durumlar Koordinasyon Merkezi (GAMER) ile giderilmek amaçlansa da devletin zirvesinde herhangi bir kriz yönetim merkezi kurulamamıştır (Övgün ve Tamer, 2021).

Ülkemizde kriz yönetimi örgütlenmesinde ve işleyiş mekanizmasında kriz çeşitleriyle ilgili görevli tek kurum veya kuruluş yoktur. Farklı teşkilatların, farklı veya benzer konularda görevleri bulunmaktadır (Göksu, 2011). Türkiye'de kriz merkezine sahip kurum ve kuruluşlar, Cumhurbaşkanlığı Güvenlik İşleri Genel Müdürlüğü Koordinasyon Merkezi Daire Başkanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği Kriz Merkezi, Genel Kurmay Başkanlığı Silahlı Kuvvetler Komuta Harekat Merkezi (SKKHM), Jandarma Genel Komutanlığı Harekat Merkezi, Sahil Güvenlik Komutanlığı Harekat Merkezi, Emniyet Genel Müdürlüğü Koordinasyon Daire Başkanlığı, İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Merkezi, İçişleri Bakanlığı Güvenlik ve Acil Durum Koordinasyon Merkezi, Kızılay Afet Operasyon Merkezi (AFOM), Sağlık Bakanlığı Sağlık Afet ve Koordinasyon Merkezi (SAKOM), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi (USOM) olarak yer almaktadır.

Dünyadaki örneklere bakıldığında, Fransa'da Dışişleri Bakanlığı yönetiminde olan Crisis Center- CC (Kriz Merkezi), Slovakya'da Dışişleri Bakanlığı yönetiminde olan Crisis Management Department- CMD (Kriz Yönetimi Bölümü), İsveç'te Başbakanlık Ofisi yönetimi altında olan Crisis Management Coordination Secretariat- CMCS (Kriz Yönetim Koordinasyon Sekreterliği), Birleşik Krallık'ta İçişleri Bakanlığı Güvenlik ve İstihbarat koordinatörü yönetiminde ve Kabine ofisi içerisinde yer alan Civil Contingencies Secretariat- CCS (Sivil Beklenmeyen Olay Sekreterliği), Birleşik Devletler'de Dışişleri Bakanının yönetiminde olan Department of State Operation Centre- OC (Devlet Operasyon Merkezi Departmanı) kriz merkezi odaları bulunmaktadır. Bu odalar, üst düzey yönetici seviyesinde temsil edilmektedir (Manchin, 2014; Yılmaz ve Gül, 2017).

Türkiye'de kriz yönetimi İçişleri Bakanlığı'na bağlı olan günümüzde ana otorite haline gelen Afet ve Acil Durum Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. 2009 yılında 5902 sayılı kanunla, afet ve acil durumlarla ilgili olası senaryolara karşı hazırlık yapmak, önleme ve müdahale etmek amacıyla AFAD kurulmuştur. Kriz yönetimine ilişkin temel yasal düzenleme, 2009 yılında yürürlüğe giren "Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" dur.

Türkiye'nin kriz yönetimi genel çerçevesi, merkezi hükümetin liderliği altında koordine edilen bir yapıya dayanmaktadır. Yerel düzeyde koordinasyon, İl Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu (İAADKK) ve İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (İAADM) tarafından yürütülmektedir (T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Türkiye Afet Müdahale Planı, 2022).

Doğal afet özelinde Türkiye'de kriz yönetim süreci için birçok plan, yönerge ve protokol belirlenmiştir. Bu belgeler arasında Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), Bölgesel Afet Müdahale Planları, İl Afet Risk Azaltma Planı (İRAP), Acil Durum Yönetim Planları gibi belgeler yer almaktadır.

Afetlere karşı etkin müdahaleyi sağlamak amacıyla 2014 yılında TAMP hazırlanmıştır. TAMP'ın, genel olarak afet türlerini kapsayacak şekilde düzenlendiği görülmektedir. TAMP'ın tanımladığı acil durum gerektiren olaylar 12 tanedir. Bu olay ve durumlar; su baskını, baraj patlaması, orman yangını, sanayi yangınları, toplu nüfus hareketleri, siber saldırı, kimyasal, biyolojik afetler ve salgın hastalıklar, radyolojik ve nükleer kazalar, kuraklık, deprem ve ulaşım kazalarıdır (T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Türkiye Afet Müdahale Planı, 2022). Görüldüğü üzere bu olay ve durumlar kriz durumu olarak tanımlanmamış, afet ve acil durum olarak tanımlanmıştır.

Yürürlükten kaldırılan 1997 Tarihli Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği ile karşılaştırıldığında; terör olayları, kanunsuz grev, lokavt ve işi bırakma eylemleri, etnik yapı, din ve mezhep farklılıklarından kaynaklanan olaylar, tabi afetler haricinde diğer meteorolojik afetler, ağır ekonomik bunalımlar ve diğer haller olmak üzere farklılıklar mevcuttur.

Kriz yönetimi açısından hukuki düzenlemelerin çoğu analiz edildiğinde, pasif bir sürecin ürünüdür. Milli öğretiye bakıldığında, politik seviye de kriz yönetimi gerektiren durumların ne olduğunu belirten bir kaynağa ulaşılamamıştır. Bunun sebepleri arasında AFAD Stratejik Planlarında kriz yönetiminde risk yönetimine geçildiğini belirtmesi, diğer ülke öğretilerinin bir kısmında kriz yönetimi kavramının afet ve acil durum kavramı dahilinde değerlendirilmesi ve son olarak kriz, acil durum

ve afet kavramlarını birbirlerinin yerine kullanılması şeklinde olduğu söylenebilir (Arpat, 2016).

T.C. Anayasasının 15'inci maddesinde (T.C. Anayasası, 1982) "savaş, seferberlik ve olağanüstü haller" olmak üzere üç durum tanımlanmış ve kriz hali bu durumların arasında yer almamaktadır. Anayasa'da kriz ve gerginlik durumları olağanüstü hâl, seferberlik ve savaş hali olarak sayılmıştır. Anayasa da krize ilişkin bir hüküm olmaması Türkiye'de yasal olarak bir boşluk yaratmamakta ancak olağanüstü haller kavramı krize karşılık geliyorsa bile kapsamı genişletilerek kriz durumuna neden olabilecek olaylar daha geniş perspektifte yeniden tanımlanmalıdır. Anayasa da kriz hali durumlarına ayrıntılı olarak değinilmediği ve yüzeysel geçildiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kriz konusunda ulusal mevzuat geliştirilmelidir. Kriz kavramı yeniden kesin ifadelerle ulusal mevzuatta yer almalıdır. Kaldırılan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği mevzuat düzenlemelerinde dikkate alınmalıdır. T.C. Anayasasının 15. Maddesinde yer alan savaş, seferberlik ve olağanüstü hâl durumlarına "kriz" de eklenerek yeni bir tanımlama yapılmalı ve yasal dayanağı güçlendirmelidir. Dolayısıyla, Türkiye tarafından en üst düzeyde kriz yönetimi yeniden ele alınmalı, kriz yönetim süreci teorik olarak incelenmeli ve optimum bir kriz yönetim mekanizması oluşturulmalıdır.

6.2. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER GENEL ÇERÇEVE

Yerel yönetimler, yerel halkta belirli amaçlara ulaşmak ve belirli ihtiyaçlara cevap verebilmek için toplumların tarihsel gelişimine paralel olarak oluşmuştur (Keleş, 2012:29). Türkiye'de yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi oldukça eski bir geçmişe sahiptir. Tarihi kaynaklar, Osmanlı İmparatorluğu döneminde de yerel yönetimlerin bulunduğunu göstermektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nda, yerel yönetimler mahalle, köy, kasaba ve şehir seviyelerinde kurulmuş kadılar, belediye

başkanları, muhtarlar ve müftüler tarafından yürütülmekteydi. Bu yerel yönetimler, toplumun günlük yaşamını düzenlemek için çeşitli sorumluluklar üstlenmişlerdir.

Cumhuriyetin kuruluşu öncesi yerel yönetimler merkezi bir yapıya sahipti, tüm kararlar merkezi hükümet tarafından alınıyordu. Bu dönemde, yerel yönetimler merkezi yönetimin politikalarına yardımcı ve destek verici kuruluşlar olarak görülmüştür. Cumhuriyetin ilanından beri ülkenin birliği ve bölünmez bütünlüğü tehlikeye girer düşüncesiyle yerel yönetimlere idari ve mali özerklik konusunda temkinli davranılmıştır (Koçak ve Ekşi, 2010:299).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra yerel yönetimlerin örgütlenmesinde değişiklikler yaşanmış ve merkezi konumdan çıkarılarak özerk bir konuma getirilmiştir. İlk yerel yönetim düzenlemesi Cumhuriyetten sonra 1924 tarihli ve 442 Sayılı Köy Kanunu ile olmuştur (Şinik vd., 2016).

Köyler, Osmanlı Devletinden bu yana özerk birimlerdir. İl özel idaresi ve belediye sisteminin, Fransa'dan esinlenerek oluşturulduğu Türkiye'de köylerin Batı'daki komün idarelerinde olduğu gibi sosyal, idari ve siyasi ihtiyaçların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ökmen ve Parlak, 2010:153).

1982 Anayasası ise yerel yönetimler ilgili konuları 123, 126, 127. Maddelerinde genel ilkeleri düzenleyerek belirtmiştir (T.C. Anayasası, 1982). Anayasanın 123. Maddesindeki metin ve gerekçesinin incelenmesinden çıkan sonuçlar şunlardır: idarenin bir bütün olduğu belirtilmiş ve kuruluş ve görevler yönünden merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayandırıldığı açıkça belirtilmiştir. Maddenin 2. Fıkrasında vurgulanan yerinden yönetim ilkesi merkezi idarenin yanı sıra ve ondan ayrı olarak mahalli idarelerin de kurulmasının anayasal dayanağını teşkil etmiştir. Yine 123. Maddenin 1. Fıkrasına göre kamu tüzel kişiliğine haiz, mahalli idarelerin ancak kanun ve kanunla izin alınması halinde idari işlemlerle kurulabilmesini zorunlu kılar.

1982 Anayasası 126. Maddesinde "Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere, illerde kademeli bölümlere ayrılır" denilmiştir.

Anayasanın 127. Maddesinde ise “Mahalli İdareler, il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları yine kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” denilmiştir.

Sonuçta, yapılan değişiklikler kapsamında mevcut haliyle yerel yönetimler; İl Özel İdareleri, Belediyeler, Büyükşehir Belediyeleri ve Köyler’dir (Erbay ve Akgün, 2017:275). 21. yüzyıl başlarında ise küreselleşme ve uluslararası örgütlerin katkılarıyla da tüm dünya da güçlenmiş ve işlevselliği artmıştır. Ayrıca yerel yönetimlerin işleyişi ve hizmet kalitesinin arttırılması için çeşitli reformlar ve düzenlemeler yapılmaktadır.

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içinde yerleşmiş irili ufaklı insan topluluklarının ortak ve yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere belirli bir hukuk düzeni içinde kurulmuş anayasal kurumlardır (Nadaroğlu, 1986:3).

Başka bir deyişle, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından icrai karar alma yetkisinin merkezi teşkilatına dahil olmayan bağımsız idarelere tanınmasına yerinden yönetim denir. Merkezden yönetim sisteminde memurlar hiyerarşi bağı ile merkeze bağlı ve merkezin emir ve yönetimi altında oldukları halde, yerel yönetimde memurlar ile merkez arasında böyle hiyerarşi ilişkisi yoktur. Merkezin bu memurlar üzerinde sadece genel denetim yetkisi vardır (Versan, 1990:82).

Devletler bir siyasal organizasyondur. Hedefi, belirli bir toprak parçası ve üzerinde yaşayan insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ortak ihtiyaçlara iç ve dış güvenlik, adalet, ülke düzeyinde toplumsal refahın ve kalkınmanın sağlanması, sosyal güvenliğin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi konular dahildir. Devletler bu tür görevlerini yerine getirebilmek için faaliyet alanı tüm ülkeyi kapsayan bir merkezi yönetim örgütü kurmuşlardır. Ülkemizdeki il ve ilçe idareleri, merkezi idarenin taşra örgütünü oluşturmaktadır. Ancak devletin egemen olduğu ulusal sınırlar içinde dağınık bir yapıda köy, kasaba ve kent gibi taşrada ayrıca Türkiye’ye özgü sayıları ve büyüklükleri azalmakla birlikte kob, oba, kom, mezra gibi yerleşimlerde mevcuttur. Bunlar hem dağınık hem de yeterli hizmet

alamayan noktalardır. 6360 sayılı yasa Büyükşehir alanlarından köyleri kırsal mahalle olarak tanımlamış ancak bu tür yerleşimleri unutmuştur. Bu yerlerin de kendi mahalli sınırları içerisinde yaşayanlar için önem taşıyan bazı hizmetlere ihtiyaçları vardır. Merkezi idare, yetki ve güç yönünden sahip olduğu bazı avantajlara rağmen bu hizmetleri etkin bir biçimde gerçekleştirememektedir.

Devletler ayrıca demokratik düzenin gereklerinden ötürü yerel nitelikteki ortak ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla merkezi idarenin yanı sıra ve ondan farklı olarak "yerel yönetim" yapılanmalarını uygulamışlardır (Uzunlar, 2003).

Kriz yönetiminde yerel yönetimlerin rolü giderek artmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan doğal afetler ve salgınlar gibi krizlerde yerel yönetimlerin rol alması gerektiği anlaşılmaktadır.

Türkiye'de yerel yönetimler, afet yönetimine ilişkin birçok çalışma yapmaktadır. İl ve ilçe belediyeleri tarafından acil durum planları hazırlanmakta, afet durumunda görev alacak personel belirlenmekte ve eğitilmektedir. Ancak kriz yönetimine ilişkin çalışmalar sadece doğal afetlerle ilgili sınırlı kalmamalıdır. Acil durum planlarının yanı sıra diğer kriz senaryolarına göre de hazırlıklar yürütülmelidir.

Mevcut afet ve kriz yönetim sistemi merkezi bir yapıdadır ve yerel düzeyde çok zayıftır. Mevcut müdahale sistemi devlet kurumlarına yasal düzenlemelerle sorumlulukların dikte ettirilmesine dayanmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların hem ulusal hem de yerel düzey de katılımı çok sınırlıdır. Krizlere ilk müdahale de yaşanan koordinasyon ve yönetim sorunludur. Sistem; özellikle terör saldırıları gibi değişik kriz çeşitlerine göre tasarlanmamıştır ve uygulanabilecek esneklikte de değildir. 2003'te İstanbul'da yaşanan HSBC bombalamaları sonrası yaşanan durum buna örnek olarak gösterilebilir (Ünlü vd., 2010).

Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimindeki en önemli sorunlardan biri, uygun bir kriz yönetim modelinin eksikliğidir. Türkiye'deki yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda çalışmaları sürdürdüğü ve afet durumlarına müdahale etmek için planları olduğu söylenebilir. Ancak daha iyi bir kriz yönetimi için her zaman

gelişmeye ve iyileştirmeye açık olmak önemlidir. Bu nedenle Türkiye'de yerel yönetimlerin uluslararası standartlara uygun, tüm kriz senaryolarını içeren ve etkili bir kriz yönetim modeline ihtiyaç vardır. Böyle bir model, kriz yönetimindeki etkinliği arttırır.

Belediyelerin görev ve amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için istenmeyen durum olarak kabul edilen kriz durumlarını ekili olarak yönetmek için kriz planlarını uygulayacak olan kriz merkezlerine ihtiyaç vardır.

Türkiye'de belediyelerin kaç tanesinin kriz merkezi olduğu konusunda kesin bir sayı vermek zordur çünkü belediyelerin kriz merkezi oluşturulup oluşturmadığına ve var olan sayısına dair kaydedilmiş merkezi bir veri yoktur. Ancak Türkiye'de birçok belediyenin kriz yönetim planına sahip olduğu ve bu planlar doğrultusunda kriz merkezleri oluşturulduğu bilinmektedir. Bu merkezler genellikle belediye binalarında, ilgili birimlerin bir araya getirildiği ve koordinasyonun sağlandığı bir yerdir. Bu nedenle belediyelerin kriz merkezlerini oluşturmak ve yönetmek için hazırlık yaptığı düşünülmektedir.

Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimine ilişkin, 81 il Belediyesinin kendi web sayfaları ve haber kaynakları esas alınarak kriz merkezleri üzerine araştırma yapılmıştır. 81 il belediyesinde daimî kriz merkezi mevcut değildir. Geçici kriz merkezi olarak incelendiğinde ise, 53 adet geçici kriz merkezi oluşturulmuştur. Geçici kriz merkezlerinin en çok doğal afetler, Corona virüs, meteorolojik koşullar gibi nedenlerle kurulduğu tespit edilmiştir.

Kriz yönetiminde Türk yerel yönetimlerinin önemli sorunlarından biri, uygun bir örgüt yapılarının olmamasıdır. Birçok yerel yönetimde, özel bir kriz yönetimi için birim veya bölüm oluşturulmamıştır. Bunun yerine, kriz yönetimi görevi farklı birim veya departmanlar arasında bölüştürülmüştür. Bu, kriz yönetiminde etkin koordinasyonu zorlaştırabilir ve kriz yönetimi kapasitesini azaltabilir. Ayrıca, farklı birim veya bölümler arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliği kriz yönetiminde yanlış kararlara veya gecikmelere neden olabilir.

Türkiye'de tek olan İzmir Büyükşehir Belediyesinin pandemi döneminde uygulama koyduğu Türkiye'de bir ilk olan "Kriz Belediyeciliği" uygulamaları ile, belediyelere bir yol haritası çizmiştir. Bu modelde, kriz döneminde oluşturulacak kurullar eş güdüm halinde çalıştırılarak üç kuruldan oluşur. Kriz yönetim üst kurulu; Belediye başkanının başkanlığında, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, Elektrik Su Havagazı Otobüs ve Troleybüs (ESHOT) ve İzmir Su ve Kanalizasyon İdaresi (İZSU) Genel Müdürleri, ihtiyaç halinde Başkan Danışmanları, Meslek Odalarının, Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK), Sendikaların temsilcileri ile diğer uzmanlardan oluşan kuruldur. Kriz Yönetim İcra Kurulu; Belediye Başkanı, Genel Sekreter ve krizin niteliğine göre bir üst yönetici olmak üzere üç kişiden oluşur. Bilim Kurulu; Krizin niteliğine göre Başkan tarafından kriz yönetim icra kurulunca konunun uzmanlarından oluşturulan kuruldur (T.C. İzmir Büyükşehir Belediyesi, 2020).

Sonuçta, İzmir Büyükşehir Belediyesi, son yıllarda ülkemizde yaşanan çeşitli krizlere yönelik olarak çeşitli çalışmalar yapmış ve başarılı uygulamalara imza atmıştır. Ancak yine de bazı eleştirilere konu olabilen noktaları vardır. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin uygulama örneği kriz sonrası pasif yaklaşımı kapsamaktadır. Halbuki etkili kriz yönetimi kriz öncesi çalışmalar ve tespitler ile başlamaktadır. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin kriz yönetiminde yeterli koordinasyon sağlayamadığı ve diğer kurumlarla yeterli iş birliği içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Kriz dönemlerinde sadece stratejik örgüt birimleri belirlenip operasyonel birimler oluşturulmamıştır. Ancak kriz yönetiminde stratejik birimler ve operasyonel birimler uyum içerisinde çalışmalıdır. Dolayısıyla İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin kriz planlarını daha güncel ve kapsamlı hale getirmesini, personelin düzenli olarak kriz yönetimi eğitimlerine tabi tutulması, kurumlar arası koordinasyonun arttırılması ve vatandaşlarla iletişimde daha aktif olması gerekmektedir.

6.2.1. Türkiye'de Yerel Yönetim Birimleri

Bir kamu hizmetinin daha etkin, verimli ve ekonomik sunulabilmesi için Devlet tüzelkişiliği içinde yer alan merkezi idarenin hiyerarşik denetimine tabi olmadan idari, mali ve hukuki özerklik prensibince kamu tüzel kişiliği içinde hizmet sunan kamu kurum ve kuruluşlarına yerinden yönetimler denilmektedir (Nohutçu, 2019).

Yerinden yönetimler, coğrafi yerel yerinden yönetimler ve hizmetsel yerinden yönetimler olarak ikiye ayrılmaktadır. Coğrafi/yerel ve hizmetsel/işlevsel yerinden yönetimler olarak ikiye ayrılmaktadır. Coğrafi ve hizmetsel yerel yönetim biçimi arasındaki temel fark, yerel yerinden yönetimlerin belirli bir yerde çok çeşitli kamu hizmetini yerine getirirken, hizmetsel yerinden yönetimlerin ülke de tek bir kamu hizmetini görmesidir. Ayrıca yerel yerinden yönetimler kişi topluluğu niteliğinde olup karar organları seçimle işbaşına gelirken, hizmetsel yerinden yönetimler mal topluluğu niteliğindedir ve karar organlarında genel seçim ilkesi yerine atama usulü geçerlidir (Nohutçu, 2019).

Yerel yerinden yönetimler (Mahalli İdareler), il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını âdem-i merkeziyet (yerinden yönetim) ilkesi uyarınca idari, mali ve hukuki özerklik içinde yürütülen, karar organları seçimle iş başına gelen, merkezi idarenin idari vesayet denetimine tabi kamu tüzel kişileridir. Ülkemizde, her biri ayrı kamu tüzel kişiliğine sahip 3 yerel yönetim birimi vardır: İl Özel İdaresi, Belediye ve Köy.

6.2.1.1. İl Özel İdareleri

Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile kurulmuştur. 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile valinin başkanlık ettiği il genel yönetiminin yanında her sancaktan seçilen dörder üyeden oluşan İl Genel Meclisinin bulunduğu bir il özel yönetimi de kurulmuştur. 1870 yılında çıkarılan İdare-i Umumiye Vilayet Nizamnamesi aynı sistemi korumuştur (Tortop vd., 2006). İl Özel İdarelerinin özerk yapıya sahip oluşu ilk anayasamız olan 1876 Kanuni Esasi'de

belirtilmiştir (Koçak ve Kavsara, 2012). 2005 yılında 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir.

İl Özel İdaresi, İl halkının yerel ortak gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir. İl Özel İdareleri, her il için ayrı bir şekilde kurulmuş olan ve o ilin merkez ilçesi olan yerleşim yerinde faaliyet gösteren bir kamu kurumudur. Hem il merkezi yönetimin taşra örgütü hem de yerel yönetim birimidir. İl genel yönetimi merkezi yönetimin uzantısı olarak devlet tüzel kişiliğine sahip iken, İl Özel İdaresi'nin kendi tüzel kişiliği idari ve mali özerkliği vardır. Ancak her iki örgütün faaliyet alanları aynı olduğu gibi hem ilde hem genel hem de özel idarenin başında vali bulunur. Dolayısıyla da vali hem devlet tüzel kişiliğini hem de kamu tüzel kişiliğini temsil eden tek kamu görevlisidir.

Bu yönetimler başında valinin yani atamayla gelen bir makamın bulunmasından dolayı eksik (nakıs) yerinden yönetim olarak da değerlendirilir. İl özel idareleri, "bayındırlık", "tarım ve hayvancılık", "eğitim", "sağlık ve sosyal yardım" ve "ekonomik ve ticaret" olmak üzere beş temel alanda, belediye ve köy yönetimlerinin yetki alanı dışında kalan ortak nitelikteki yerel hizmetleri görmektedir.

İl özel idareleri, görevleri bakımından merkezi yönetim ile belediye ve köyler arasında "ara düzey" niteliğe sahip idari birimlerdir. Ayrıca, ilçe belediyeleriyle birlikte yerel yönetimlerin önemli bir parçasıdır ve ilçelerdeki alt yapı ve üst yapı çalışmalarını koordine etmektedirler. Ayrıca büyük ölçekli projelerin hayata geçirilmesinde ve kriz durumlarında rolleri de mevcuttur.

İl Özel İdaresinin görevleri, il sınırları içerisindeki alanlar ve belediye sınırları dışındaki alanlar olmak üzere iki farklı ayrım ile incelenmektedir. İl Özel İdaresinin görev ve sorumlulukları (İl Özel İdaresi Kanunu, 2005):

a) İl sınırları içerisinde; Gençlik ve spor, sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; Belediye sınırları il sınırları olan Büyükşehir belediyeleri hariç ilin çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun

önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binaların yapım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri.

b) Belediye sınırları dışında; imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma; orman köylerinin desteklenmesi ve ağaçlandırılma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri yapmakla görevli ve yetkilidir.

İl özel idaresinin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

a) İl Özel İdaresi kanunlarınca verilen görev ve hizmetleri sağlayabilmek için her türlü etkinlik yapmak izin ve ruhsatları vermek ve denetlemek.
b) Tanınan yetkiler doğrultusunda yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
c) Hizmetlerin gerçekleştirilmesi için, taşınır ve taşınmaz malların alım, satım ve kiralanması takas edilmesi, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
d) İl Özel İdaresi adına borç almak ve bağış kabul etmek.
e) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmibeşmilyar Türk lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
f) Özel kanunları gereğince il özel idaresine ait vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk ve tahsilini gerçekleştirmek.
g) Belediye sınırları dışındaki müesseseler ile kamuya açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve bu yerleri denetlemek.

Sonuç olarak, il özel idaresi bugün çok etkin olmayan bir yerel yönetim birimi olduğu konusunda neredeyse bir görüş birliği vardır. İl özel idarelerinin tarım ve hayvancılık hizmetlerinden sağlık ve sosyal hizmetlerine, eğitim hizmetlerinden ekonomi ve ticaret hizmetlerine, bayındırlık hizmetlerine kadar bir dizi görev üstlendiği görülmektedir (Gözler, 2018).

Buradan hareketle il özel idarelerinin üstlendiği görevlerin doğrudan kriz ile ilgili olmadığını ancak bu hizmetlerin niteliklerinin krizlerle ilişkili hizmetler olduğu söylenebilir. Örneğin il özel idaresinin görevleri arasında "orman yetiştirme" de yer almaktadır. Heyelan riski yüksek bölgelerde orman yetiştirilmemesi durumunda aşırı yağışlar sonucu toprak kayması gibi doğal afetler (krizler) oluşacağı söylenebilir. Dolayısıyla il özel idarelerinin sunduğu hizmetler, ilk başta krizlerle ilgisiz gibi gözükse de aslında krizlerle ilişkili hizmetlerdir.

6.2.1.2. Belediyeler

Belediyeler, yerel yönetimlerin en yaygın ve en gelişmiş kurumlarıdır. Belediyeler ülkemizde yaklaşık 150 yıllık bir geçmişe sahiptir (Dikme, 2012:87). Osmanlı döneminde, 1854-1856 Kırım Savaşı sırasında Batı ile artan bağlar sonucunda ilk belediye yönetimi kurma çabaları başlatılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda toplulukların kurulması, müttefiklerin Kırım Savaşı'ndaki etkisinden kaynaklanıyordu. O zamanlar İstanbul'da 100.000'den fazla yabancı yaşıyordu ve Avrupa ülkeleri bu vatandaşların modern, düzenli ve temiz bir şehirde yaşamasını istiyordu (Türe, 2000:38). Dolayısıyla Tanzimat'tan sonraki yıllarda Batı ile temasın artması üzerine Fransız komün idarelerinden örnek alınarak 1855 yılında İstanbul'da ilk kez belediye kuruluşu denemesine girilmiştir.

Karar ve yürütme organları şehremini ve şehir meclislerinde oluşan belediye teşkilatı, ilk olarak 1855'te "Şehremaneti" ve Beyoğlu Galata semtinde "6. Belediye Dairesi" adıyla kurulmuştur. Şehremanetinin şehrin zorunlu ihtiyaç maddelerini sağlamak, narh koymak ve uygulatmak, yol ve kaldırım yaptırıp onarmak, temizlik işleri ve esnafın kontrolü gibi görevleri bulunmaktaydı. Şehremanetinin başında merkezi hükümet tarafından atanan şehremini bulunmaktaydı. Ancak gerek mali yetersizlikler gerekse personel eksikliği gibi sorunlarla şehremaneti modern belediyecilik için iyi bir başlangıç olmamıştır. Şehremaneti ile başarısız deneme sürerken Osmanlı hükümeti özellikle ecnebilerin yaşadığı ve modern liman kentinin karşılaştığı sorunların yoğunlaştığı Galata ve Beyoğlu bölgesinde belediye hizmetlerinin görülmesi amacıyla 6. Daire-i Belediye'yi Paris örneğini uygulayarak

kurdu. Ayrıcalıklı bir bütçeye sahip olması sebebiyle Cumhuriyete kadar başarılı bir şekilde devam etti (Ünal,2011:243-244).

1869 yılında Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi ile, Beyoğlu ve Galata dışında tüm İstanbul'a yayılmış ve İstanbul Şehreminleri örgütü kurulmuştur. Bu örgüt yapısı iki düzeylidir. Alt düzeyde Altıncı Daire modeline benzer bir yapı, çeşitli semtlerin yerel yönetimlerinden sorumlu 14 daire bulunmaktaydı. Üst düzeyde, Şehremini ve Şehremaneti Meclisinin yanında Şehremininin başkanlığında 14 belediye dairesi bulunmaktaydı (Keleş, 2012:159).

1870 tarihinde İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi ile vilayet, sancak ve kaza merkezlerinde belediye teşkilatı kuruldu. 1876'da kurulacak belediyelerin seçimle gelen bir meclis tarafından yönetilmesi gerektiği öngörülmüştür. 1876 yılında Vilayet Belediye Kanunu'na göre her vilayet ve kasabada birer belediye örgütü kurulmasını öngörmüştür. 1877'de Dersaadet Belediye Kanunu Vilayet Belediye Kanunu'na ek olarak çıkartılmış İstanbul'da yaşanan büyük çaplı krizlere çözüm bulmak amacıyla oluşturulmuştur. 1912 yılında Dersaadet Belediyesi Hakkında Kanunu Muvakkat ile belediye daireleri kaldırılarak yerine belediye şubeleri kurulmuştur (Ünal, 2011:244).

1919'da Kurtuluş Savaşının ardından 1920'de Büyük Millet Meclisinin kurulması sonucu yeni bir devletin temelleri atıldı. 1921 Teşkilatı Esasiye Kanununda 11, 12,13 ve 14. Maddelerinde mahalli idarelerden bahsedilmektedir.

1930 yılında 1580 sayılı Belediye Kanunu ve sonrasında 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile Türk Belediyeciliğinin modern temellerini atmıştır (Ökmen ve Elma, 2013). 1930 tarihinde nüfusu 2000'i geçen yerlerde belediye kurulabilmesi kabul görmüştür (Tortop, 2006). Ciddi atılımlar ise 1580 sayılı Belediye Kanunu'na 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir belediyelerinin eklenmesi olmuştur. Şu an belediyelerin tabi olduğu yasa 2005 yılında yayınlanan 5393 sayılı Belediye Kanunudur (Belediye Kanunu, 2005).

1961 Anayasası ile hizmet yerinden yönetim ilkesi getirilmiş, idari ademi merkeziyet tanımlanmıştır. 116. Madde ile yerel yönetim kuruluşları il, belediye ve köy olarak tanımlanmıştır.

1961 Anayasası ile 1982 Anayasası arasında bazı farklar bulunmaktadır ancak en önemli olanı idari vesayet hususudur. Merkezi idarenin yerel yönetimler üzerinde vesayet yetkisi açıkça belirtilmiştir. 1982 Anayasası tanımına göre belediyeler, belde sakinlerinin mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982). Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur (Subsidiarite İlkesi). Kanunla belediyenin görevleri şu şekilde belirtilmiştir (Dikme, 2012:87-88):

a) Yerel ortak gereksinimlerin giderilmesi,
b) Hizmetlerin kamuoyuna duyurulması,
c) Halkın sorunlarını anlamak ve onları çözüme yönlendirmek,
d) Vergi sorumluluklarının yönetimi ve yerel yönetimlerin gelirlerinin arttırılmasına yönelik araştırmalara katkıda bulunmak,
e) Güven ve birlik oluşturmak için özel günlerde eğlence ve yardım faaliyetleri düzenlemek,
f) Halkın katılımını sağlamak için çeşitli konularda yuvarlak masa toplantıları ve konferanslar düzenlemek,
g) Cami, okul, yol ve bahçe düzenlemeleri yapmak,
h) Temizlik, çevre düzeni, su temini ve kanalizasyon işlerinin gözetilmesi,
i) Sağlık, acil durum, yangın ve cenaze hizmetlerinin iyi bir şekilde yerine getirmek,
j) Öğrenci ve kulüplere destek sağlamak,
k) Şehir içinde trafik düzenlemeleri yapmak,
l) Kültür ve sanat, turizm ve reklam, gençlik ve spor merkezleri kurulması,
m) Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve

çocuklar için konukevleri açabilirler. Belediyeler burada yazılı olan görevlerin yanı sıra başka kanun ve yönetmeliklerle de görevler verilmiştir.

6.2.1.3. Büyükşehir Belediyeleri

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 127. Maddesinde (T.C. Anayasası, 1982), "Büyük yerleşim merkezleri için özel yerleşim birimleri kurulabilir ve yürürlüğe girebilir." şeklindeki düzenleme sonrasında İstanbul ve Ankara'da uygulamaya koyulmuştur.

Yerel yönetim büyüdükçe görev yelpazesi de artar. Yerel yönetimlerde ölçek büyüdükçe, istihdam ve iş bölümünde sorunlar ortaya çıkmakta ve buna bağlı olarak hizmetlerin etkinliği ve verimliliği azalmaktadır.

Bir belediyenin nüfusu ve bölgesel büyüklüğü, yasal yetki ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde önemli faktörler olarak görülmektedir. Yerel yönetimlerin etkinliği, performansı ve görevleri arttıkça özerklik derecesi de önem kazanmaktadır (Atmaca, 2013). Büyükşehir Belediyesinin görev ve sorumlulukları kanunda şu şekilde belirtilmiştir (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004):

a) İlçe belediyelerinin görüş ve önerilerini dikkate alarak, yıllık hedefler belirleyerek, yatırım önlemlerine karar vererek ve ilgili bütçeyi tam hesaplayarak bir strateji planı oluşturmak,
b) İmar planı yapmak, denetlemek ve uygulamak,
c) Yapım, bakım, onarım gibi çalışmalar yapmak ve ruhsatlandırmak,
d) Faaliyet yerlerinin ruhsatlandırılması büyük şehir belediyesinin sorumluğundadır,
e) Belediye Kanunun 69. ve 73. Maddelerindeki yetkileri kullanmak,
f) Ulaşım planlarının oluşturulması ve uygulanması,
g) Her türlü toplu taşıma için bilet ve ücretlerin belirlenmesi, güzergâh, durak ve saatleri belirlenmesi
h) Otopark işletilmesi veya kiraya verilmesi,

i) Ağaçlandırma faaliyetlerini yürütmek,
j) Yapı malzemelerinin, hurdalıkların ve satış noktalarının belirlenmesi,
k) Katı atık geri dönüşüm tesisi inşaatı,
l) Endüstriyel ve tıbbi atık tesisleri inşaatı,
m) Kamu yararına ve eğlence amaçlı sosyal mekanların kurulması veya işletilmesi,
n) Kültür ve tabiat parklarının korunması,
o) Potansiyel mezarlık alanlarını belirlemek ve defin ile ilgili hizmetleri yürütmek,
p) Doğal afet planlamaları yapmak,
q) Toptancıları kontrol etmek,
r) Merkezi ısıtma sistemleri kurmak gibi birçok görevi bulunmaktadır.

Sonuç olarak, anayasamızda doğrudan görevleri bulunan belediyelerin görevlerinin doğrudan doğruya krizleri kapsayıcı bir hüküm yer almamaktadır. Ancak belediyelerin üstlendiği görevler çoğunlukla kriz ile ilişkilidir. Belediyelerin görevlerinin büyük bir kısmı krizlere hazırlıklı olma açısından potansiyel taşımaktadır.

6.2.1.4. Köy Yönetimi

Köyler, ilk yerel yönetim birimleridir. Osmanlı devletinin kuruluş anından itibaren topluca yaşama gibi geleneksel bir düşünceden ortaya çıkmış ve günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Ünal, 2011:245). Köyler için yasal düzenlemelerin en büyük sebebi, kırsal kesimde güvenliği sağlamak hem de vergilerin toplanmasını kontrol altına almaktı. İlk düzenleme, 1864 yılında Vilayet Nizamnamesi ile olmuştur.

Cumhuriyet döneminde ise ilk yerel yönetimler konusunda düzenleme köylerle ilgilidir. 1921 Anayasası yerel yönetimleri Vilayet, Kaza ve Nahiye başlıkları ile bir düzenlemeye gitmiştir.1924 yılında kabul edilen ve bugün hala yürürlükte bulunan 442 sayılı Köy Kanunu ile tüzel kişilik kazanmışlardır.

Türkiye'de Büyükşehir sınırları içinde köylerin statüsü 12 Kasım 2012'de çıkarılan yasa ile mahalleye dönüştürülmüştür. 16.000'den fazla köyü etkileyen bu düzenleme 30 Mart 2014 yerel seçimlerinden sonra yürürlüğe girmiştir. Daha sonra yaşanan kargaşa ile 2019 yılında Büyükşehir Belediyelerinde mahallelerin yeniden yapılandırılması kırsal mahallelerde köy tüzel kişiliği yapısının korunması maddesi yer almıştır (Kılıç ve İpek, 2022).

Köy Kanununa göre (Köy Kanunu, 1924), köy idare organları üç başlıkta incelenebilir: Muhtar, Köy Derneği, İhtiyar Heyetidir. Yürütme organı muhtar, köy derneği ve ihtiyar heyeti ise, danışma ve karar organlarıdır.

Yine Köy Kanuna göre (Köy Kanunu, 1924), 12 ve 14. Maddeler arasında köylerin görevlerini zorunlu ve isteğe bağlı görevler olarak iki grup halinde ele almıştır. Kanunun 12. Maddesi, "Köylü, mecburi olan işleri göremezse ceza görür. İsteğe bağlı olan işlerde ceza yoktur. Kanunun 13. Maddesi zorunlu görevleri, 14. Maddesi ise isteğe bağlı görevleri düzenlemiştir.

Dolayısıyla, il özel idareleri ve belediyeler gibi köy yönetimlerinin görevlerinin de doğrudan krizlerle ilgili olmadığını ancak köylerin üstlendiği birçok görevin krizlerle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, köylerin zorunlu görevleri arasında "köye temiz ve sağlıklı içme suyu getirme" yer almaktadır (Köy Kanunu, 1924). Bu hizmetin gerektiği gibi yapılmaması durumunda başta bulaşıcı hastalıklar olmak üzere çeşitli krizler ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla köyün dolaylı fakat kriz bağlantılı bir görevi olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, yerel yönetimlere verilen görevlerin ve hukuki düzenlemelerin kriz yönetimi ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Anayasada ve yerel yönetimlerle ilgili olan kanunlarda bu birimleri, kriz yönetimi açısından doğrudan sorumlu sayan bir düzenlemenin olmadığı tespit edilmiştir. Yerel yönetimlere kriz konusunda daha çok ikincil düzeyde sorumluluklar verilmiş asıl sorumluluk ise merkezi yönetime ve onun taşradaki temsilcilerine verildiği tespit edilmiştir. Yerel yönetim birimlerinin doğrudan kriz ve kriz yönetimiyle ilgili görevler üstlenmedikleri söylenebilir; ama yerine getirdikleri görevlerin krizlerle hiçbir ilişkisinin olmadığını söylemek de olanaklı gözükmemektedir. Hatta, özellikle belediyelerin yerine getirdiği hizmetler

örneğin imar hizmetleri, kriz yönetiminin ilk aşaması olan kriz öncesi dönemdeki riskleri dışlayıcı ve azaltıcı faaliyetler içinde değerlendirilebilir (Balamir, 2000:106). Dolayısıyla yerel yönetimlerin, kriz yönetimiyle en azından kriz öncesi dönemde yapılabilecek faaliyetler açısından ilişkili olduğu söylenebilir.

6.3. KRİZ YÖNETİM MODELLERİ

Kriz yönetim modeli, bir krize hazırlık, krizle başa çıkma ve krizden kurtulmanın tüm yönlerini içeren bir kavramsal çerçeve çizer. Olayları bir model ile görüntülemek kriz yöneticilerinin durumu anlamasına ve daha iyi uygulamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla kriz yönetim kavramını anlamanın etkili bir yolu, onu bir model bağlamında görmektir.

Literatüre bakıldığında, krizleri öngörmek, önlemek ve hafifletmek için genel kurumsal kapasite ve beceri oluşturmaya yönelik daha büyük bir çabanın parçası olarak birçok model geliştirilmiştir. Çoğu model, tepki vermektense inisiyatif almanın önemini vurgular. Dolayısıyla, bir liderin veya etkili birimlerin sadece olaylara tepki vermesi değil aktif bir yaklaşım doğrultusunda önleyici tedbirler alması daha değerlidir. Bu modellerden öne çıkanlar kronolojik sırayla incelendikten sonra sentez yapılarak yerel yönetimlerde yeni bir kriz yönetim modeli ortaya konulacaktır.

6.3.1. Petak Modeli

Petak, kriz yönetim sürecini dört aşamaya ayırarak inceler. Bunlar; risk azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve kurtarma aşamalarıdır. Bu oluşturulan modelin ilk aşaması risk azaltmadır. Buradaki amaç olası felaketlerin etkisini en aza indirmektir. Bir kriz durumu ortaya çıkmadan önce olası tehlikelerin etkilerini azaltmak için alınması gereken tüm önlemleri içerir. Erken uyarı sistemleri geliştirmek, kriz planları hazırlamak ve kriz anında acil müdahale için kapasiteyi

arttırarak gelecekteki tehdit ve tehlikeleri saptamak için teknolojik imkanları kullanmak gibi faaliyetler risk azaltma çalışmaları kapsamındadır (Petak, 1985).

Etkili bir strateji belirlemek için her şeyden önce karar vermeyi kolaylaştıran bir yapı gereklidir. Böyle bir yapıyı oluşturabilmek için öncelikle bazı sorulara cevap aranmalıdır. Bu, karşı karşıya olduğumuz riskler ve tehlikeler nelerdir? Risk azaltımı çalışmaları hangi düzeyleri içine almalıdır ve kullanılacak kriterler nelerdir? Bu kriterlerin neler olduğuna kim karar verecektir? Zarar azaltma önlemlerinde uygulanabilecek süreç nedir? gibi birtakım soruların cevaplarının verilmiş olmasına bağlıdır (Yavaş, 2005: 39).

İkinci aşama, hazırlık aşamasıdır. Acil müdahale ekibi ve olağanüstü durumlara karşılık oluşturulacak gönüllülerin eğitim çalışmalarını içeren bir kriz yönetim planı hazırlanmasını içermektedir. Hazırlık çalışmalarında bulunmak can ve mal kayıplarını önleyecek ya da en aza indirecek, gelecek tehlikelere karşı hasar görebilirliği azaltacak, kriz sonrasına yönelik birikimi, iyileştirme ve yeniden yapılandırmada zaman tasarrufu sağlayacak, toplum sağlığı ve güvenliği için güvenlik kültürü oluşturacaktır (Petak, 1985).

Üçüncü aşama olan müdahale aşaması, ortaya çıkan bir kriz reaksiyonunu ortadan kaldırma sürecidir. Bir felaket sonrasında meydana gelen acil ihtiyacın karşılanması için gerçekleştirilen eylemleri içerir. Profesyonel ve eğitilmiş gönüllü ekipler afetzedelere acil yardım hizmetleri sunar. Ayrıca gelecekte olası krizlerin riskini en aza indirmek için kurtarma aşamasından ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmeye çalışır (Petak, 1985).

Dördüncü aşama normal şartlara dönüş aşamasıdır. Konut sağlama, enkaz kaldırma, çevre düzenlemeleri gibi bazı görevler bulunur. Bu aşamada ayrıca afet müdahale aşamasındaki faaliyetlerin değerlendirilme sürecidir. Sonuç olarak, Petak modeli, daha çok doğal afetlerle ilgilidir. Doğal afetlerin nasıl yönetilmesi gerektiği üzerine kurulmuş bir modeldir (Petak, 1985).

6.3.2. Fink Modeli

Kriz yönetimi ile ilgili ilk kitabı yazan Steven Fink'in Crisis Management Planning for the Inevitable (1986) isimli kitabında dört aşamalı bir kriz yönetim modelini uygulamaya koymuştur (Coombs, 2015). Bu kriz yaşam döngüsünde tıbbi bir hastalık metaforunu kullanır.

İlk aşama, krizin öncü belirtilerinin ortaya çıktığı prodromal düzeydir. Potansiyel krizin belirtileri veya işaretleri görünmeye başlar. Bu aşama ilk belirtiler ile krizin patlaması arasındaki dönemi kapsar. Fink, kriz yöneticilerinin ortaya çıkan kriz sinyallerini aktif olarak izlemesi, tanımlaması ve bunları önlemesi veya kontrol altına alması gerektiğine dikkat çeker.

İkinci aşama krizin patlak vermesi diğer bir deyişle akut aşama krizin şiddetli hale geldiği düzeydir. Artık bu düzeyde kriz belirtileri aniden ortaya çıkmış ve acil bir müdahaleyi gerektiren düzeydir. İlk düzeye göre daha etkin ve uygulanabilir çözümler üretmek gerekir. Kriz yöneticilerinin ve kriz planlarının etkinleştirilmesi gerekir. Durumun kontrol altında tutulması bu düzeyin en önemli amaçlarındandır.

Üçüncü aşama ise, krizin kronik hale geldiği düzeydir. Bu düzeyde artık kriz belirtileri çok sık ve açık bir şekilde yaşanmaya başlamıştır. Bu düzeye gelen bir örgütün varlığı tehlike altındadır. Durumu kontrol altına alarak kriz öncesi olağan döneme dönmek için çok fazla emek ve zaman gerekmektedir.

Son olarak çözüm aşaması ise, krize karşı çözüm üretilen düzeydir. Kriz artık paydaşlarda bir endişe teşkil etmez (Coombs, 2015). Çözüm süreci çok uzun bir şekilde devam edebilmektedir.

Fink'e göre (Fink, 1986), kriz yöneticileri tedavi edici değil, önleyici ve koruyucu önlemler almalı yani aktif bir yaklaşımı tercih etmelidir (Coombs, 2015). İç ve dış uyarıcılar ile krizi teşhis etmeye odaklanılmalıdır. Hastalığın başlamasını önlemek için gerekli önlemlerin, hastalık başladıktan sonra alınanlardan önce gerçekleştirilmesi daha doğru bir yaklaşım tarzıdır. Ön belirti aşamasında olası bir krizi tespit edebilmek krizin olumsuz etkilerini minimize edebilmektedir. Ancak Fink Modelinde, krizin kök neden analizi yoluyla neyin yanlış gittiğini tespit etme ve

tekrarlanmaması için değerlendirme ve geri bildirim aşaması bulunmamaktadır. Fink kriz yönetimini bir süreç olarak görmez ve bu modelde önemli bir kusurdur (Coombs, 2015).

6.3.3. Mitroff Modeli

Mitroff, kriz yönetim sürecini beş evreye ayıran bir model geliştirmiştir. İlk aşama belirtileri izleme aşamasıdır. Bu belirtiler algılanırsa, kriz başlamadan önlenebilir ve bu da başarılı kriz yönetimi için oldukça önemlidir.

İkinci aşama inceleme ve önleme aşamasıdır. Buradaki amaç krizleri henüz oluşmadan önlemek ve tüm çabalara rağmen ortaya çıkan krizlerle etkin bir şekilde mücadele etmektir. Bu aşama krizin nedenlerini araştıran ve onu önlemenin yolları üzerinde faaliyetler yürütür. Bu iki aşamaya bakıldığında kriz meydana gelmeden önce yani aktif olarak alınan tedbirleri kapsamaktadır. Bu iki aşama risk değerlendirme ve güvenlik kültürüne odaklıdır.

Üçüncü aşama ise, hasar önleme aşamasıdır. Bu evrede kriz başladıktan sonra atılan adımlar ile ilgilenir. Buradaki amaç krizin yayılmasının önüne geçmektir (Coombs, 2015).

Dördüncü aşama iyileştirme aşamasıdır. Buradaki amaç en kısa zamanda eski örgüt yapısına geri dönmektir. Son aşama öğrenme aşamasıdır. Krize neden olan olay ve unsurlar incelenir. Geleceğe dönük olarak dersler çıkartılıp tecrübelerin kazanıldığı aşamadır. Bu süreçte artı ve eksiler tespit edilir.

6.3.4. Augustine Modeli

Augustine modeli, altı aşamalı bir kriz yönetim süreci belirlemiştir. Bu süreçte temel mantık, önlemeye çalışılan krizi yönetmektir. Bu altı aşama sırasıyla, krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamaktır (Augustine, 1995).

İlk aşama olan krizden kaçınmak, kriz patlak vermeden önce onu tanıyarak harekete geçmektir. Augustine'e göre (Augustine, 1995) bu aşama bir krizi yönetmenin en ucuz ve en kolay yoludur ancak yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilir. Augustine'e göre, yöneticilerin bu aşamayı göz ardı etmeleri doğaldır çünkü krizlerin kaçınılmaz olduğuna inanırlar. Bu aşama, krizler kaçınılmaz görülse bile krizin derinleşmemesi için gereklidir. Kriz kaçınılmaz olmadığı gibi ihmal nedeniyle de meydana gelebilir. En azından bu aşamada krizi oluşturabilecek olay ve durumlar dikkate alınmalıdır. Bunları listeleyerek önlem almak gerekir. Örneğin, örgüt içerisindeki gizli bir bilgi dışarıya sızdırılırsa bu krize neden olabilir. Örgüt çalışanlarının ne yapmaları gerektiğini iyi bilmeleri ve üst yönetimin bu konuda riskleri minimuma indirmeleri beklenir.

İkinci aşama olan krizi yönetmeye hazırlanmak, bir kriz ekibi oluşturmak, kriz yönetim merkezi oluşturmak, acil durum planı hazırlamak, kriz iletişim altyapısı hazırlamak gibi faaliyetleri içerir. Augustine kısa dönemli bakışı eleştirmektedir. Üst yönetimin uzun dönemli ve stratejik perspektiften riskleri ön görmesi ve bunlar için hazırlık yapması gereklidir. Kriz meydana geldiği zaman nasıl bir yol izleneceği bilinmiyorsa kaos olur. Örneğin Nuh'un gemisinin inşasına yağmurlar henüz gelmeden başlanmıştır (Augustine, 1995).

Üçüncü aşama, krizi saptamak, yaklaşan tehlikeyi fark etmek en zor adımdır. Yöneticiler bir problem olduğunu kabul edemezler ve kendilerini aldatırlar. Krizi tanımak için, beklenti ve algıların yönetimi çok kritiktir çünkü krize çoğu zaman sebep olurlar. Bu nedenle maliyetli de olsa bağımsız uzmanların istihdam edilmesi önemlidir (Augustine, 1995).

Dördüncü aşama, krizi kontrol altına alma aşaması, bir kriz meydana geldiğinde, tırmanmasını önlemek çok önemlidir. Hiçbir şey yapmamak da politik bir seçenektir ancak genellikle sorunu şiddetlendirir. Krizi kontrol altına almak ve sınırlamak için krizle ilgili hangi bilgilerin daha önemli olduğunun ayırt edilmesi gerekir. Daha sonrasında paydaşları bilgilendirmenin bir krizi kontrol altına almak için gerekli olduğunu belirtmektedir. Bunun için mutlaka kriz yönetim ekibinin kurulması gereklidir. Aksi takdirde bilgi kirliliği kaçınılmazdır. Örneğin Three Mile

Island nükleer kazasının 100'den fazla uyarıyı tetiklediğini ve bunlardan hangilerinin önemli olduğunun belirlenemediğini gösterir. Böyle bir durumda asıl sorunlu alanlara müdahale imkânı yoktur. Ayrıca bu aşamada, kriz iletişimi ve halkla ilişkiler stratejisi çok önemlidir. Soruna önem verildiği ve hesap vermeye hazırlıklı olunduğu belli edilerek kriz yaşanan alana gidilmelidir.

Beşinci aşama krizi çözmek, dördüncü aşama olan krizi kontrol altına alma aşamasının devamı niteliğindedir. Augustine'e göre bir kriz kontrol altına alındığında mümkün olan en kısa sürede çözülmelidir. Aksi halde zaman aleyhe işler ve kriz daha da büyüyebilir. Bu nedenle çözüm aşamasında hız çok önemlidir. Krize karşı adımlar kamuoyu önünde atılmalı ve kriz çözüme kavuşturulmalıdır.

Örneğin, ABC TV programı FoodLion'u çürük et satmakla suçladıktan sonra hisse senedi fiyatları hızlıca düşmüş ancak suçlanan firma hemen kamuoyu nezdinde bu iftiraları boşa çıkartmıştır. Açık mağaza turları gerçekleştirilmiş, et işleme bölümlerinin önüne büyük camekanlar yaptırılmış, aydınlatmalar iyileştirilmiş, çalışanlara yeni giysiler temin edilmiş, büyük indirimler yapılarak müşterilerin tekrar kazanılmaya çalışılmıştır. Sonuçta, başarılı kriz yönetimi ile şirket Gıda ve İlaç İdaresi'nden (FDA) çok iyi bir derece almıştır (Augustine, 1995).

Benzer bir şekilde, cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörlerine neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçılar hemen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve olguların kamuoyu önünde sergilenmesini sağlamışlardı. Böylece insanların endişeleri kısa süre içinde giderilmişti.

İçecek kutularının içinden şırıngalar çıktığında Pepsi de benzer yaklaşıma başvurmuştu. Seattle TV Diyet Pepsi içerisinden şırınga çıktığını duyurmuştu. Sonrasında bu TV programına Pepsi için şikayetler gelmeye devam etti ve olay krize dönüştü. FDA Pepsilerini bir bardaktan içmeleri konusunda uyarı verdi. Pepsi şırınga krizinin bir karalama kampanyası olduğu şirket tarafından ön görüldü. Şirket derhal kamuoyunun önüne çıkarak yabancı maddelerin kutulara bir alıcı tarafından konulmuş olduğunu kanıtladı. Halkla bilgi paylaşmak için büyük ölçekli, açık ve şeffaf iletişim kullanıldı çalışanlarla yerinde görüşmeler yapıldı. Kutulamanın yapılışını göstermek için dört video çekildi ve dağıtıldı bu videoyu milyonlarca kişi

izledi. Ayrıca iş mektupları, fotoğraflar, grafikler, röportajlar, çalışan bilgilendirme bültenleri ve basın bültenlerinden yararlanılmıştır. Pepsi, kriz kampanyası için üretim ve paketlemede böyle bir şeyin olası olmadığını gösterme hedefini kullandı. Dehşet verici durum hemen ortadan kaldırılmıştı.

Bu modeldeki son aşama, krizden yarar sağlamaktır. Augustine bu aşamayı, kriz yönetiminin özü olarak tanımlar. Bu aşamada kişi ve örgütler kayıpların bir kısmını telafi etme ve zararlarını onarma imkanına sahip olurlar. Krizler sadece felaketler ve başarısızlıklar yaratmaz, yeni fırsatlarda yaratır (Augustine, 1995).

6.3.5. Gonzalez-Herrero ve Pratt Modeli

Gonzalez- Herrero ve Pratt'a göre (Gonzalez- Herrero ve Pratt, 1996), krizin dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar; doğum, büyüme, olgunluk ve gerilemedir. Bu model, kriz yönetimi çalışmasının nasıl ilerlediğini değil, bir krizin nasıl geliştiğini gösterir. Bu nedenle krizler zaman içerisinde döngüler halinde değişir ve bu döngü hiçbir zaman sona ermez.

Bu model bir krizin etkilerinin hem krizin zayıflamasından hatta sona erdiğinden sonra bile devam ettiğini savunur. Başka bir deyişle, bu model bir kriz döngüsünü temsil etmektedir (Özcan, 2021).

6.3.6. Burnett Modeli

Model, Burnett tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Kriz yönetimini zorlaştıran dört ana faktöre işaret etmektedir. Zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdit düzeyi endişeleri ve sınırlı yanıt seçenekleridir. Burnett, krizlere odaklanmanın ve krizlerden kaçınmanın önündeki ana engeller olarak bu faktörlere işaret etmektedir.

Burnett, her biri iki adımdan oluşan üç aşamalı bir kriz yönetim modeli önermiştir. Bu adımlar, tanımlama, çatışma ve yeniden yapılandırmadır ve her adımda yapılması gereken önemli görevler bulunmaktadır. Krizi tanımlama da hedef

belirleme ve çevresel analiz ilk yapılması gerekenlerdendir. Yöneticiler kriz karşısında strateji belirlemeli ve ardından tatbik etmelidir. Yeniden yapılandırma aşamasında ise, eylemin yanı sıra kriz sonrası incelemeyi içerir ve stratejik uygulama ve stratejik kontrol yapılır (Burnett, 1998).

6.3.7. Moore Modeli

Moore modeli, kriz yönetimi için altı adımı içermektedir. Bu adımlar; durum izleme, kriz tespiti, kuşatma, krize müdahale, hafifletme ve iyileştirme adımlarıdır.

İlk adım olan durum izlemede, kriz yöneticileri örgüt içerisinde her şeyin yolunda olup olmadığını görmek için durumu yakından takip ederler. Bu aşamada kriz yönetim ekibi, krizin ilerlemesini, etkilerini ve olası sonuçlarını değerlendirmek için bir dizi faaliyet gerçekleştirir. Bu eylem örgüt için yıl boyunca devam etmelidir.

İkinci aşama kriz tespiti, bir şeylerin yanlış olduğunu gösteren olayları ve eğilimleri belirlemektir. Krizin erken tespiti, hızlı ve etkili bir müdahalenin sağlanması açısından önemlidir.

Üçüncü adım olan kuşatma fonksiyonu ise, örgütün amaçlarına ve değerlerine yönelik bir tehlike algılandığında ortaya çıkar. Bu aşamada krizin nedenlerini anlamak, alternatif seçenekleri belirlemek ve planları eyleme geçirmek üzerinde durulmalıdır.

Dördüncü aşama olan müdahale aşamasında, daha önceden belirlenmiş stratejiler plan doğrultusunda uygulamaya konulmalıdır. Bu adımda alınan önlemlerin sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir.

Beşinci adım hafifletmedir ve bu aşamada normale dönmek için zaman çizelgesi ayarlamayı içerir. Son aşama ise, durumu iyileştirme ve normalleştirme çabalarını içerir (Lahka ve Moore, 2002).

6.3.8. Boin, ‘t Hart, Stern ve Sundelius Modeli

Boin, ‘t Hart, Stern ve Sundelius, liderlerin kriz yönetim sürecinde yerine getirmesi gereken beş temel göreve dayalı bir model önermiştir. Liderlerin yapması gereken görevler: anlamlandırma, karar alma, anlam çıkarma, sonlandırma ve öğrenmedir. Boin, ‘t Hart, Stern ve Sundelius Modeli kamu sektöründeki kriz yönetim süreçlerine odaklanmaktadır. Bu modele göre kriz üç aşamada incelenebilir. Bunlar; kuluçka, başlangıç ve sonuçtur ve bu süreçte kamu liderlerinin yapması gereken beş görevi bulunmaktadır (Boin vd.,2010).

Anlamlandırma, bir kriz şekillenmeden önce kamu görevlilerinin semptomları tanımlaması ve nedenlerini belirlemesi önemlidir. Ancak çoğu krizin yavaş gelişmesi nedeniyle bu zor görev her zaman gerçekleştirilemez. Çoğu durumda bir kriz büyük bir patlama ile açığa çıkmaz, yavaş yavaş büyür ve metastaz yapar. Yetkili makamların, belirsiz ve çelişkili işaretler ve veriler aracılığıyla olağanüstü bir durum olduğunu anlamaları gerekebilir (Boin vd.,2010).

Karar alma, kriz yönetiminin başarıları ve başarısızlıkları çoğunlukla kriz sırasında alınan kararlar ile ilgilidir. Bir kriz, karar vericileri rutin olmayan sorunlarla yüzleşmeye zorlar. Bu nedenle kriz durumlarında karar vermek esneklik ve kalıpların kırılmasını gerektirir. Kararların uygulamaya geçilmesi de ayrı bir çaba gerektirmektedir. Bu kararların uygulayıcıları farklı kurumları ve farklı hiyerarşik yapıları takip ederse durum daha da karmaşık hale gelebilir (Boin vd.,2010).

Anlam çıkarma, erken aşamalarda gerçekleştirilen önemli bir görevdir. Krizleri anlamak, krizlerden kaynaklanan sosyal ve politik belirsizlikleri hafifletme girişimlerini ifade eder. Bir kriz, neler olup bittiğini öğrenmek ve çıkarlarını korumak için ne yapabileceklerini belirlemek isteyen paydaşlar başta olmak üzere vatandaşlar üzerinde büyük talepler doğurur. Kamu liderleri, kriz anında hızla yayılan çok sayıda ham veri (gayrı resmi raporlar, söylentiler, hikayeler, görseller vb.) ile karşı karşıya kalırlar. Bu verileri yorumlamak ve arkasındaki büyük resmi anlamak çok zor bir süreçtir (Boin vd.,2010).

Bu model, siyasi aktörler (devlet ve devlet dışı), kitle iletişim araçları ve yurttaşlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Aynı zamanda kriz iletişimi çabalarının etkililiğini değerlendirmede çok önemli bir yere sahip olan üç ana faktöre dikkat çeker. Hazırlık düzeyi, giden bilgilerin koordinasyon düzeyi ve profesyonelleşme düzeyidir. Öte yandan "çerçeveleme" yani bireylerin olaylara anlam vermek için yorum şemalar "ritüel" yani pozitif düşünceleri eyleme dönüştürme ve "maskeleme" modelde öne çıkan semantikleştirme stratejileridir (Boin vd.,2010).

Sonlandırma, bu kriz durumundan olağan dönem faaliyetlerine geri dönüştür. Araştırmacılar, krizi sona erdirmekle ilgili olarak önemli zamanlama hatasının altını çizmektedir. İlk olarak kamu liderleri, eldeki konuların karmaşıklığı göz önüne alındığında, kriz yönetimini zamanından önce sonlandırabilir veya krizden etkilenenlerin devam eden stres düzeylerini yanlış yorumlayabilirler. Krizin erken sona ermesi hayal kırıklığına ve sert eleştirilere neden olabilir. Paydaşlar özellikle yoğun baskı ve stres altında krizi vaktinden önce sonlandıran liderleri fırsatçılık ve duyarsızlıkla suçlayabilirler. İkincisi kamu liderleri süreyi uzatabilirler. Büyük resmi göremedikleri ve krizin operasyonel yönüne odaklanmadıkları için krizin gerilemekte olduğunu fark edemeyebilirler (Boin vd.,2010).

Krizden tecrübe kazanma, kamu lideri bireysel ve kurumsal anlamda dersler çıkarmalıdır. Bu model ders çıkarmanın üç ana yolunu dikkate alır. Bunlar; "yaşayarak öğrenme", "açıklama temelli öğrenme" ve "yetkinlik temelli öğrenme (beceri)"dir. Ayrıca, krizden dersler çıkarmak için kurumsal arşivlere ve tecrübelere ihtiyaç duyulmaktadır (Boin vd.,2010).

6.3.9. Coombs'un Üç Aşamalı Modeli

Coombs, bu modelde kriz yönetim sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak ayırmaktadır. Kriz öncesi aşama, krizin erken algılanabilmesi, önlenmesi ya da ondan kaçınabilmeyi gerektirir. Krizi önleme, riskler hakkında bilgi toplama, bir kriz yönetim planı geliştirme, bir kriz yönetim ekibi seçme ve eğitimini içerir. Dolayısıyla bu ilk aşama kriz oluşmadan önce alınan önlemleri içermektedir.

İkinci aşama olan kriz anında, krize müdahale önlemlerini, kriz tespiti, kriz önleme, bilgi paylaşımı, paydaşlarla doğru ve etkili iletişim becerilerine ve örgüt itibarını korumaya odaklanılmalıdır.

Üçüncü aşama ise, Coombs modelinin son aşamadır. Bu aşama, örgütlerin normale dönmesinden sonraki eylemleri, paydaşlara ek bilgiler sağlanması, soruşturmalarda iş birliği yapılması ve krizden çıkarılacak ders aşamasıdır. Rutin döneme geri dönmek kriz yönetimi sürecinin ana hedefidir. Ayrıca bu aşamada itibarın geri kazanılması süreci de devam etmektedir (Coombs,2007).

Sonuçta, Coombs kriz yönetim sürecini üçe ayırarak örgütün bir kriz meydana gelmeden önce, kriz anında ve sonrasında örgütün iletişim kurma görevlerine odaklanır. Coombs etkili bir kriz yönetimi için etkili bir kriz iletişiminin hayati olduğunu vurgular. Bu model kriz iletişimi hususlarında daha çok işlevsellik kazanmıştır (Coombs, 2007).

6.3.10. Kriz Modellerinin Analizi

Tablo 6.1'den görüldüğü üzere, kriz yönetimi çeşitli aşamalardan geçer. Kriz yönetim süreci farklı modeller tarafından farklı aşamalara bölünse de bu evrelerin aralarında çok büyük farklar yoktur. Hatta terimler arası eş anlamlı veya benzer olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, Fink Modelinde ilk aşama olan ön belirti (prodromal) aşaması Petak Modelinde risk azaltma ve hazırlıklı olmak olarak kullanılmıştır. Yine Fink modelinde ön belirti aşaması kriz öncesi yapılması gereken çalışmalara yöneliktir ve buna karşılık Coombs'un üç aşamalı modelindeki kriz öncesi aşama olarak adlandırdığı evredeki çalışmaları kapsamaktadır.

Tablo 6.1 Kriz Yönetim Modelleri Analizi

MODEL	MODELİN ÖZELLİKLERİ
PETAK MODELİ (1985)	Dört aşamadan oluşur: Risk azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve kurtarma.
FİNK MODELİ (1986)	Dört aşamadan oluşur: Ön belirti evresi (Prodromal), krizin patlak verdiği akut evresi, kronik evre ve çözüm evresi.
MITROFF MODELİ (1994)	Beş aşamadan oluşur: Sinyal izleme (belirti) evresi, inceleme ve önleme, hasar önleme, iyileştirme ve öğrenme.
AUGUSTINE MODELİ (1995)	Altı aşamadan oluşur: Krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak.
GONZÂLEZ-HERRERO ve PRATT (1996)	Dört aşamadan oluşur: Doğum, büyüme, olgunluk ve gerileme.
BURNET MODELİ (1998)	Kriz yönetimini engelleyen dört ana faktöre işaret eder: Zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdit düzeyi endişeleri ve sınırlı yanıt seçeneği kısıtlamalarıdır.
MOORE MODELİ (2002)	Altı aşamadan oluşur: Durum izleme, kriz tespiti, kuşatma, krize müdahale, hafifletme ve iyileştirme.
BOIN, t'HART, STERN ve SUNDELIUS MODELİ (2005)	Üç aşamadan oluşur: Kuluçka, başlangıç ve sonuç evresidir. Kriz yönetim sürecinde kamu liderlerinin beş kritik görevi üzerinde dururlar. Anlamlandırma, karar alma, anlam çıkarma, sonlandırma ve tecrübe kazanmadır.
COOMBS MODELİ (2007)	Kriz yönetim süreci üç aşamadan oluşur: Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası.

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur. (Petak, 1985; Fink, 1986; Mitroff, 1994; Augustine, 1995; Gonzâlez-Herrero ve Pratt, 1996; Burnet, 1998; Lakha ve Moore, 2002; Boin vd., 2010; Coombs, 2007).

Tablo 6.2 Üç Modelin Kriz Yönetim Süreçlerinin Karşılaştırılması

<table>
<tr><th>FINK MODELİ</th><th>PETAK MODELİ</th><th>COOMBS MODELİ</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Ön belirti (Prodromal aşama)</td><td>Risk azaltma</td><td rowspan="2">Kriz öncesi</td></tr>
<tr><td>Hazırlıklı olma</td></tr>
<tr><td>Krizin patlak vermesi (Akut aşama)</td><td rowspan="2">Müdahale</td><td rowspan="2">Kriz anı</td></tr>
<tr><td>Kronik aşama</td></tr>
<tr><td>Çözüm aşaması</td><td>Kurtarma</td><td>Kriz sonrası</td></tr>
</table>

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur (Fink, 1986; Petak, 1985; Coombs, 2007).

Sonuç olarak, kriz yönetimi farklı modeller tarafından evrelere bölünmüş olsa da genel olarak üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasıdır. Krize hazırlık aşamasında, krizi tanıma, erken uyarı sistemleri, riski azaltma, planlama, eğitim gibi görevlerden oluşurken kriz anı yönetme aşaması, krizi sınırlama, mekânsal düzenlemeler, kriz koordinasyonu ve kriz iletişimi gibi görevler bulunmaktadır. Son aşama olan krizden ders çıkarma aşaması ise, örgütün normal rutinine geri dönüşü, eksi ve artı yanları görebilme, dersler çıkararak gelecekteki krizlere daha iyi hazırlıklı olmayı içerir.

6.4. YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ

Türkiye'nin gerek jeopolitik konumu gerekse çevre koşulları sebebiyle krizlerle her zaman karşı karşıya kalma ihtimali yüksektir. Sıklıkla görülen deprem, sel, fırtına, yangın, heyelan, çığ, kuraklık gibi doğal afetler yerel yönetimlerde krize neden olabilir. İnsan kaynaklı krizler; terör saldırıları, iç savaş, isyan, çatışmalar; sabotaj, grevler, yasadışı gösteriler gibi krizler de yerel yönetimlerde krize neden olabilir. Sağlık krizleri; salgın hastalıklar, enfeksiyonlar, biyolojik veya kimyasal saldırılar, pandemilerde neden olabilir. Teknolojik krizler; siber saldırılar, elektrik kesintileri, iletişim hatası, veri kaybı, trafik kazaları, patlamalar, nükleer kazalar, tesislerdeki yangınlar sebep olabilir. İdari krizler; yerel yönetimlerde idari hatalar, yolsuzluklar, kötü yönetim, adaletsizlik, yetersiz kaynak yönetimi, etkili iletişim

eksikliği gibi nedenlerden dolayı krizler yaşanabilir. Bu bağlamda, yerel yönetimlerde kriz nedenleri çok çeşitlidir ve her biri farklı kriz yönetim planlarına ihtiyaç duyar. Yerel yönetimler krizlere hazırlıklı olmalı ve kriz yönetim planlarını düzenli olarak güncellemelidir.

Yerel yöneticiler kendilerini olası krizlere karşı hazırlıklı hissedebilir veya böyle bir olayın olma ihtimalinin çok düşük olduğunu düşünebilir. Krizlerin ön belirtilerini görmezden gelmek ve krizlere hazırlık yapmamak, krizlere hazırlıksız yakalanılmasına yol açar ki bu da çok büyük, telafisi mümkün olmayan veya çok zor olan maddi ve manevi kayıplara yol açabilir.

Yerel yönetimlerin hazırlıksız yakalandığı kriz durumları birçok kez yaşanmış ve hala yaşanmaya devam etmektedir. Örnek vermek gerekirse, 2019'da Türkiye'nin Rize ve Artvin illerinde yaşanan sel felaketinde, yerel yönetimlerin hazırlıksızlığı nedeniyle büyük bir kriz haline gelmiştir. İnsanlar evlerinde mahsur kalmış, yollar çökmüş ve yerleşim yerleri sular altında kalmıştır.

Bir diğer örnek ise, 2013 Soma maden faciası, yerel yönetimlerin denetim eksikliği nedeniyle meydana geldi. Yüzlerce madenci hayatını kaybetti. Başka bir örnek, 2020'de yaşanan 6,6 büyüklüğündeki İzmir depreminde, yerel yönetimlerin afet yönetimindeki plan eksikliği ortaya çıkmıştır. Depremde yüzlerce kişi hayatını kaybetmiştir. Başka bir örnek olarak Covid-19 krizi verilebilir. Yerel yönetimlerin COVID-19 pandemisi sırasında halkı bilgilendirmede ve hastaneleri hazırlamada yeterince hazırlıklı olmadıkları görüldü. Bu örnekler sadece birkaçıdır. Sonuçta, yerel yönetimlerin krizlere hazırlıklı olmaları ve acil durumlarda hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Kriz evreni, günümüzde meydana gelen olayların karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığı açısından kaotiktir. Kelebek etkisi artık bir teori değil, küreselleşen dünyanın bir sorunu haline gelmiştir. Belirsizliğin yeni boyutları, risklerin kapsamını ve ciddiyetini etkileyerek, tahmin edilen ve gerçekleşen olaylar arasındaki boşluğun yeni modellerine olan ihtiyacı dahada vurgulamaktadır.

Yerel yönetimlerde kriz yönetim modeli oluşturulurken, bir kriz yönetim sürecini en etkili şekilde yönetecek kriz yönetim planı aşamalarıyla birlikte oluşturulmuştur. Bu planda kriz süreci üç aşamada incelenmektedir.

İlk aşama krize hazırlık aşaması; özel ve daimî kriz merkezinin oluşturulması, yaklaşan bir krizi tanımak, envanter çalışmaları, kriz planının hazırlanması, kriz eğitimi faaliyetlerinden oluşur. Bu aşama krize girmeden önce kriz belirtilerinin ortaya çıktığı dönemdir. Yaklaşan bir krizi öngörerek hazırlıklı olmak krizle başa çıkmayı kolaylaştırır. Krize hazırlık kriz yönetimi sürecinin başarılı olacağını garantilemez fakat kriz yönetimi etkinliği üzerinde olumlu yönde büyük bir etkisi vardır. Hiçbir şey örgütleri geleceğe, değişim için ne yapıp ne yapamayacaklarını bilmekten daha iyi hazırlayamaz. Bu nedenle, bir örgüt kendisine veya çevresine yönelik bir tehdidi ne kadar çabuk fark ederse, bu tehdide müdahale etmesi o kadar kolay olur (Goodman, 2001:117).

Krizi yönetme aşaması olarak, kriz boyutunun tespit edilmesi, kriz yönetim planının hayata geçirilmesi, kriz planı dışındaki sorunları giderme, kriz iletişimi, organizasyon, krizde liderlik ve kriz dönemlerinde karar alma görevlerinden oluşur. Yerel yöneticiler, ilk aşamada elde edilen veriler doğrultusunda krizin oluşturduğu zararı sınırlamalıdır. Buradaki asıl amaç, krizin boyutunun büyümesinin önüne geçmektir.

Son aşama olan krizi değerlendirme aşaması ise, krizden dersler çıkararak tecrübe kazanma, hasar tespiti, rehabilitasyon ve yeniden yapılanma görevlerinden oluşur. Örgüt varlığı sona ermemişse örgüt yeniden yapılanma yoluna gider. Kriz tamamen bittikten sonra krizin ortaya çıkardığı fırsatları, kriz sonucunda meydana gelen zararları gidererek yeni politika ve projelere girişilir. Krizin tekrardan yaşanmamasını bütünüyle önlemek imkansızdır. Bu son aşamada önemli olan gereken önlemleri zamanında alarak örgütü gelecekte olası krizlere hazırlamaktır.

Tablo 6.3 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetim Aşamaları

1. Krize Hazırlık Aşaması
Özel ve daimî kriz merkezi oluşturmak Yaklaşan bir krizi tanımak Envanter çalışmaları Kriz planının hazırlanması Kriz eğitimi
2. Kriz Anı Yönetme Aşaması
Kriz boyutunun tespiti Kriz yönetim planının hayata geçirilmesi Kriz planı dışında sorunları gidermek Kriz iletişimi Organizasyon Krizde liderlik Kriz dönemlerinde karar almak
3. Krizi Değerlendirme Aşaması
Krizden ders çıkarmak (Tecrübe kazanma) Hasar tespiti Rehabilitasyon Yeniden yapılanma

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur.

6.4.1. Krize Hazırlık Aşaması

Bu aşamada, özel ve daimî bir kriz merkezi oluşturmak, yaklaşan bir krizi tanımak, envanter çalışmaları, kriz planının hazırlanması ve kriz eğitimi üzerine durulacaktır.

Olası bir krize hazırlık kriz yönetimi açısından çok önemlidir. Hazırlık, belirli bir hedefe nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak önceden belirlemeyi amaçlar. Bireyleri ve örgütleri, krizleri tahmin etmeye zorlar. Ancak, kimyasal patlamalar, depremler, seller, tsunamiler ve terör saldırıları gibi krizlerin ortaya çıkma yollarının çeşitliliği nedeniyle her krizi önceden tahmin etmek neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, her kriz türü için ayrı planlara sahip olmak yerine, çok fazla detaya girmeden, tüm kriz türlerine kolayca uygulanabilecek bir yol gösterici plana sahip olmak ilk aşamada daha faydalı olacaktır.

Kriz öncesi hazırlık, can ve mal kaybını azaltabilir ve riski en aza indirebilir. Hazırlık, krize müdahale edecek kişi ve birimlerin görev tanımlarını içermesi

nedeniyle ayrıca önemlidir. Kriz yönetiminde yer alacak kilit personelin önceden hazırlanmasını sağlar. Ayrıca kriz anlarında kullanılacak iletişim kanalları da önceden planlanarak belirlenir (Carley ve Harrald, 1997). Bunların yanı sıra hazırlık, krize müdahale için koordineli bir sistem ortaya koyar (Putra, 2009).

Bir örgütün hazırlıklı olması önemlidir, ancak tek başına yeterli değildir. Kriz hazırlık faaliyetleri uygulayıcılara yönelik eğitim programları ile desteklenmelidir. Bu nedenle kriz simülasyonları, krize hazırlık sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu hazırlıkları yaparken kısa vadeli değil, uzun vadeli etki dikkate alınmalıdır.

Son derece başarılı kriz yönetimi programları, düzenli olarak güncellenen ve test edilen programlardır. Eğitim ve test içermeyen çalışmalar hazırlık hatalarıdır. Bu, "Kâğıt üzerinde kalan plan sendromu" olarak bilinir (Heide, 1989).

Sonuç olarak, krize hazırlık etkili kriz yönetimini garanti etmemekle beraber sürecin başarılı bir şekilde ilerleyip kriz durumlarında meydana gelebilecek sorunların tespitinde ve çözümler sunulmasında yardımcı olur. Bir krizin tüm yönleri ve olası sonuçları önceden tahmin edilemese de aktif hazırlık, bir kriz durumunun neden olabileceği aksamaları en aza indirmeye, zamanında hazırlığı sağlamaya ve sorunları çözmeye yardımcı olabilir. Bu hazırlık aşamalarının başında kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında tüm sistemin merkezi olan özel ve daimî bir kriz merkezi oluşturmak gelmektedir.

6.4.1.1. Özel ve Daimî Kriz Yönetim Merkezi

Türkiye'de yerel yönetimler, krize hazırlık aşamasında ilk olarak özel ve daimî bir kriz merkezi oluşturmalıdır. Bu kriz durumlarına daha hızlı, koordineli ve etkili bir şekilde yanıt vermeleri açısından önemlidir.

Özel bir kriz merkezi, kriz durumları için özel olarak tasarlanmış bir yerdir. Bu merkezde kriz yönetim ekipleri bir araya gelir ve kriz durumlarıyla ilgili verileri,

iletişimi ve kararları koordine eder. Bu sayede krizlere karşı daha hızlı ve daha etkili ve koordineli bir şekilde yanıt verilir.

Kriz merkezlerinin ayrıca daimî olması gerekir. Çünkü kriz durumlarının oluşması durumunda hızlı bir şekilde harekete geçmelerini sağlayacak yapı organize edilmiş olacaktır. Bu merkez sürekli olarak hazırdır ve kriz durumlarında hızlı bir şekilde devreye sokulur.

Kriz yönetim merkezinde, olağanüstü durumlar dışında da görevli birkaç kişi bulunmalıdır yani yerel yönetimlerin normal çalışma saatleri içerisinde de faaliyet göstermekte, kriz senaryolarına hazırlık yapmak, olası krizler için eğitim çalışmaları düzenlemek, gerekli önlemleri almak ve merkezin iletişim kanallarının kusursuz olması sağlanmalıdır. Kriz yönetimi ekibi, idari, teknik ve destek personelinden oluşur (Green, 1996). Kriz yönetim merkezi herhangi bir kriz durumu olmadığında da belediyenin büyüklüğü, beldenin özeliklerine göre kurulmalı ve 7/24 hizmet verecek şekilde faaliyetlerini yürütmelidir.

Oluşturulan kriz yönetim merkezi, genellikle valilik koordinasyonunda ve belediye başkanı yürütücülüğünde tasarlanmalıdır. Kriz durumuna göre, kriz yönetimi ekibinin bileşimi ve liderliği değişebilir.

Valilik koordinasyonu kriz yönetim ekibinin paydaşları tümüyle etkili iletişim kurmasını ve koordinasyonu sağlar, Belediye Başkanı ise, kriz yönetim ekibinin lideridir ve kriz durumlarında çeşitli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) ve Altyapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME), yerel yönetimlerde kriz yönetimi için oldukça önemli merkezlerdir. UKOME ve AYKOME'de Kriz Yönetim Merkezine bağlı olarak faaliyet göstermelidir.

UKOME, ulaşım hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak, trafik yönetimi ve ulaşım planlanması gibi konularda kararlar almak için kurulmuş merkezdir. UKOME, yerel yönetimler, trafik polisi, emniyet teşkilatı, STK'lar ve diğer ilgili

kuruluşlar arasındaki koordinasyonu sağlar. Ayrıca trafik kazaları, doğal afetler ve diğer acil durumlarda da koordinasyon merkezi olarak görev yapar.

AYKOME ise altyapı hizmetlerini etkili ve koordinasyon içinde yürütmek amacıyla kurulmuştur. AYKOME, yerel yönetimlerin afet ve acil durum planları hazırlamalarına yardımcı olur, afet ve acil durum müdahale ekiplerinin koordinasyonunu sağlar ve afet sonrası iyileştirme çalışmalarını yönetir.

UKOME ve AYKOME gibi kriz yönetim merkezleri, yerel yönetimlerin kriz durumlarında hızlı ve etkili müdahale edebilmelerini sağlamak için çok önemlidir. Bu merkezler, kriz yönetimi ekiplerinin koordinasyonunu sağlar, kriz durumlarına karşı hazırlık çalışmalarını yürütür ve kriz durumları sırasında etkili bir şekilde iletişim kurulmasını sağlar.

Sonuç olarak merkez, kriz öncesi hazırlıklar yaparak riskleri minimize etmek, kriz durumlarında hızlı ve etkili bir müdahale gerçekleştirmek, kriz yönetim ekibini bir araya getirmek, veri toplamak ve analiz yapmak, paydaşlarla kriz durumu ile ilgili etkili iletişimde bulunmak, karar vermek, eylem planlarını hazırlamak ve uygulamak, kriz sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek gibi çeşitli ve kritik öneme sahip kriz süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için tasarlanmıştır.

6.4.1.1.1. Mekânsal Özellikler

Yerel yönetimlerde kriz yönetim merkezi, kriz durumlarında etkili bir şekilde hizmet verebilmek için bir dizi mekânsal özelliklere sahip olmalıdır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

a) Konum: Kriz merkezleri, kriz durumlarında hızlı bir şekilde ulaşılabilir olmalıdır. Bu nedenle merkezleri şehrin merkezi veya ulaşım ağlarına yakın konumda olması tercih edilir.
b) Güvenlik: Kriz merkezleri güvenlik açısından çok önemlidir. Bu nedenle merkezlerin fiziksel olarak güvenli olması ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmış olması gerekir.

c) Altyapı: Kriz merkezleri kriz durumlarında hizmet vermeye devam etmek için gerekli altyapıya sahip olmalıdır. Bu altyapı, enerji, su, internet, telefon, haberleşme gibi hizmetleri içermelidir.
d) Kapasite: Kriz merkezleri kriz durumlarında birçok kişi ve kurumla iletişim halinde olabilir. Bu nedenle merkezlerin yeterli kapasiteye sahip olması ve gerekli ekipmanları barındırabilecek şekilde tasarlanması gerekir.
e) İletişim: Kriz merkezleri etkili bir şekilde iletişim kurmak için uygun donanıma sahip olmalıdır. Bu yüksek hızlı internet bağlantısı, telefon hatları, haberleşme ekipmanları gibi araçları içerir.
f) Yedekleme: Kriz durumlarında merkezlerin hizmet verememesi olasıdır. Bu nedenle kriz merkezleri yedekleme sistemi veya alternatif bir merkezle bağlantılı olmalıdır.

Kriz yönetim merkezleri, krizler sırasında iletişim sorunları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz yöneticileri, krizler meydana geldiğinde olayları değerlendirir ve bu raporlara göre kararlar alır. Bu tür kararların sağlıklı bir şekilde alınabilmesi için liderlerin olup bitenlere odaklanmaları kritik öneme sahiptir. Bu kriz döneminde gelen ve giden mesajlar, onları getirenlerle alanlar arasındaki diyalog, sürekli çalan telefonların, radyo linklerinin ve diğer iletişim araçlarının çıkardığı gürültü bu konsantrasyonu bozar. Çalışmalar, böyle bir ortamın karar vericilerin dikkatini dağıtabileceğini ve karar vermede gecikmelere yol açabileceğini göstermiştir. Kriz dönemlerinin zamana karşı bir tür yarış olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yöneticiler, bir kriz durumunda, mekân tasarımının, bu tür gürültüden etkilenmeyen bir ortamda çalışılmasına izin vermesini sağlamalıdır. Dolayısıyla, kriz yönetiminin etkili olabilmesi için bilgiye kolayca ulaşılabilen ve kararların hızla alınabildiği bir ortamda çalışılması gerekir. Bu amaçla, bir kriz odası hazır bulundurulmalıdır (Green, 1996). Merkezin diğer özellikleri ise şunlardır:

a) Kriz yönetim merkezi, 7/24 faaliyette olmalıdır.
b) Kriz yönetim merkezi, bir binanın ya da birden fazla binanın içinde veya dışında olabilir.
c) Merkez, kentin veya bölgenin merkezi bir konumunda olmalıdır.

d) Merkezin bulunduğu bina veya alan acil durum ekiplerinin hızla ulaşım sağlayabileceği bir konumda olmalıdır.
e) Kriz yönetim merkezi geniş bir yüzey alanına sahip olmalıdır. Çok sayıda insanın sığabileceği bir alan içermelidir.
f) Merkez, mümkün olan en iyi şekilde izole edilmelidir.
g) Kriz yönetim merkezi, birçok farklı disiplinin temsilcilerine uygun şekilde hizmet verebilecek donanıma sahip olmalıdır.
h) Merkez, uygun havalandırma ve iklim kontrol sistemlerine sahip olmalıdır.
i) Kriz yönetim merkezi, acil durum ekiplerinin tüm gereksinimlerini karşılayabilecek temel ihtiyaç olanaklarına sahip olmalıdır.
j) Kriz yönetim merkezi, acil durum malzemelerinin saklanabileceği bir depoya sahip olmalıdır.
k) Merkez, acil durum ekipleri için park yeri ve/veya helikopter iniş pisti ulaşım olanaklarına sahip olmalıdır.
l) Kriz yönetim merkezi doğal afetlere karşı dayanıklı ve güçlü bir yapıda olmalıdır.
m) Merkez, acil durum ekiplerinin iş birliğini kolaylaştıracak düzenlemelere sahip olmalıdır.
n) Merkez, kriz anında hızlı karar almak için uygun donanıma sahip olmalıdır.
o) Merkez, günlük işlemlere yönelik ofis ekipmanlarına sahip olmalıdır.

6.4.1.1.2. Kriz Öncesi Görev ve Sorumluluklar

Kriz yönetimi, sadece üst yönetimin değil, tüm çalışanların katılımını gerektiren bir iştir çünkü bir kriz baştan sona tüm organizasyonu etkiler. Kriz yönetim birimlerinin organizasyonu da krizin türüne, yerel yönetimin yapısına ve işlevine bağlıdır. Yerel yönetimler bünyesinde oluşturulacak kriz yönetim merkezi, kriz ortaya çıkmadan önce de çalışmalarını sürdürmelidir.

Kriz biriminin temel görevi, krizle ilgili kilit konulara odaklanmak ve yapılan çalışmaları krizin yönetilmesi için yönlendirmektir. Ayrıca krizin boyutunu netleştirilmesi, kaynakların yeterliliğini kontrol edilmesi, kriz yönetimi süreci hakkında iç ve dış çevrenin bilgilendirilmesi, krizle ilgili tüm olayların kaydının tutulması ve olası kriz durumlarının ön görülmesi, plan ve programlarının oluşturulması, kriz yönetimi ile ilgili tüm çalışmaların yürütülmesi ve kriz sonrası işlerin toparlanmasının sağlanması temel görevleridir (Green, 1996; Haşit, 1999). Kriz yönetim merkezi hazırlık aşamasındaki görevleri şu şekildedir:

a) Acil durumlar için hazırlık yapmak, acil durum uyarıları sırasında telefonlara cevap vermek için belediyede en az bir sorumlu personelin 7/24 hazır olması sağlanmalıdır. Kriz merkezi olası acil durumlara karşı hazırlıklı olmak için planlar geliştirmeli ve acil durum planlarını uygulamalıdır.
b) Envanter çalışmalarını hazırlamak, yerel yönetimlerin sorumluluk alanındaki envanterleri hazırlamak ve hazırlatmak, verileri değerlendirmek ve ortaya çıkabilecek krizleri tespit etmek ve kriz anında sorumlu birimleri, kurum ve kuruluşları belirlemek, bunların tüm teknik ve idari olanaklarının envanterini yapmak ve yaptırmak.
c) Eğitim malzemeleri hazırlamak, çeşitli kriz senaryoları düzenleyerek belediye personelini ve koordinasyon yapacağı kuruluşların personelini eğitmek.
d) Krizlere karşı bilinçli kesim oluşturmak, eğitim seminerleri ve sosyal medya, radyo, televizyon, gazete gibi iletişim araçlarının yardımı ile krizlerin oluşturacağı tehlikeleri halka yayın yapmak, belde halkının muhtemel bir kriz anında yapması gerekenleri, alması gereken tedbirleri açıklayarak halkı hazırlıklı bulundurmak temel hedeftir.
e) Kaynakları yönetmek, kriz merkezi krizle mücadele etmek için gerekli kaynakları yönetmeli ve kullanılabilir hale getirmelidir.
f) Riskleri yönetmek, kriz merkezi olası riskleri belirlemeli ve bunları önlemek için gerekli önlemleri almalıdır.

Kriz yönetimi, tüm olasılıkların dikkatlice değerlendirilmesini gerektirir. Bu amaçla, kriz yönetimi ekibinin her üyesinin örgüt içinde bir yedeği olmalıdır. Bu durum, kriz durumunda acil karar almak için çok önemlidir.

6.4.1.1.3. Personelin Harekete Geçirilmesi

Başlangıçta krizin ölçeği belirgin bir biçimde ortaya çıkmamış olabilir. Belediye ile kurulan ilk bağlantı, belediye sınırları içerisinde bir yerden gelen yardım olarak gerçekleşmiş olabilir. Bu nedenle bütün belediye için tek bağlantı noktası bulunması gerekir. Kriz Yönetim Merkezi bu bağlantı noktası için en elverişli noktadır (Emrealp, 1993).

Bir krizin ortaya çıkması durumunda, merkezde görev yapan yetkili göreve çağırılacak personeli belirlemek amacıyla somut durum konusunda mümkün olduğunca ayrıntılı ve doğru bilgi edinmelidir. Göreve çağırılacak personelin belirlenmesi işi, ilgili yetkiliye bırakılmalıdır. Yetkili bu çağrıyı yaparken, yerine getirilecek görevleri göz önünde bulundurur. Kriz merkezi krizin türüne göre farklı kriz ekibi birimlerinin ve personelin harekete geçirilmesi için çeşitli yöntemler kullanabilir. Bu yöntemler şunlardır:

a) Acil durum iletişim listesi, ilgili birimler, personel ve kuruluşların iletişim bilgileri yer alır. Bu liste hızlı bir şekilde harekete geçirilmesini sağlar.
b) Otomatik alarm sistemi, kriz zamanlarında ilgili birim ve personelin otomatik uyarılmasını sağlar. Önceden tasarlanmış bir alarm ile ilgili birimlere uyarı gönderir.
c) Mobil uygulamalar, ilgili birimlere ve personele kriz hakkında anlık bilgi sağlayarak harekete geçmeleri için çağrıda bulunabilir.
d) Radyo, televizyon yayınları ve sosyal medya, halk ve ilgili birimler bu şekilde bilgilendirilerek harekete geçirilebilir.
e) SMS ve E-Posta, ilgili birim ve personellere harekete geçmek için çağrıda bulunulabilir.

Kriz zamanlarında birimlerin ve personelin harekete geçirilmesi kriz yönetimi açısından önemlidir. Kullanılacak yöntemler, kriz durumunun türüne ve kriz merkezinin imkanlarına göre değişiklik gösterir.

6.4.1.1.4. Kriz Sırasında Merkezin Genişlemesi

Kriz merkezinde normal şartlarda 7/24 çalışan, krize hazırlık görevlerini yerine getiren ve kriz anında belediyelerin ve illerin tüm imkanlarını en kısa sürede devreye sokan sınırlı sayıda uzmanın bulunması yeterlidir.

Bir kriz durumunda, kriz yönetim merkezinin genişletilmesi gerekebilir. Bu genişleme kriz durumunun boyutuna, kapsamına ve karmaşıklığına bağlı olarak farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bu genişletme birimi içinde yeterli sayıda alt birim oluşturulmalıdır. Bu şekilde, krize anında ve etkili bir yanıt verilir.

Kriz yönetim merkezi alt birimlere ayrılmış olmakla birlikte, merkezin bazı görev ve fonksiyonları birlikte veya ayrı ayrı yürütülebilmektedir. Öte yandan, her belediye de benzer işleve sahip dairelerin kompozisyonu ve çalışan sayısı, belediyenin büyüklüğüne ve özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

a) Personel: Kriz yönetim merkezine, kriz durumuna yanıt vermek için ek personel atanabilir. Bu personel farklı bölümlerden veya kurumlardan olabilir ve kriz yönetim merkezindeki personel ile çalışarak krizlerle mücadele etmeye yardımcı olabilir.
b) İletişim: Kriz yönetim merkezi, kriz durumunun büyüklüğüne göre iletişim kapasitesi arttırabilir. Bu daha fazla telefon hattı veya daha yüksek kapasiteli internet bağlantıları gibi teknolojik gelişmelerle gerçekleştirilebilir.
c) Ekipman: Kriz yönetim merkezinde, kriz durumu sırasında kullanılabilecek ekipmanların sayısı arttırılabilir. Bu, daha fazla bilgisayar, yazıcı, telefon, dosyalama sistemi veya harita gibi ekipmanlar olabilir.
d) Mekân: Kriz yönetim merkezi, kriz durumunun büyüklüğüne göre daha büyük bir mekâna taşınabilir. Bu, daha fazla personel, ekipman ve diğer kaynakları barındırmak için gerekli olabilir.

Sonuç olarak, kriz yönetim merkezinin genişletilmesi, kriz durumunun daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir. Ancak bu genişleme, kriz yönetim merkezinin kapasitesine bağlı olarak, belirli bir noktada sınırlı olabilir.

6.4.1.2. Yaklaşan Bir Krizi Tanıma

Etkili acil durum planları oluşturmak için, yerel yönetimler yaklaşan tehlikeleri sezebilmeli ve krizlerin nedenlerini tahmin edebilmelidir. Krizler her zaman ani bir patlama ile gerçekleşmez bu nedenle yerel birimler hazırlıksız yakalanabilmektedir. Krizi bir hastalık gibi düşünerek süreci bunun üzerinden tanımlamak fayda sağlayabilir (Boin vd., 2005). Genetik faktörler veya sağlıksız davranışlar sonucunda vücudun zayıf bölgelerinde hastalıklar gelişir. Kuluçka döneminde patojen çoğalır ve bu hassas bölgede yuva yapar. Patojen belirli bir eğriyi geçtiğinde vücudun savunma sistemini de ele geçirerek hastalığa neden olur. Hastalık artık kendini iyice gösterir, artık iyileşmek ve hayatta kalmak için mücadele safhası başlar.

İşte krizde tıpkı bir hastalık gibi gelişim izler. Bu sebeple de yerel yönetimler, bir krizi zamanında tanımalıdır. Bu sayede durumsal farkındalık oluşturulmaktadır. Yerel yönetimler bu konuda zorlanabilmektedir çünkü krizler belirsizliği ve karmaşıklığı içerir, krizin zamanı ve nasıl ortaya çıkacağını sağlıklı ve kesin olarak öngörebilmeleri zordur. Buradaki ilk hedef krizi önlemek olmalıdır ikinci olarak kriz önlenemiyorsa olumsuz çıktılar en aza indirilmelidir. Fakat bu tanıma aşaması sınırlı bir eylem dönemi olarak algılanır ve “her şey kontrol altında” anlayışı hâkim olursa krizi teşhis etmek fayda sağlamayacaktır (McConnel ve Stark, 2002:664). Sonuçta, yaklaşan bir krizi tanımanın önündeki engeller kriz yönetiminin etkili bir şekilde yönetilmesini de azaltacaktır. Yerel yönetimler, yaklaşan bir krizi tanımak için şu ipuçlarına dikkat etmelidir:

a) Risk analizi, potansiyel riskleri tanımlamak için risk analizleri yapılmalıdır. Bu analiz, potansiyel krizlere karşı korunmak için hangi önlemlerin alınması gerektiğini belirleyebilir.

b) Haber izleme, yerel yönetimler, yerel ve ulusal haberleri izleyerek, potansiyel krizler hakkında bilgi sahibi olabilirler. Örneğin, yaklaşan fırtına veya sel gibi doğal afetler hakkında haberler, yerel yönetimlerin hazırlıklarını hızlandırabilir.
c) Sosyal medya izleme, sosyal medya, krizler hakkında hızlı bir şekilde bilgi sağlayabilir. Yerel yönetimler, sosyal medyayı takip ederek, potansiyel krizler hakkında erken uyarı alabilirler.
d) Personel geri bildirimleri, yerel yönetimler, personelleriyle düzenli olarak iletişim halinde olmalıdır. Personelin geri bildirimleri potansiyel sorunları erken tespit etmek için kullanılabilir.
e) Bilgilendirme toplantıları, yerel yönetimler, vatandaşlarla düzenli olarak bilgilendirme toplantıları düzenleyebilirler. Bu toplantılar halkın endişelerini ve sorunlarını duymalarına yardımcı olabilir ve potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayabilir.

Yerel yönetimlerin krizleri erken fark etmesi ve krizleri tetikleyen iç ve dış faktörleri ele almak için bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gerekir. Yerel yönetimler bu ip uçlarını kullanarak potansiyel krizleri önceden tespit edebilir ve krizlere daha hazırlıklı bir şekilde müdahale edebilir. Yetkililerin olaylara dışarıdan bakabilmesi ve bazen gündem dışına çıkabilmesi ve rutin işlerde boğulmaması gerekir. Aksi takdirde, krizi tanımak zor olacaktır.

6.4.1.3. Envanter Çalışmaları

Yerel yönetimler, kentlerin ve bölgelerin planlanması, yönetimi ve gelişimi için sorumlu olan birimlerdir. Bu birimler, kentsel alt yapı, ulaşım, çevre, sosyal hizmetler, kültür ve turizm, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda hizmet vermektedirler. Yerel yönetimler, bu hizmetlerin en etkili şekilde sunulabilmesi için envanter çalışmaları yaparlar. Bu çalışmalar, kentlerin ve bölgelerin mevcut durumunu ve ihtiyaçlarını belirlemek için yapılan araştırmalardır. Bunlar, yerel yönetimlerin hizmetlerinin daha iyi planlanması ve yönetilmesi için önemlidir.

Yerel yönetimlerin envanter çalışmaları, kentsel altyapı, ulaşım, çevre, sosyal hizmetler, kültür ve turizm, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda yapılır. Bu çalışmalar, nüfus, yaşam kalitesi, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, işsizlik oranı, sosyal yardım ihtiyacı, konut durumu, su kaynakları, atık yönetimi ve enerji kaynakları gibi birçok faktörü içerir.

Etkin bir kriz yönetimi için dikkat edilmesi gereken konuların başında, kriz başlamadan önce yapılması gereken hazırlıkların tamamlanması gelmektedir. Bu hazırlıklar için bir başlangıç noktası olarak, yerel yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında ve önceliklerinde doğal veya yapay tehlike potansiyelini değerlendirmelidir. Bu konuda nasıl bir faaliyet yürütüleceğine ve önlemler alınacağına karar verilmesi gerekmektedir. Gerçekleşen ön hazırlık önlemleri kapsamını, mevcut araç ve gereçleri ve yerel yönetimlerin kriz durumlarıyla başa çıkmak için ön gördükleri teknik kapasiteyi belirlemeye yardımcı olacaktır. Bu hazırlıklar, etkili kriz müdahalesi için gereklidir.

Kriz yönetiminin hazırlık aşamasında, yerel yönetimlerin kendi sorumluluk alanlarındaki envanterleri hazırlamaları gerekmektedir. Bu envanterin kapsamı, beldenin özellikleri, beldenin demografik yapısı, sanayileşme hızı vb. değişkenlere göre değişiklik gösterecektir. Bir envanter için derlenmesi gerekenler şu şekildedir (Emrealp, 1993):

6.4.1.3.1. Sabit Tesisler Envanteri

Yerel yönetimlerin kriz yönetimine yönelik sabit tesis envanteri, bir kriz durumunda kullanılabilecek tüm sabit kıymetlerin envanterini ve özelliklerini içeren bir kayıt tutma sürecidir. Bu tesisler genellikle kamu binaları, parklar, yollar, köprüler, su ve kanalizasyon şebekeleri, itfaiye istasyonları, hastaneler, okullar, barajlar, depolama tesisleri, belediye, bölge veya şehir iletişim merkezleri gibi yapıları içerir. Sabit tesis envanteri, bir kriz durumunda acil durum müdahalesi için kaynakların belirlenmesine yardımcı olur.

Bu liste sabit tesislerin yeri, kullanım durumu, kapasitesi, güncelliği ve sürdürülebilirliği gibi detaylı bilgileri içermelidir. Ayrıca, her sabit tesislerin sahibi, bakımı ve sorumlulukları hakkında bilgi içermelidir. Bu kontrol listesi, acil durum planlaması sırasında mevcut olan en iyi kaynakları seçmeye ve kullanmaya yardımcı olmak için acil durum müdahale ekipleri için bir kılavuz görevi görür.

6.4.1.3.2. Ulaşım Ağı Envanteri

Bir diğer envanter konusu, ulaşım ağına ilişkin derlenmesi gereken bilgilerdir. Kent içi ulaşım sistemleri, yerel yönetimlerin temel sorumluluk alanlarından biridir. Rahat, konforlu ve güvenli ulaşım hizmetlerinden faydalanmak kentlilerin en temel haklarından biridir. Kentsel alt yapı ve üst yapı hizmetlerinin kentin kültür ve tarihini bozmadan sürdürülmesi, kent içi ulaşım hizmetlerinde bu şekilde planlanması gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Bu nedenle şehir içi ulaşım hizmetlerinin güvenli ve konforlu bir şekilde sunulmasını sağlamak merkezi ve özellikle yerel yönetimler için önemlidir.

Kriz için planlanacak belediyeler, kıyısı olan kıyı bölgelerinde bulunuyorsa, yardım araçları ve deniz taşımacılığı değerlendirilmelidir. Deniz ulaşımı daha kolaydır bu sebeple deniz taşımacılığı sırasında yolların kapanmaması, yardım malzemelerinin taşınması sırasında karışıklığı en aza indirir.

Bu tür bilgiler, özellikle yerel yönetimler şehrin ulusal veya uluslararası trafik ve ulaşım yolları üzerinde yer aldığında daha da önemlidir. Örneğin, İstanbul ve Çanakkale uluslararası su yollarının geçtiği önemli boğazlar üzerinde yer alan şehirlerdir bu nedenle deniz trafiğinin yoğunluğu ve deniz kazaları riski yüksektir. Dolayısıyla buradaki yerel birimlerin deniz trafik yoğunluğunun istatistiklerini bilmesi gerekmektedir. Yerel yönetim birimleri bu bilgileri edinmeli ve bilgi eksiklikleri giderilmelidir. Olası bir deniz kazasında yerel yönetimler kendi sorumluluklarını bilmeli ve hazırlıklı olmalıdır (Emrealp, 1993).

Benzer durum demiryolu hattı içinde geçerlidir. Yerleşim bölgelerinden geçen demir yollarında ciddi kazalar meydana gelebilir. Ayrıca bilgi toplanmalı ve

eksiklikler giderilmelidir. Ek olarak şehirlerin içinde veya yakınında meydana gelebilecek uçak kazalarının neden olduğu çok önemli konularda bulunmaktadır. Bunun gibi kazalar nadirdir, ancak ihmal edilebilir bir olasılık değildir. Bu nedenle havalimanlarının yakınında veya sürekli uçuş alanlarında olan kentlerde yerel makamların bu tür kazalara karşı hazırlıklı olması ve çevre koşullarına uyumlu hale getirilmesi gerekir (Emrealp, 1993).

Yerel yönetimler, mevcut ulaşım yolları arasından öncelikli acil ulaşım yolları ve alternatif ulaşım yolları belirlemelidir. Acil durum geçiş yolları, her zaman açık olması gereken yollardır. Bu amaçla yol üzerindeki köprü, tünel ve viyadükler kontrol edilmelidir.

6.4.1.3.3. Kritik Tesisler Dökümü Envanteri

Yerel yönetimler, bir kentte veya bölgede bulunan kritik tesislerin güvenliğini sağlamak ve yönetmek için önemli role sahiptir. Yerel yönetim birimlerinin yetki alanı içindeki ve yakınındaki kritik tesisler önceden tanımlanmalı ve sınıflandırılmalıdır. Sınıflandırma, gruplar içinde ve genel olarak önem derecesine göre yapılmalıdır. Bu tesislerin sınıflandırılması şu şekilde olabilir:

a) Sağlık hizmetleri ve acil yardım hizmetleri binaları,
b) Yangın söndürme ve arama kurtarma hizmetleri binaları,
c) Eğitim kurumları binaları,
d) Güvenlik kuvvetleri binaları,
e) Yerel yönetimlerin ve merkezi yönetimin yereldeki hizmet binaları,
f) Enerji, su, gaz ve benzeri önemli dağıtım sistemleri,
g) Benzin istasyonları varsa dolum tesisleri,
h) Tehlikeli sanayi tesisleri,
i) Halkın toplu olarak bulunduğu alış-veriş, kültür, spor binaları,
j) Konut amaçlı yapılan binalar gibi sıralanabilir.

Kritik tesislerin envanterleri, yerel yönetimlerin krizleri etkin bir şekilde yönetmesi için önemlidir. Kritik tesisler, acil bir durum veya kriz durumunda kesintisiz

hizmet sağlamak için gerekli olan tesislerdir. Bu envanterleri güncel tutmak ve yönetim planları geliştirmek, kamunun güvenliği ve refahı için kritik öneme sahiptir.

6.4.1.3.4. Bölgedeki Yoğunlaşma Oranının Tespiti

Yerel yönetimler, görev alanı içerisindeki sabit tesisler envanteri, ulaşım ağı envanteri, kritik tesis dökümü envanteri çalışmalarının yanında bu yerlerdeki nüfus yoğunluğunu da tespit etmelidir. Olası krizlerden dolayı tehlike altında kalabilecek nüfus ancak bu yolla tespit edilebilir.

Krizlerde bölgedeki yoğunlaşma oranının tespiti, kriz durumlarında kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak için önemlidir. Bu tespit, bir krizin etkilerinin daha yoğun olduğu alanları belirleyerek, kriz müdahale ekiplerinin bu alanlara öncelik vermesine olanak tanır.

Bölgedeki yoğunlaşma oranının tespiti için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır bu yöntemler; görüntü işleme, sensörler, anketler, veri madenciliği olarak belirtilebilir. Genelde birden fazla yöntem kullanılarak daha doğru sonuçlar elde edilir.

Bir krizin etkisi altındaki bölgede yoğunlaşma oranını tespit etmek için öncelikle bölgenin Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) kullanılarak haritalandırılması gerekmektedir. Bu haritalama, bölgedeki nüfus yoğunluğu, altyapı, konutlar, ticari ve endüstriyel tesisler gibi faktörleri içermelidir.

Daha sonra, bölgedeki yoğunlaşma oranının tespiti için CBS verileri kullanılarak bölgenin etkilendiği farklı alanlar belirlenir. Bu alanlar, en yoğun etkilenen bölgelerden, daha az etkilenen alanlara doğru bir derecelendirme yapılmalıdır. Bu derecelendirme, acil müdahale ekiplerinin hangi bölgelere öncelik vermesi gerektiği konusunda bilgi verebilir.

Krizlerde bölgedeki yoğunlaşma oranı tespiti, acil durum müdahalelerinde kaynakların daha verimli kullanılmasını da sağlar. Bu tespit, kriz sonrası dönemde

bölgedeki yoğunlaşma oranı tespiti, yeniden düzenleme çalışmalarının öncelik sıralamasını da belirlemede yardımcı olur.

6.4.1.3.5. Çevresel Risk Envanteri

Çevresel risk envanteri, bir alandaki çevresel riskleri tanımlama, analiz etme ve yönetme yöntemidir. Çevresel risklerin neden olduğu, bunların kaynaklarını ve potansiyel etkilerini tanımlar. Bu listede oluşabilecek risk faktörleri arasında su kirliliği, hava kirliliği, toprak kirliliği, iklim değişikliği ve doğal afetler gibi çevresel etkiler yer alabilir.

Bu envanter, kriz yönetim birimlerine çevresel riskleri anlama, yönetme ve önceliklendirme konusunda yardımcı olur. Aynı zamanda bir kriz yönetim planı geliştirmede de yardımcı olur. Planlama aşamasında, risk ve tehdit altındaki alanları belirlemek, acil durum müdahale ekipleri için rotaları ve süreçleri belirlemek ve diğer önlemleri planlamak için kontrol listeleri kullanılabilir.

Çevresel risk envanterleri, yerel yönetimlerin kaynakları en verimli şekilde kullanmalarına da yardımcı olabilir. Bu envanterler, riskli alanları, tehlike altındaki alanları ve çevresel riskleri belirlemek için veri toplama ve analizinde kullanılabilir. Bu bilgiler, yerel yönetimlerin kaynaklarını belirli alanlara yönlendirmesine, sorunları çözmek için öncelikli adımlar atmalarına ve gelecekteki krizleri önlemek için önlemler almalarına yardımcı olabilir. Çevresel risk envanteri genellikle şu adımları içerir:

1. Bölgenin tanımlanması, çevresel risk envanteri yapılacak bölgenin sınırlarının belirlenmesi ve bölgedeki çevresel özelliklerin tanımlanmasıdır.
2. Risk faktörlerinin belirlenmesi, bu faktörler, kimyasal atıklar, endüstriyel tesisler, trafik, radyasyon, su kirliliği gibi çevresel etkenler olabilir.
3. Risk etkilerinin analizi, bu adımda, risk faktörlerinin olası etkileri, bölgedeki insanlar, doğal çevre ve diğer canlılar gibi etkilenebilecek faktörler incelenir.

4. Risk yönetimi stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejiler, risk faktörlerinin azaltılması, risk etkilerinin önlenmesi ve/veya minimize edilmesi gibi tedbirler olabilir.

6.4.1.3.6. Krize Dönüşebilecek Olayların Envanteri

Kentler yoğun nüfuslu alanlardır bu da felaketlerin ve çeşitli biçimlerdeki büyük ölçekli olayların kriz seviyelerine yükselmesini olası kılar. Kriz senaryoları, domino etkisi gibi birbirini tetikleyen krizlerle baş etmede dünyada en etkili ve bilinen uygulamadır. Devletlerin, kamu kurumlarının ve özel sektörün öngörülemeyen krizlere hazırlanmalarını, kelebek etkisini ön görmelerini, kaçınılmazsa krizleri en az zararla atlatabilmelerini sağlayan yinelemeli, teorik, pratik ve uygulamalı bir süreçtir. Bu tür krizlerin neler olacağını tahmin etmek mümkün, ancak ne zaman ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur.

Örnek verecek olursak, su ve enerji kesintileri, yerel yönetimlerin acil eylem planı uygulamasını gerektirebilir. Bu tür kesintiler, yerel halkın günlük yaşamını etkileyebilir ve hatta krize dönüşebilir. Bir diğer örnek ise, ulaşım krizleri verilebilir. Trafik sıkışıklığı, tren, metro ve otobüs seferlerinde aksaklıklar, kara, deniz, hava ulaşımındaki problemler gibi durumları içerebilir. Bu tür krizler, toplu taşıma şirketleri ve yerel yönetimlerin koordinasyonunu gerektirebilir. Başka bir örnek ise, göçmenlerin toplu yaşam yerlerindeki yaşam koşulları, evsizlerin barınma ihtiyacı gibi sosyal sorunlar krize dönüşebilir. Bunlar sadece birkaç örnektir, yerel yönetimlerde karşılaşılabilecek krizler oldukça çeşitlidir.

Örneğin, Temmuz 2018'de şiddetli yağışlar sonucunda Edirne'de sel felaketi yaşandı. Sel, ölümlere ve maddi hasara neden oldu. Yerel yönetimler taşkınları önlemek ve taşkın afetlerinin etkisini en aza indirmek için çalışmalar yürüttü. Ancak, bazı bölgeler sellerden çok etkilendi ve yerel yönetim müdahalesi yetersiz kaldı. Olay, yerel yönetimlerin krize yol açabilecek olaylardan haberdar olmasının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Olası sel felaketlerine karşı alınacak önlemlerin belirlendiği bir envanterin oluşturulması, olası kriz durumlarında daha

hızlı ve etkin müdahale edilebilmesini sağlar. Ayrıca envanter hazırlama süreci, yerel yönetimlerin hazırlık aşamasında olası sorunları belirlemesine, bu sorunları çözmesine ve daha iyi kriz yönetimi sağlamasına yardımcı olur.

6.4.1.3.7. Personel ve Ekipman Envanteri

Yerel yönetim birimleri kriz esnasında mevcut personeli dışında oluşturulmuş görev alacak personel ve ekipmana ihtiyaç duyar. Bu envanter bir kriz esnasında kullanılacak araç gereç ve personel sayısına ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Bu tür bilgiler (Emrealp, 1993), olası bir kriz anında müdahale edecek çalışan sayısı, yerel yönetimlerde krizlerde kullanılan araç ve gereç sayısı, yerel yönetimlerin yetkisi dahilinde krizlere müdahale edebilecek kamu ve özel sektör çalışan sayısı, sağlık kuruluşunun ve sivil toplum kuruluşlarının gönüllülerin imkanlarıdır.

Kriz dönemlerinde kriz personeli kadar araç gereçte çok önemlidir. Yerel yönetimler bu dönemlerde gerekli araç ve gereçleri bünyelerinde bulunduramayabilirler. Burada önemli nokta, kriz zamanlarında kısa sürede araç ve gereçleri hizmete sokabilmektir. Bu kurumlar arası yardımlaşma yolu ile de olabilmektedir.

Bu nedenle bir kriz anında gerekli araç ve gereçleri anında temin edebilmek için yerel yönetim sektöründeki diğer kurum ve kuruluşların elindeki araç ve gereç envanterine ihtiyacımız vardır. Bir kriz anında konuşlandırma ve hızlı devreye alma için gerekli personelin eğitimini sağlayacak düzenlemeler ortak protokollerle yapılmalıdır. Bunlar önceden düzenlenmezse, acil bir durumda bürokratik engeller kaçınılmaz olarak ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda, bu tür protokoller kurumlararası iş birliğindeki bürokratik engellerin kaldırılmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle daha etkili bir şekilde müdahale edilebilir (Emrealp, 1993).

6.4.1.3.7.1. Belediye ve Yan Kuruluşlarındaki Personel Sayısı

Kriz yönetimi planlaması hazırlayan yerel yönetim birimlerinde, yönetimin büyüklüğüne ve yapılanma çeşitliliğine göre sınırlandırma yapılır. Bazı büyükşehir belediyelerinin geniş imkanları sayesinde meydana getirdikleri yan kuruluşları vardır. Büyükşehir belediyelerinde bunların hesaba katılması gerekir. Buna örnek olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Afet Koordinasyon Merkezi (AKOM) üye kuruluşları verilebilir (www. akom. İbb. İstanbul. com).

- İtfaiye Daire Başkanlığı
- Yol Bakım Alt Yapı Koordinasyon Daire Başkanlığı
- Ulaşım Daire Başkanlığı
- Sağlık Daire Başkanlığı
- Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı
- Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme Daire Başkanlığı
- Fen İşleri Daire Başkanlığı
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
- İştirak Şirketler Genel Müdürlükleri
- Dış İlişkiler Müdürlüğü
- İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (İSKİ)
- İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) Genel Müdürlüğü
- İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (İGDAŞ) Genel Müdürlüğü

Bu ekiplerin oluşturduğu personel ve ekipman listelenmelidir. Bu listelendirme yapılırken de bölge içerisinde aktif olarak görev alabilecek ağır iş makineleri (greyder, buldozer, çekici, kamyon, vinç, ekskavatör vb.) özellik ve sayıları belirtilmelidir. Ayrıca bu araçların bulunduğu alanlar ve kullanacak eğitimli personelle de iletişim dikkatle düzenlenmesi gereken konudur.

6.4.1.3.7.2. Görev Sahasındaki Özel Teşebbüs İmkanları

Acil durum planları hazırlayan yerel yönetimler, kendi yetki alanlarında özel şirketler kurmayı düşünmelidir. Bu yapılanma fabrika, iş merkezi, alışveriş merkezi gibi emek yoğun lokasyonları içermektedir. Bu yerlerde bulunan araçların, ekipmanın ve eğitimli personelin bir envanteri çıkarılmalıdır. Durumları ve görevleri belediye tarafından hazırlanan planda gösterilir.

6.4.1.3.7.3. Sağlık Kuruluşları ve Gönüllü Kuruluşlar Envanteri

Sağlık kuruluşları, yerel yönetimlerin kriz yönetimi süreçlerinde önemli bir rol oynamakta, toplumların sağlık hizmetlerine erişimini sağlamakta ve kriz zamanlarında acil tıbbi ihtiyaçları karşılamaktadır.

Yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içerisindeki sağlık kuruluşlarına ve gerektiğinde potansiyeli harekete geçirebilecek meslek kuruluşları ve gönüllü kuruluşlara ilişkin bilgileri içeren bir envanter oluşturulabilir. Yerel yönetimlerin kriz yönetimi planlarında, sağlık tesisi envanteri ve kapasitesi dikkate alınmalı ve bu kuruluşlar kriz yönetimi sürecinde aktif bir şekilde rol almalıdır.

6.4.1.3.7.4. Sivil Toplum Kuruluşları ve Gönüllülerin Olanakları

Yerel yönetimlerde kriz yönetimi sadece devletin görevi değildir. Toplum genelinde yerel yönetimler gibi STK'lar ve gönüllüler de kriz durumlarında önemli bir rol oynamaktadır. STK'lar yerel yönetimlerle birlikte çalışarak kriz yönetiminde aktif rol oynayabilirler. Bu kuruluşlar, kriz öncesi hazırlık faaliyetlerine katılabilir, kriz durumlarında toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir, iyileştirmeler ve yeniden inşalar yapabilir. STK'lar kriz sonrası süreçte de toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olabilir.

Yaşanan kriz durumlarının yönetiminde gönüllü olarak rol alan gerçek ve tüzel kişilerin katkısı da büyüktür. Bu çalışmalar içerisinde gönüllü sayıları, eğitim türleri, ekipmanları listelenmelidir. Krizlerle müdahalenin bir ekip işi olduğu fikri benimsenerek halkın gereken özveriyi göstermesi sağlanmalıdır. Ülkemizde iyi uygulama örneklerinden AFAD Gönüllülük Projesi verilebilir.

Yerel yönetimler, STK'ların ve gönüllülerin kriz yönetimi sürecindeki rolünün farkına varıp bu aktörleri doğru bir şekilde yönlendirirse, toplumun ihtiyaçlarını daha hızlı ve etkin bir şekilde karşılayabilir.

6.4.1.4. Kriz Planının Hazırlanması

Bir kriz durumunda ilk akla gelen, doğal afetler, salgın hastalıklar veya terör gibi benzer durumlardır. Bunlara ek olarak, günümüz örgütleri varoluş amaçlarını, amaç ve hedeflerine ulaşmalarını ve hatta sürdürülebilirliklerini tehdit edebilecek finansal, itibari ve diğer risklerle ilgili birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, doğal afetler için acil durum planlamasına ek olarak bir kriz yönetim stratejisine de ihtiyaç vardır. Bu stratejilerde merkez ve yerel birimler arasında bağlantılı olarak hazırlanmalıdır.

Bir kriz durumunda belde halkının ilk düşündüğü, ilk yardım beklediği ve ilk başvuru yapacağı kurum ve kişi, belediye ve belediye başkanıdır (Emrealp, 1993:16). Her belediye yönetimi, bulunduğu yerin özelliklerine göre bir kriz yönetim planı geliştirmelidir. Bu plan belediye başkanı tarafından onun yönetimi altında oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Kademeli bir müdahale planı, en yüksek yönetim pozisyonlarından en alt kademedeki pozisyonlara kadar bir emir komuta zinciri oluşturmaya yönelik hükümler içermelidir. Belde halkının esenliğinden belediye başkanı sorumludur. Bu sorumluluk gerektiği gibi yerine getirilmezse yerel yönetimler saygınlığını yitirir. Bir kriz anında belde halkının gereksinimlerini önemseyen, olumsuz koşulların üstesinden gelebileceğini gösteren yerel yönetim birimleri güven sağlar. Bu durumda belediyenin güvenirliliğini ve saygınlığını arttırır.

Yerel yönetim birimleri, kendi sorumlulukları içerisinde tanımlanmış veya yakın çevrede meydana gelen acil bir durumda acil önlemlerin yer aldığı esnek bir plan hazırlanmalıdır. Kriz yönetim planı, yerel yönetimlerin sorumluluk alanı içerisinde ya da yakın çevresinde belde halkını doğrudan etkileyebilecek deprem, sel baskını, toprak kayması, ya da çökmesi gibi doğal afetler sonucu oluşan ya da hava kirliliği, içme suyu kirliliği, kimyasal madde patlamaları, yangınlar, büyük çaplı deniz kazaları ile uçak, tren ve diğer taşıt kazaları, orman yangınları gibi insandan kaynaklanan yapay afetler sonucu ortaya çıkabilecek kriz durumlarında acil önlem sorumluluğu taşır. Perry ve Lindell'e göre (2003:340-347) yüksek kalitedeki bir kriz planı:

a) Doğru tehdit farkındalığına ve bilgisine dayanır.
b) Kriz yöneticilerini uygun önlemleri almaya teşvik eder.
c) Felaketlere müdahalede esnekliğe imkân verir.
d) Örgütler arası koordinasyonu kolaylaştırır.
e) Belli aralıklarla güncellenmelidir.
f) Çevresel değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilmelidir.
g) Personel ve bütçe gibi insan ve mali kaynakların tahsisinde olası çatışmaları ve dirençleri göz önünde bulundurur.

Kriz planı, somut olarak dile getirilmelidir. Örgüt içerisindeki herkesin kriz durumlarında erişebileceği bir konumda olmalı ve ölçülebilir olmalıdır. Kriz anında oluşan zaman baskısı nedeniyle zaman kısıtlamalarını göstermelidir. Olası kriz senaryoları düşünülerek öncelikler belirlenmelidir. Sınırlamalar planda açıkça yer almalıdır.

Yerel yönetimler gerçekçi ve uygulanılabilir bir kriz planı hazırlarken geniş katılımı özendiren bir yöntem tercih etmelidir. Kriz ekibi içerisinde yer alan kişi veya kurumlar mutlaka planın hazırlık aşamasında doğrudan katılmalıdır.

Yerel yönetim birimleri bir kriz yönetim planı hazırlarken yerel yönetimlerin yapısı ve beldenin özelliklerini değerlendirmeli başka bir yerel yönetim birimi için hazırlanan planı beldenin koşullarına ve ihtiyaçlarına uygulamadan tekrarlamamalıdır.

Sonuç olarak, Acil durum planı, bir olaydan sonra acil müdahale ve kurtarma için üzerinde anlaşmaya varılan bir dizi hazırlıktır. Sorumlulukları, yönetim yapısını, stratejiyi ve kaynakları tanımlar. Krizler, çoğu zaman kontrol dışında gerçekleşen ve önlenemez niteliktedir. Fakat yapılacak hazırlık çalışmaları ve planlamalar yoluyla etkin ve kontrollü bir müdahale amaçlanmaktadır. Böylece krizin en az zararla atlatılması sağlanmaktadır (Enginol, 2000:56). Bu durumda bir kriz yönetim planı çok önemlidir.

6.4.1.4.1. Sorumlulukların Paylaşımı

Kriz yönetim planının hazırlanmasında ana görev Belediye Başkanına aittir. Tüm belediye başkanları olası bir kriz karşısında sorumluluklarını gözden geçirmeli ve krizin sonuçlarına rağmen görevlerini nasıl yerine getireceklerini belirlemelidir. Kriz durumlarına ilişkin görev dağılımı Belediye Başkanının yönetiminde yapılmalıdır. İlgili görevlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için kriz yönetimi olgusunun belediyeler bünyesinde kurumsallaşması gerekmektedir. Bu bağlamda, toplum içindeki krizleri yönetmek için bir kriz yönetim ekibi kurulmalıdır. Kriz plancıları genel olarak şu bilgi ve becerilere sahip olması gerekir (Emrealp,1993):

a) Türkiye'de kriz yönetimi ile ilgili mevzuatları bilmek,
b) Zabıta ve itfaiye birimlerini de içerecek şekilde, belediye yönetim yapısının bütününü bilmek,
c) Merkezi yönetimin yapısını bilmek. Kamu hizmet kuruluşlarının, güvenlik güçlerinin ve silahlı kuvvetlerin yapı ve yöntemlerini bilmek,
d) Kriz yönetimi ile ilgili teknik kavramlara yatkın olmak,
e) Yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmak, bilgi işlem yöntemlerini bilmek,
f) Sorun analizi yapabilme, çözüm yeteneği ve ikna kabiliyetine sahip olmak,
g) Yönetim becerileri kazandırmaya yönelik olarak eğitim yöntemleri konusunda bilgi ve deneyimi olmak.

Kriz plancıları bulmak oldukça zor bir iştir. Bu özelliklerden bazıları eğitim yolu ile de edinilebilir. Kriz plancıları kriz yönetimi planının çerçevesini çizmelidir. Sonrasında çalışmayı detaylandırmak için görevler belirlenmeli ve görev dağılımlarını yapmalıdır.

6.4.1.4.2. Görevlerin Belirlenmesi

Bir kriz durumu aniden veya yavaş yavaş oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir. Bu tür ihtimaller önceden dikkate alınmalı neler yapılabileceği konusunda açıklık kazandırılmalıdır. Bu da kriz sırasında hangi görevlerin kimler tarafından yürütüleceği sorununu çözecektir.

Kriz durumlarının çeşitliliği ve değişen özellikleri göz önüne alındığında, bir acil durum planının tüm olası krizleri kapsayamayacağı ve atılacak tüm adımları detaylandıramayacağı açıktır. Ancak birçok kriz, ortak özelliklere sahip görevlerin yerine getirilmesini gerektirir. Acil durum planı bu görevleri önceden tanımlar ve olası krizlere hazırlar. Görevleri ve dağıtımlarını daha etkili ve pratik hale getirmek için, yöneticilerin görevlerin sırasını ve önceliğini gösteren bir çizelgeye sahip olması çok faydalıdır.

Görev tanımı yapılırken ihmal edilmemesi gereken önemli bir noktada belediyenin bir kriz durumunda yapmak zorunda kalacağı maliyetlerin kaydedilmesi ve hesaplanmasıdır. Kriz yöneticilerinin krizle ilgili toplum çalışmasının maliyetini belirleyebilmesi için tüm kayıtlar uygun bir şekilde tutulmalıdır. Bu, özellikle merkezi hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların mali destek sağladığı durumlarda önemlidir (Emrealp, 1993).

6.4.1.4.3. Görev Dağılımı

Yerel yönetim teşkilatının çeşitli bölümleri arasındaki görev dağılımının tanımlanması çok önemlidir. Yapılması gereken, ilgili kişilerin görevi alabilmesi için görevi parçalara ayırmaktır. Olası kriz durumlarını göz önünde bulundurarak görevler

atarken, hangi görevlerin tek tek veya birlikte gerçekleştirileceğine karar verilmelidir. Bu görevler için birincil sorumluluk en uygun birime verilir ve bu sorumluluk, her biri ikincil birimlere bağlı alt bölümlere ayrılır.

Görev dağılımının bir parçası olarak, olası bir kriz anında kimin ne yapacağını belirlemek ve müdahale için gerekli aksiyonların alınmasını sağlamak için detaylı bir iş tanımı geliştirilmelidir. Görevlendirilen personel, bir kriz anında kiminle çalışacağı veya iletişim kuracağı kişi ve kurumları net bir şekilde tanımlamazsa, ortaya çıkabilecek karışıklık, gecikmelere ve kriz müdahalesinin kötüye kullanılmasına neden olur. Bu nedenle herkesin sorumluluklarının bilincinde olması ve hangi birimleri koordine edeceğine karar vermesi zorunludur (Emrealp, 1993).

Plan, yalnızca kriz zamanlarında görev yapanların genel sorumluluklarını açıkça tanımlamamalı, aynı zamanda katkılarının kriterlerini ve zamanlamasını da tanımlamalıdır.

Dünyada çarpıcı örneklerden olan, ABD kriz yönetimi sisteminin güncel durumuna bakıldığında ilk göze çarpan özellik ABD'de afet kaynaklı ve terör kaynaklı krizler başta olmak üzere tüm kriz türlerinde; kriz öncesi, kriz anı ve sonrası dönemlerde hâkim olan gelişmiş bir kriz yönetim sisteminin bulunduğudur. Çok geniş topraklara ve federal yapıdan dolayı karmaşık sayılabilecek bir yönetsel sisteme sahip olmasına rağmen son derece kurumsallaşmış ve net bir görev dağılımı olması sistemin işlerliği açısından dikkat çekicidir (Yılmaz, 2014).

6.4.1.4.4. Öncelikli Kaynakların Belirlenmesi

Bir kriz yönetim planı aynı zamanda şehir kaynaklarının ve bunun potansiyel bir kriz durumunda fayda sağlayacak kişi ve kuruluşların önceliklendirilmesini de içerir. Acil durum planlayıcıları, kaynak tahsisine öncelik verirken yalnızca bir kriz durumunun meydana gelme olasılığını değil, aynı zamanda krizin büyüklüğünü de dikkate almalıdır. Meydana gelme ihtimali olan krizler daha detaylı planlanmalı ancak meydana gelme ihtimali düşük olan ve önemli sonuçları olabilecek olaylarda göz ardı edilmemelidir.

Bu öncelikli kaynaklar, yapı malzemesinden ulaşıma, barınaktan gıdaya, insan gücünden içme suyuna kadar her şeyi kapsamaktadır. Krizin doğası, şüphesiz hangi kaynakların kritik olduğunu belirleyecektir. Acil durum planlayıcıları, her bir krizin potansiyel sonuçlarını göz önünde bulundurarak ihtiyaç duyulan kaynakların türünü ve miktarını belirlemelidir. Ardından, bu kaynaklar için bir veri tabanı oluşturulması gerekmektedir (Emrealp, 1993).

Kritik öğeler sağlayan konumların mevcudiyeti hakkında ayrıntılı bilgiler toplanmalı ve kolayca erişilebilir olmalıdır. Bazı kritik kaynaklar için, belediye sınırları içindeki tüm envanterlerin denetlenmesi gerekebilir. Bu konudaki idari düzenlemeler krizden önce net olarak belirlenmelidir.

Özellikle enerji alanında bu tür araştırmaların yapılması çok önemlidir. Bir kriz anında bazı belde halkını belirli kaynaklardan mahrum bırakmak ve bu kaynakları bazılarının kullanımına sunmak, endişe ve tepkiye neden olabilir. Yükümlülükler önceden duyurulursa memnuniyetsizlik en aza indirilebilir (Emrealp, 1993).

6.4.1.4.5. Olasılık Planlarının Hazırlanması

Krizlerde olasılık planları, yerel yönetimlerin olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmasını sağlar. Bu planlar, krizlerin önceden tahmin edilebilen yönlerini ele alarak kriz anında yapılacak adımların belirlenmesini sağlar. Olasılık planları, kriz yönetimi sürecinde şu faydaları sağlar:

a) Kriz öncesi hazırlıklı olma, olası kriz senaryoları önceden tespit edilerek kriz anında oluşabilecek kaos ortamı azaltılabilir.
b) Hızlı müdahale, olası bir krizde hızlı hareket edebilmek için hazır bir kriz planının olması, süreci hızlandırabilir ve krizin etkilerini en aza indirebilir.
c) Etkili koordinasyon, organizasyon içindeki tüm paydaşların daha iyi koordine edilmesini sağlayabilir.
d) Çalışanların güvenliği, kriz anında çalışanların güvenliği öncelikli olmalıdır. Olası senaryolara karşı hazırlık yaparak çalışanların güvenliği için gerekli tedbirler alınabilir.

e) İtibar yönetimi, kriz durumlarında itibar yönetimi oldukça önemlidir. Olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmak itibarı koruyabilmek açısından önemlidir.

Planlar hazırlanırken, potansiyel krizlerin göz önünde bulundurulmasını ve bu olayların sıklığının ve sonuçlarının tahmin edilmesini sağlamak için risk değerlendirmeleri yapılmalıdır. Risk değerlendirmesi, örgütlerde mevcut veya dışarıdan gelebilecek tehlikelere neden olan faktörlerin ve tehlikelerden kaynaklanan risklerin analizi ve değerlendirilmesi ile kontrol önlemlerini içerir. Bu değerlendirmenin amacı, kriz yönetiminin güçlü ve zayıf yönlerini ve krizlerin meydana gelme olasılığı olan alanları tespit etmektir. Risk değerlendirmesi, sistemi bir bütün olarak ele almalıdır. Yönetim politikaları, eğitim, planlama, tesis işletimi ve bakımı, koruma sistemleri ve standartları ve kaza kayıtları gibi çeşitli hususlar incelenmelidir.

Planlayıcı, gerçekçi bir planın oluşturulmasını sağlamak için risk değerlendirmesini mutlaka yapmalıdır. Risk değerlendirmesi, bazı tehlikelerin yüksek olasılıklı olduğunu ve sonuçlarının ciddi olabileceğini belirlerse, bu tür kritik durumlar için özel önlemlerin alınması gerekir. Bu amaçla, belirli krizler için bireysel acil durum planları geliştirmek mümkündür.

Yerel yönetimler, kriz yöneticilerinin bir acil durum planı gerektirmediği durumlarda dikkate alınması gereken noktaları analiz etmelidir. Bu tür yer işaretlerini içeren diyagramlar, her topluluğun özel ihtiyaçlarına göre oluşturulmalıdır. Ayrıca bu tür acil durum planlarının ayrıntılı bilgiler içermesi ve sık sık güncellenmesi gerekmesidir. Bu tür güncellemeler zamanında ve uygun bir şekilde yapılmazsa, acil durum planının etkisi büyük ölçüde azalacaktır. Dolayısıyla, kriz anında yaşanan olumsuzluklar insanları, ümitsizliğe, kaderciliğe veya riski inkâr etmeye kadar yöneltmektedir. Gerekli kaynaklar sağlanmalı ve risk azaltma stratejilerine öncelik verilmelidir.

6.4.1.4.6. Planın Kesinleşmesi

Sadece belediyeden değil, merkezden, ilgili kurum ve belediye dışındaki kişilerden de gelen öneri ve katkılar dikkate alınarak bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Hazırlık çalışmaları tamamlandıktan sonra plan yöneticiye ve birime gönderilmelidir.

Yöneticiler ve birimler tarafından incelendikten sonra koordinasyon toplantısı yapılmasında fayda vardır. Koordinasyon toplantıları planı özetlemeli ve birim katkıları ve açıklamalarıyla tutarlı bir bütün oluşturmalıdır. Teklif ışığında gerekli değişiklik ve hazırlıklar yapıldıktan sonra plan onaya sunulmalıdır.

Plan onaylandıktan sonra, bilgi ve eylem için topluluk içindeki tüm birimlere ve topluluk dışındaki tüm ilgili kuruluşlara dağıtılmalıdır. Bu aşamada, tüm planın anlaşılmasını sağlamak ve ilgili personeli rolleri konusunda eğitmek için belediye başkanı ile bir tanıtım toplantısı yapılmalıdır. Sunum oturumunun halka ve basına açık olması fayda sağlar.

Onaylanan, tamamlanan ve finanse edilen planlar mümkün olan en kısa sürede kamuoyuna duyurulmalı ve derhal iletilmelidir. Bir acil durum planının genel değerini açıklamak ve kamuya duyuru aşamasında çeşitli acil durum planlarının hazırlanışını vurgulamak önemlidir. Plan duyurusunun detaylarında vatandaşların görüş ve önerilerinin iletilebileceği bir platform olması da çok önemlidir.

Ortaklaşa hazırlanan bölgesel ve kentsel acil durum planları, sanal uygulamalar yapılarak desteklenmeli, ortak öncelikler ve ortak hedefler göz önüne alınarak gerekli güncelleştirmeler yapılmalıdır.

Kriz yönetimi rolleri belirlendikten sonra, kriz yönetimi eğitim planının uygulanmasında görev alan personelin ihtiyaç değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu analizin sonuçları eğitim planlarında kullanılır.

6.4.1.5. Eğitim

Eğitim, bir belediye kriz planının yapı taşlarını tutan harçtır. Eğitim, bir yandan planları doğrular ve personeli eğitir, diğer yandan personelin yönetimin yararına bir araya gelmesini ve temel yönetim anlayışını desteklemesini sağlar. Kriz yönetimi eğitimi, her topluluğun organizasyonunu ve yöntemlerini yansıtmalıdır. Personele hazırlanan plan ve kriz yönetim merkezinin işleyişi hakkında bilgi verilmelidir. Bu şekilde kriz dönemlerinde ne yapıldığı ve ne yapılacağı hususlarında genel bir çerçeve oluşturulmuş olur. Bu eğitimler şu şekilde sıralanabilir:

a) Acil durum önlemlerine hazırlanmak için sorumlu personelin eğitimi,
b) Kriz yönetim planının etkinliğinin ve geçerliliğinin gösterilmesi,
c) Acil durum planlarının geliştirilmesine yardımcı olacak personel bilgilendirmesi ve eğitimi,
d) Onaylanmış ve nihai hale getirilmiş planın belediye personeline sunulması,
e) Kişisel kriz becerilerinin geliştirilmesi eğitimi,
f) Ekip becerisi eğitimi,
g) Koordinasyon uygulama çalışmaları,
h) Yerleştirme ile ilgili uygulama çalışmaları olarak sıralanabilir.

Eğitim, kriz bittikten sonra normale dönüş konusunu da içermelidir. Amaç, krizin aşılması ve bir an önce normal hayata dönülmesi için gerekli düzenleme ve tedbirler konusunda hem personeli hem de vatandaşları bilgilendirmek ve eğitmektir.

Kriz yönetimi alıştırma eğitimleri, kurumların kriz durumlarına hazırlıklı olmasını sağlamak ve kriz durumunda doğru adımları atabilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Kriz yönetimi alıştırmaları, genellikle aşağıdaki şekilde uygulanır:

a) Masaüstü alıştırmaları, bu alıştırmalar, bir kriz senaryosu üzerine oluşturulan masaüstü senaryolarını içerir. Katılımcılar senaryoya göre hareket ederek, sorunları analiz eder ve kriz yönetim stratejileri oluştururlar. Bu tür alıştırmalar, katılımcıların bir kriz durumunu yönetme yeteneklerini test etmek için kullanılır.

b) Simülasyon alıştırmaları, bu tür alıştırmalar, gerçek hayatta bir kriz durumunu simüle etmek için kullanılır. Katılımcılar, gerçek bir kriz ortamı oluşturmak için yerinde veya sanal bir senaryoda bir araya getirilir. Bu tür alıştırmalar kriz yönetimi ekiplerinin, bir kriz durumunda nasıl hareket etmeleri gerektiğini uygulamalı olarak öğrenmelerine yardımcı olur.
c) Fiziksel alıştırmalar, bu tür alıştırmalar, bir kriz durumunda fiziksel çevreyi yönetmek için kullanılır. Örneğin, bir yangın çıktığında personelin tahliye planını uygulamasını ve müdahale ekipmanlarını kullanmasını içerebilir. Bu alıştırmalar, kriz yönetimi ekiplerinin, kriz durumunda fiziksel ortamı yönetme becerilerini test etmelerine yardımcı olur.
d) İletişim alıştırmaları, bu tür alıştırmalar, bir kriz durumunda iletişim becerilerini test etmek için kullanılır. Katılımcılar, bir senaryo üzerinden kriz durumunda iletişim stratejilerini belirler ve bu stratejileri uygulamalı olarak test ederler. Bu tür alıştırmalar, kriz durumlarında doğru ve etkili iletişim kurmak için faydalıdır.

Sonuçta, kriz yönetimi alıştırma eğitimleri, örgütlerin krizlere hazırlanmasını ve kriz durumlarında uygun önlemleri alması için çok önemlidir. Bu alıştırmalar, kriz personeli arasındaki uyumu arttırmanın, ekip çalışmasını geliştirmenin ve kriz durumlarında hızlı karar alma becerilerini geliştirmenin etkili bir yoludur. Kriz yönetimi eğitimi, yerel yönetimlerde kriz yönetiminde çalışan tüm personeli kapsamalıdır.

Yerel yönetim birimleri, tehdit ve kriz durumlarında alternatif senaryolar geliştirerek eğitim vermelidir. Herhangi bir olay meydana geldiği zaman örneğin, ABD'deki Missouri eyaletindeki Ferguson kasabasında yaşanan Ferguson olaylarında siyahi bir gencin polis tarafından öldürülmesiyle başlayıp sonrasında protesto hareketi ve sosyal hareketlilik dalgasında yaşandığı gibi yerel yönetimler olabildiğince çok hareket tarzı üretmelilerdir. Bu olayda, yerel yönetim birimlerinin kriz yönetim becerileri oldukça eleştirildi. Olayları önceden öngörememesi, protestolara karşı yeterli hazırlıkların düzenlenmemesi, yeterli planlamanın olmaması krizin genişlemesine neden oldu.

Kriz yönetimi ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre düzenli olarak eğitimler verilmeli, ortak tatbikatlar düzenlenmeli ve bu konuda sorumlu kişilerin uluslararası sempozyum, konferans ve seminerlere katılımı sağlanmalıdır. Kriz yönetim eğitim tatbikatları sembolik olarak değil, gerçeğe yakın veya senaryolar üzerine öngörülen tehdit durumlarına ilişkin icra edilmelidir.

6.4.1.5.1. Ortak Çalışma Toplantıları

Kriz yönetim planı oluşturulduktan sonra, kriz yöneticileri planlarını daha da geliştirmek için yüz yüze görüşmelidir. İlk oturumda bizzat toplanmaları gerekir, belediye başkanı da hazır bulunmalıdır. İş birlikçi toplantıların yarattığı olumlu ortamdan yararlanarak, her katılımcı plan dahilinde üzerine düşen görevi daha iyi kavrar.

Önerilen hareket tarzının tüm yönleri, arkasındaki mantıktan uygulanmasıyla ilgili olası sorunlara kadar, halka açık toplantılarda etraflıca tartışılmalıdır. Bu toplantılar, katılımcıların planı iyileştirmek için birlikte çalışabilecekleri bir alan olarak hizmet etmelidir. Teklifin tamamını ve çeşitli bileşenlerini açıkça inceleyerek, bu oturumlar tutarlı bir nihai sonuç geliştirmeye yardımcı olur. Herhangi bir eğitim programı, mümkün olduğunca katılımı ve fikir alışverişini teşvik eden bir yöntem içermelidir. Bu, eğitmenlerin diğer eğitim programlarına katılmalarını zorunlu kılarak ya da eğitici olarak yer vererek gerçekleştirilebilir. Bunun, kurumsallaşmayı kolaylaştırma ve eğitimin daha geniş bir şekilde yayılmasını sağlama gibi ek bir faydası vardır.

6.4.1.5.2. Bireysel Eğitim

Kriz yönetimi, kriz liderliği ve etkili yönetim gerektirir. Krizleri başarıyla yöneten uygulayıcılar kendi krizlerini de yönetirler. Bazı yöneticiler günlük işleri başarılı bir şekilde halledebilir, ancak daha büyük sorunlarla uğraşırken ek yardıma

ihtiyaç duyabilirler. Büyük felaketlerle uğraşırken kritik kararlar, verimli müdahale mekanizmaları ve hızlı müdahale süreleri gerektirir.

Kriz yönetimi, kriz durumlarında etkili bir şekilde yanıt verebilmek için hazırlık gerektirir. Bireysel eğitim, kriz yönetimi becerilerini geliştirmek ve kriz durumlarına hazırlanmak için önemlidir.

Bireysel eğitim, bir kişinin kendi kendine kriz yönetim becerilerini geliştirmesi veya eğitim almasıdır. Bu, kişiye bir kriz durumunda nasıl davranılacağı konusunda fikir verebilir. Bir kriz durumunda bilgi sahibi olmak, karar vermeyi geliştirir ve olası sonuçları daha iyi değerlendirmeyi kolaylaştırır.

Bireysel eğitim, kriz durumları için bir planın hazırlanmasının yanı sıra, kriz durumlarında nasıl davranılması gerektiği konusunda bilgi edinmek için kullanılabilir. Bu eğitim, acil durumlarla karşı karşıya kalmadan önce alınmalıdır. Kriz eğitimi sadece hükümetler ve örgütler için değil, herkes için önemlidir. Bireysel eğitim, herhangi bir kişinin kriz durumunda kendi kendine yardım etmesine yardımcı olabilir.

6.4.1.5.3. Küçük Ekip Eğitimi

Küçük ekip eğitimi, yerel yönetimlerde kriz yönetimi planlamasının bir parçası olarak uygulanabilir. Bu eğitim, kriz durumlarında beceriler ve yanıt verme stratejileri hakkında bilgi verir. Ayrıca bu eğitimler, ekiplerin birlikte çalışması ve kriz durumlarında birbirlerine destek olması ve ekip çalışmasının oluşturulmasında önemli fayda sağlar.

6.4.1.5.4. Uygulama Denemeleri

Yerel makamların krizlere etkin bir şekilde müdahale edebilmesi için birim içindeki sistemlerin birlikte ne kadar iyi çalıştığını ve ne durumda olduğunu belirlemek için testler yapılmalıdır. Uygulama testinin amacı, belirli bir alandaki güçlü veya zayıf yönleri tespit etmektir.

Bir kriz senaryosu sırasında personel ve malzeme gibi kaynakları bir konumdan diğerine taşımaya gerek yoktur. Tüm uygulama çalışmaları koordinasyon personeli arasında yapılmalıdır. Organizasyon içinde yürütülen kriz yönetimi tatbikatlarına katılan tüm personel, tatbikattan önce gerektiği gibi bilgilendirilmelidir. Deneme masa üstü uygulaması olarak nitelendirilebilecek bu çalışma birçok açıdan basit, esnek ve kaza riski düşük orandadır. Ayrıca eğitim danışmanları ve gözlemcilerde bu uygulamaya rahatlıkla müdahale edebilirler.

Uygulama çalışmalarında yer alan birim personeli, alanında nitelikli ve deneyimli olması tercih edilmelidir. Kriz senaryoları, beklenmedik güçlüklerin ortaya çıkmasını sağlar ve koordinasyon sırasında personelin bunları çözme konusunda deneyim kazanması için elverişli bir ortam yaratır. Bu tür uygulamalar eğitimin kurumsallaşması açısından da avantajlıdır.

Uygulama çabalarının tüm kriz planını veya belediye teşkilatını kapsaması gerekmez. Hem maliyet sınırlaması hem de fizibilite açısından planın belirli unsurlarını veya bölümlerini kapsamak yeterlidir. Böyle bir uygulama denemesinin geçeceği aşamalar şunlardır (Emrealp,1993):

a) Planlama ekibinin seçilmesi,
b) Hedeflerin saptanması ve belirlenmesi,
c) Kimlerin uygulama denemesi sorumlusu, belediye içi ve dışı katılımcılar ve eğitim danışmanları olacağının belirlenmesi,
d) Senaryonun ve ana olayların ayrıntılarının tasarlanması,
e) Uygulama çalışmasının yapılmasına elverişli yerlerin seçilmesi,
f) İletişimin belirlenmesi,
g) Eğitim modelinin hazırlanması,
h) Senaryonun olabildiğince gerçekçi bir biçimde canlandırılması,
i) Gerçekçiliği sağlamak için uygulamaya katılanların başarı düzeyinin izlenmesi, uygulama senaryosunun düzeltilmesi,
j) Sonuç değerlendirmesinin yapılması,
k) Kriz yönetim planlarında gereken değişikliklerin yapılmasıdır.

6.4.1.5.5. Plana Göre Görevlileri Yerleştirme Denemesi

Kriz personelinin atandıkları pozisyonlarda nasıl organize edileceğini anlamak için geçen süre, kriz yönetimi planını içeren denemeyle kanıtlanmıştır. Bu, bir krize hazırlanmanın getirdiği stresi ve düzeltilemeyecek bazı uzlaşmaz sorunları gösterir. Bunun nedeni, büyük bir kriz sırasındaki doğal durumun birçok teknik zorluğun ortaya çıkmasına neden olmasıdır. Bir eğitim ortamı oluşturmak ve katılımcılara rehberlik etmek, bir eğitim danışmanının temel işlevleridir. Personelin gerçek bir olaydaymış gibi hareket etmesine ve neler yapabileceğini öğrenmesine yardımcı olmak için herhangi bir eğitim etkinliğinde kullanılmalıdır. Bunu başarmak çok zordur, ancak eğitim danışmanları bu hedefe ulaşılmasına yardımcı olabilir. Genel olarak oyun şeklindeki bu tür uygulama araştırmasının zahmeti, faydalarından çok daha azdır. Bu nedenle şartlandırma denemesinin yanı sıra profesyonel gözetim altında çok sınırlı sayıda personel ile deneme yapılması mantıklıdır.

6.4.1.5.6. Belde Halkına Yönelik Eğitim

Yerel yönetimin kriz eğitimi sorumluluğu birim ve diğer ilgili kurumların çalışanları ile sınırlı kalmamalı, vatandaşları da kapsamalıdır. Bu bağlamda yerel yönetimler vatandaşlara yönelik eğitim materyalleri hazırlamalı ve bu materyalleri çeşitli eğitim faaliyetlerini yürütmek için kullanmalıdır. Ayrıca kriz anında ne yapılması gerektiği televizyon, sosyal medya, radyo, gazete gibi kitle iletişim araçları ve bülten, broşür, gibi çeşitli yayınlar yardımıyla gerçek durum ile vatandaşların neye hazırlıklı olması gerektiği birleştirilerek halka anlatılmalıdır (Emrealp, 1993).

Bu dönemlerde halkın bilgilendirilmesi ve eğitilmesi çok önemlidir. Eğer belde halkında belirli bir bilinç oluşturulmuşsa can ve mal kaybı da azalacaktır. Bu şekilde bireyler, krizlerin yaratacağı tehlike ve tehditler hakkında bilinçlenecek, içinde bulunduğu krizi yönetmek için yapılması gerekenlere hâkim olmak ve kendilerini bütünün parçası olarak görmelerine katkı sağlayacaktır.

6.4.2. Kriz Anı Yönetme Aşaması

Yerel yönetimler, bir krizle karşı karşıya kaldığında, kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında uyguladığı politikalar ve eylemler, esasen olaydan ne kadar kaybedeceğini veya kazanacağını belirler.

Bir örgüt için en önemli şey, kriz koşulları oluştuğunda krizin üstesinden gelmenin veya krizi atlatmanın yollarını bulmak değil, krizin yaklaştığını hissedebilmek, kriz koşullarını başarılı olmak için kullanabilmek ve krize hazırlıklı yönetim yapıları hazırlamaktır (Tüz, 2004).

Kriz anı yönetme aşaması, bir toplumun karşılaştığı en zorlu süreçlerden biridir. Beklenmedik bir olay ya da durumla karşı karşıya kalındığında, olayın etkilerinin en aza indirilmesi ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması için alınması gereken faaliyetlerin tümüdür.

Liderler, sorumluluklarını üstlenmeli ve hızlı bir şekilde hareket etmeli, krizin boyutu belirlenerek öncelikle etkileri minimize edilmelidir. Bu analiz sonucunda kriz yönetim planı uygulanmaya başlar. Kriz yönetim ekibi, krizin türüne göre alınacak önlemleri belirleyerek krizin yayılmasını engellemeli ve etkilerini azaltmalıdır.

6.4.2.1. Kriz Boyutunun Tespiti

Krizin boyutunun belirlenmesi kriz yönetimi açısından önemlidir. Yürütülecek faaliyetler krizin ölçeğine paraleldir. Krizin boyutu, ne düzeyde müdahale gerektiğini ve hangi kaynakların tanımlanması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur.

Krizin boyutunun tespit edilebilmesi için öncelikle krizin tanımı ve nedenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bir krizin ölçeği; kaynağı, başlangıç noktası, yayılma hızı, olası zararı, etkilenen kişi/kurumlar ve

süresi gibi faktörler dikkate alınarak tespit edilir. Kriz boyutu üç kategoriye ayrılarak incelenebilir:

a) Yerel krizler: Bölge, mahalle, kurum içinde yaşanan krizlerdir. Örneğin, bir fabrika yangını, yerel afet gibi.
b) Bölgesel krizler: Birkaç bölgenin veya ilin/şehrin içinde yaşanan krizlerdir. Örneğin, salgın hastalıklar, terör olayları gibi.
c) Ulusal/global krizler: Birden fazla ülkeyi veya dünyayı etkileyen krizlerdir. Pandemi, ekonomik krizler, siber saldırılar, terörizm gibi.

Dolayısıyla, krizin boyutlarının belirlenmesi, kriz yönetim sürecinde alınan kararlar, atılan adımlar ve kullanılan kaynaklar açısından önemlidir. Bir krizi doğru bir şekilde boyutlandırmak, etkisini en aza indirmeye yardımcı olabilir ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir.

6.4.2.1.1. Meydana Geldiği Bölge

Yerel yönetim birimleri kriz yönetim merkezine gelen ihbarlar doğrultusunda teyakkuza geçer. İhbar teyit edildikten sonra gerekli iletişim sağlanarak bilgiler toplanır ve krizin etki alanı tespit edilir.

6.4.2.1.2. Kapsadığı Alan ve Etkilediği Canlı Sayısı

Krizin etkisine ve türüne göre kapsadığı alan ve etkisi altına aldığı canlı sayısı değişir. Yerel yönetimlerin hazırlık aşamasında oluşturduğu kriz planlarında bu hesaplamalar ve senaryolar yapılmalıdır.

6.4.2.2. Kriz Yönetim Planının Hayata Geçirilmesi

Kriz yönetim planları krizden önce senaryolar düşünülerek uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır. Kriz durumlarında merkezi yönetim ve belediyeler tarafından bağlantılı olarak hazırlanan stratejik planlar uygulamaya konulmalıdır.

Kriz yönetim planı, kriz anında kesintisiz hizmet verebilmek için krizin etkisini azaltacak özel önlemleri ve araştırmaları içerir. Bir kriz yönetim planı, bir kriz durumunda planın uygulanmasına yönelik mekanizmalar ile olası bir kriz için hazırlık ve düzenlemeleri içermelidir.

Planın uygulanmasının ön koşullarından biri, krizle ilgili görevleri önceden belirlemek, bunları gerekli kaynaklara sahip birimlere atamak ve işin koordinasyonu ve denetimi de dahil olmak üzere ayrıntılı görev atamaları yapmaktır. Ancak kriz sırasında sorumluları tespit etmek yeterli değil. Planınızı uygulanabilir kılmak için aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurulmalıdır (Emrealp, 1993).

a) Plan, krizlere etkili bir şekilde yanıt verilmesini sağlamak için organizasyonel düzenlemeleri içermelidir. Bu bağlamda planlar, belediye içinde kriz yönetiminden sorumlu merkezin kurulmasını ve kurumsallaşmasını sağlamalıdır.
b) Plan, idareye gerekli bilgi akışını sağlamaya, iletişim sistemlerini yönetmeye, diğer idari birimler ve ilgili kurumlarla koordinasyonu sağlamaya yönelik hükümler içermelidir.
c) Plan, belde halkını alarm sistemi ve kitle iletişim araçları aracılığıyla bilgilendirmek ve yönlendirmek için hükümler içermelidir.
d) Plan, ilgili kurum ve kuruluşların personeli ile kentin vatandaşlarının eğitimine yönelik hükümler içermelidir.

6.4.2.2.1. Kriz Planı Dışında Sorunları Giderme

Yerel yönetimlerde kriz planı, önceden belirlenmiş bir dizi adımı içeren ve kriz durumunda yöneticilere yol gösteren bir dokümandır. Ancak, kriz planı dışında sorunlar ortaya çıkabilir ve yerel yönetimlerin bu sorunları gidermek için bir dizi adım atması gerekebilir.

Kriz yönetim aşamasında oluşturulan kriz planının uygulama aşamasında eksik kalan noktaları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Japonya'da Kanto Depremi'nde yıkılan binalar sonrasında yangının az olacağı tahmin edilerek önem verilmemiştir.

Fakat deprem sonrası zarar gören binaların sayısı 225.000 iken, yangınlar 450.000'dir. Yangından kurtulmak ve kaçış zorlukları sebebiyle yaklaşık olarak 150.000 insan hayatını kaybetmiştir (Kadota, 2003:202-203).

Kriz planı dışında bir sorunu çözmenin başarılı bir örneği, Ankara Büyükşehir Belediyesinin yaşanan su sorunu sırasında sorunu kriz planı dışında çözmeye çalışmasıdır. Bu sorunu çözmek için şehir, su arıtma tesislerinin ve su depolama tesislerinin sayısını artırdı, yeni su kaynakları çeşitlendirme projeleri başlattı.

Kriz planı hazırlanırken ortaya çıkan eksiklikler, önem sırasına konularak çözülmeye çalışılmalı ve bu yapılan değişikliklerde plana eklenerek güncelleştirme yapılmalıdır. Çünkü oluşturulan kriz planında değişiklikler ve eksiklikler sürekli olacak ve daha önceki şartlara göre hazırlanmış planın uygulamada başarılı olabilmesi oldukça zor olacaktır.

Bilimsel araştırmaya göre (Ma vd., 2020), kriz yönetimi planları dışında sorunları çözmek için kapsamlı ve aktif bir yaklaşım benimsenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Yerel yönetimler sürekli değerlendirme, deneyimleme ve öğrenme sürecine girerek etkili çözümler üretmeye çalışmalıdır. Bu yaklaşım, daha sürdürülebilir ve yaşanabilir kentsel ortamların oluşmasına katkı sağlayacaktır.

6.4.2.3. Kriz İletişimi

İletişim, örgütsel olguları yaratan ve bir sistem olarak işlev gören bir örgütün tüm unsurlarını birbirine bağlayan süreçtir. Bireyleri motive etme, sorumluluk verme, organize etme, sorunları çözme ve bilgi toplama becerileri gibi durumlar başkalarıyla iletişim kurma becerisiyle doğrudan ilişkilidir. İletişim olmadan herhangi bir şeyi başarmak mümkün değildir. Küreselleşen bir dünya da iletişimsizlik mümkün görünmemektedir.

Etkili kriz yönetimi büyük ölçüde etkili bir kriz iletişimine bağlıdır. Genellikle kriz sırasında iletişim faaliyetlerinin kriz yönetimine yardımcı olmak ve

örgütün itibarını korumak gibi ikili bir role hizmet eden sorumluluğu ortaya çıkmaktadır (Green, 1996).

Örgütle iletişimin işletilebilir hale getirilmesi sadece örgütü iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda tüm çalışanlar için çalışma hayatını yaşanılır hale getirecektir (Williams ve Eggland, 1991). Bu sayede, iletişimin iyileştirilmesi ve bunun örgüt dışında da yayılması sonucunda kriz durumunda kullanılabilecek iyi bir kanal oluşturulmuş olacaktır. Bu sebeple de örgüt içi ve örgüt dışı iletişim kanalları 7/24 açık tutulmalıdır. Dolayısıyla, bir örgüt için iletişim ve iletişim kanallarının kriz boyunca kriz yönetim ekibi tarafından etkin olarak kullanılması örgütü başarıya götürebilir. Coombs'a göre kriz yönetimi iletişim iyi ve doğru kullanılmasına bağlı olarak etkinlik kazanmaktadır (Coombs, 2001).

Bu bağlamda, bir kriz sırasında etkili iletişim, bir örgütün en önemli önceliği olmalıdır. Bir krizde zaman kavramı dakikalar hatta saniyeler çok önemlidir. Bu sebeple, iletişim stratejisi mümkün olan en doğru bilgiyi mümkün olan en kısa sürede sağlamayı hedeflemelidir. Bu, iletişim protokollerinin geliştirilmesini, kriz sözcülerinin seçilmesini ve eğitilmesini, kilit hedef kitlelerin ve hedef kitleler içindeki kilit mesajların belirlenmesini ve bir kriz meydana gelmeden önce en uygun iletişim yöntemlerinin belirlenmesini içerir (Bernstein, 2004).

Kriz planlamacıları, bir kriz sırasında mevcut olan araçları dikkate almalıdır. Kriz yönetimi için uygun iletişim araçları mevcut olmalıdır. Tüm bu materyaller, kriz yönetiminin daha aktif ve hızlı hareket edebilmesi için gereklidir.

Kriz dönemlerinde görev yapan sorumlu kurum ve kuruluşların çalışanlarına dağıtılan rehber sayesinde Kriz yönetim merkezi, sorumlu çalışanlarla doğrudan ilişki kurmaktadır. Bu sayede kriz anında oluşabilecek iletişim kesintilerinin önüne geçilerek daha etkin ve hızlı kriz müdahalesi sağlanmaktadır.

Kriz sırasında kullanılan telefon hatları mümkün olduğunca bağlantılı ve mümkünse binanın bulunduğu kutunun dışında ayrı bir kutudan çekilmelidir. Çünkü kriz zamanlarında bağlantıyı sağlamak için çok kritik olan bu hatları, belediyedeki normal telefon gücünden etkilenmeden doğrudan kriz merkezi ile iletişim

kurulabilmesi için kullanılabilir hale getirilmesi gerekir. Hali hazırda yoğun olarak kullanılan bu hatların kriz dönemlerinde yoğunlaşmasını da gözden kaçırmamak gerekir.

Ayrıca bazı özel hatların doğrudan merkeze bağlanması düşünülebilir. Ayrıca, merkezi ve kriz müdahale birimleri arasında doğrudan haberleşme sağlayacak bir telsiz sistemi kurulabilmesi ve bu çağrıların yapılabilmesi için belirli frekansların öncelikli frekanslar olarak belirlenmesi ve anonsları sadece kriz zamanlarında kullanan sorumlu kişi ve kuruluşlara bildirilmesi gerekmektedir. Örneğin, kriz yönetim merkezi, bir kriz durumunda itfaiye merkezi aracılığıyla itfaiye ve sorumlu personeli ile iletişime geçmemeli, bunlarla ilgili bilgileri doğrudan önceden belirlenmiş bir sıklıkta vermelidir.

6.4.2.3.1. Bilgi Akışının Sağlanması

Kriz bilgilerinin toplanması ve kullanılması, sağlıklı ve etkin bir bilgi akışının sağlanması kriz yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında harekete geçebilmeleri ve inisiyatif alabilmeleri için etkili bir şekilde bilgi toplamaları zorunludur. Kriz yönetiminde yer alan tüm departmanlar ve kişiler, krizin seyrini tam olarak anlamak için üzerine düşeni yapmalıdır. Merkezler arası koordinasyon, ayrı kaynakların kullanılması açısından önemlidir. Belediye dışındaki ilgili kuruluşlarla noktalar belirlenmeli ve kriz sırasında tüm yetkililer bilgi akışını sağlamak için onlardan bilgi aktarmalı ve bilgi almalıdır.

Kriz süreci aynı zamanda zamana karşı bir yarıştır. Bir kriz sırasında aldığınız aramalardan bazıları, istenmeyen uyarılar ve ilgisiz bildirimler içerebilir. Bu kapsamda kriz yönetim merkezine ulaşan bilgiler, kriz yöneticisine iletilmeden önce yetkililer tarafından filtreden geçirilmelidir. Kriz Yönetim Merkezi bünyesinde oluşturulan bilgi akışını sağlayan ve koordine eden birim veya kişilerin rol ve sorumlulukları şunlardır: (Emrealp, 1993):

a) Diğer birim ve kuruluşlardan gelen bilgileri değerlendirerek önceliklendirmek ve yönetime aktarmak,

b) Olayların gelişimini ele almak için bir kriz gelişim haritası hazırlamak,
c) Bir kriz yöneticisinden gelen bilgi ve talimatların olay yerine en kısa yoldan kesintisiz olarak ulaşmasını sağlamak,
d) Kriz yönetiminde kullanılan tüm iletişim kodlarını belirleyerek sorumluk işi ve departmanlara dağıtarak mesajların bu şifreleme yöntemi ile ulaşmasını sağlamaktır.

Kaynakların ve kurumlararası ilişkilerin çeşitliliği göz önüne alındığında, bilgi akışı birçok şekilde koordine edilebilir (Emrealp, 1993):

a) Mümkün olduğunda, belirli bir merkez tarafından yönetilen bilgisayarlı bilgi dosyalarının kullanımı, kriz yönetim merkezi personelinin paylaşılan bilginin kullanımına gönüllü olarak katılması ve katkıda bulunması durumunda işe yarar.
b) Çeşitli kurum ve departmanlardan temsilcilerin bir araya geldiği yüz yüze veya online gerçekleştirilen düzenli toplantılar, bilgi akışını ve karar alma süreçlerinin koordinasyonunu sağlamanın etkili bir yoludur.
c) Kentin büyük ölçekli bir planı bir bilgi dağarcığı olarak büyük ölçüde yardımcı olur. Plan, yöneticilerin sorunları kavrayıp tasarlayabilmesine ve coğrafi ilişkilere dikkat etmelerine yardımcı olur.

Bir örnek olarak, 2020 yılında ABD'de New York şehrinin Covid-19 salgınına karşı gösterdiği kriz yönetimi ve bilgi akışı stratejisi gösterilebilir. New York, Covid-19 salgını sırasında en çok etkilenen bölgelerden biriydi. Şehir yönetimi, krizin başlamasıyla birlikte hızlı bir şekilde harekete geçti ve vatandaşları sürekli olarak bilgilendirmek için birçok farklı kanal kullanarak geniş bir bilgi akışı stratejisi yürüttü.

New York Belediye Başkanı Bill de Blasio, haftalık olarak basın toplantıları düzenledi ve salgının seyrine ilişkin güncel bilgileri paylaştı. Ayrıca New York Sağlık Bakanlığı da resmî web sitesi ve sosyal medya aracılığıyla vatandaşları sürekli olarak bilgilendirdi. New York şehri, ayrıca Covid-19 salgınına karşı mücadelede yerel sağlık kurumları ve hastanelerle yakın iş birliği yürüttü. Hastaneler ve sağlık kurumları, güncel bilgi akışı sağlamak için belediye ile düzenli olarak iletişim halinde kaldılar. Bu sayede hastaneler ve sağlık kurumları, salgın sırasında gereksinim duyulan

kaynakları, ekipmanları ve personeli koordine etmek için daha etkili bir şekilde çalışabildiler.

Sonuçta New York şehri, bu stratejisi sayesinde kriz sırasında vatandaşları bilgilendirmede v gereksinim duyulan kaynakların yönetmede başarılı oldu. Bu, vatandaşların güvenini kazandı ve krizin üstesinden gelmek için tüm paydaşların etkili bir şekilde iş birliği yapması gerektiği konusunda bir örnek teşkil etti.

6.4.2.3.2. Halkla İlişkiler

Şehirlerdeki insanlarla ilişkiler ve krizlere katılım, kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir kriz sırasında halkla ilişkileri bozmak genellikle olumsuz bir etkiye sahiptir ve paniğe yol açar. Öte yandan etkili bir halkla ilişkiler sisteminin kurulması, yaşamı tehdit eden olayların olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilir veya en aza indirebilir. Bu nedenle halkla ilişkiler faaliyetlerine sadece kriz öncesinde değil, kriz sırasında ve sonrasında da önem verilmelidir.

Halkla ilişkileri geliştirmenin en etkili yollarından biri, çeşitli şekillerde eğitim vermektir. Kriz yönetim planları, bir kriz durumunda halkın ne yapması gerektiğini ve diğer duyurular aracılığıyla açıklamalı ve çeşitli konularda eğitimleri içermelidir.

Yerel yönetimler bölgesel alanları içerisinde muhtemel krizlere halkın hazırlıklı olmasını sağlayarak kriz yönetimine olumlu etkiler yapacak, en az can ve mal kaybı ile krizin atlatılmasını sağlayacaktır.

Halkın, zamanında ve doğru bilgi akışları yoluyla krizle ilgili iç görülü ve yönlendirilmiş bilgiler alma hakkı vardır. Bu bilgi işlemenin kesintiye uğraması halka zarar verebilir ve hatta kamu çıkarlarını ihlal edebilir.

Halkın gönüllü olma ve ihtiyacı olanlara yardım etme konusundaki doğal eğilimini teşvik etmek için her türlü çaba gösterilmelidir. Kriz durumlarıyla ilgili kamuya açık bilgiler ve açıklamalar tüm bu konularda çok yardımcı olur.

Kamuoyunu bilgilendirme sorumluluğu üst yönetime verilmelidir. Bu yöneticinin sorumlulukları her yönetim biriminin organizasyonuna göre değişmektedir. Buradaki temel amaç, bir kriz durumunda halkla ilişkiler faaliyetlerinin mümkün olan en iyi koordinasyonunu sağlamak olmalıdır. Bu, tutarlı ve kapsamlı bir yaklaşımın sağlanmasına yardımcı olur.

Kriz anlarında en etkili yöntem, olayların gidişatını en yetkili seslerle kamuoyuna duyurmaktır. Bu nedenle, kamuoyunun güvenilirliği tartışmalı haber ve söylentilere güvenmek yerine doğrudan temsilcilerden alınan bilgilerle aydınlatılır.

Kriz haberleri basını bu konuya odaklanmaya sevk edecektir. Basın, toplum dışındaki kişi ve kuruluşlardan yardım ve destek almada önemli bir kanal olduğundan, bu kişilere olabildiğince doğru ve ayrıntılı bilgi verilmelidir. Yerel yönetim kriz yöneticileri ve basın arasında irtibat ve iş birliği kurmak, aşağıdakileri belirlemeye yardımcı olabilir (Emrealp, 1993):

a) Olağanüstü durumlarda bağlantı noktaları,

b) Halkın bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi konusunda belediyenin gereksinim duyduğu alanlar,

c) İletişim araçlarına en uygun yöntem ve yollar,

d) Kitle iletişim araçlarınca yapılan yayının kapsadığı alan,

e) Telefon sistemindeki olası aksamalarda bağlantılarını kitle iletişim araçları kanalıyla sürdürme olanağı.

Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi sürecinde halkla ilişkiler stratejileri ve uygulamaları da birçok farklı örnekle gösterilebilir. Antalya Büyükşehir Belediyesi, 2021 yılında yaşanan orman yangınları sonrasında, halkla ilişkiler stratejilerini etkin bir şekilde kullanmıştır. Belediye vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak için mobil hizmet araçları kullanmış ve sosyal medya hesapları üzerinden düzenli olarak güncel bilgiler paylaşmıştır.

Sonuçta, bilgilendirmenin önemli bir yönü, halkın uyarılmasıdır. Bu gibi durumlarda alınacak önlemlerin ve buna bağlı aksiyonların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada yerel yönetim birimi kriz merkezi çalışanlarının harekete geçirilmesi ve belde halkının bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

6.4.2.4. Organizasyon

Organizasyon, insan, fiziksel ve finansal kaynakları birleştirmeyi ve senkronize etmeyi amaçlayan temel yönetim işlevidir. Organizasyonlar, daha büyük hedeflere ulaşmak için birimleri ve bireyleri bütünleştirmeye ve uyumlaştırmaya çalışır. Koordinasyon, çeşitli faaliyetler arasındaki bağlılıkların çözümü ve yönetimidir. Kriz yöneticilerinin kriz müdahalesi sırasında yönetmesi gereken birçok bağlılık vardır (Gonzalez, 2010). Biri akış bağımlılığıdır. Bu, kaynakların bir eylemden diğerine akışı olarak kendini gösterir. Kriz çalışanlarının birbirlerine ve kriz merkezine karşı bilgi akışı ve yükümlülükleri vardır. Diğer bir bağımlılık ise uyum bağımlılığıdır. Bu, birçok yetkilinin tek bir karar aldığı zamanlarda ortaya çıkar. Kriz durumları, eksik ve sınırlı bilgi ile baskı altında hızlı karar almayı gerektirebilir. Nihai kararların verilmesi, tek bir makamla bile birden fazla istişareyi içerir. Son olarak iştirakçi bağlılık ise, bir kriz müdahalesi sırasında farklı birimlerin ve bireylerin aynı kaynağa ihtiyaç duymasının sonucudur.

Bir kriz, ilk ortaya çıktığında belediye sınırlarını ve yetkilerini aşabilir. Bu gibi durumlarda, farklı kurumlar farklı düzeylerde devlet görevlilerinin yardımına ihtiyaç duyabilir. Büyük çaplı kriz durumlarında, yerel yönetim birimleri müdahale etmek için gereken tüm becerileri ve kaynakları çoğunlukla sağlayamaz. Büyük ölçekli krizler, yerel yönetimlerin kapasitesini zorlayabilir ve onları kısa sürede ciddi önlemler almaya sürükleyebilir. Böyle bir durum, krize müdahaleden doğrudan kimin sorumlu olduğu konusunda bir belirsizlik yaratabilir ve bu belirsizliğin uzaması sadece gerilim yaratmakla kalmaz, aynı zamanda yönetimin meşruiyetine de zarar verir (Boin vd., 2005). Bu nedenle başarılı bir kriz yönetimi süreci, krizlere müdahaleden sorumlu kişi ve kurumların çalışmalarını organize ederek sorumluluk bilinciyle sahada yer almalarını gerektirir.

Koordinasyon, kriz yönetimi sürecinin kilit bir bileşenidir, çünkü bu yönetim yeteneği, olaylara müdahale etmek için gereken kaynakların doğru ve uygun şekilde tahsis edilmesini ve dağıtılmasını sağlar. Bu nedenle koordinasyon eksikliği, kaynakların kötüye kullanılmasına yol açarak israfın ve krizle ilgili kayıpların artmasına neden olabilir (Gonzalez, 2010). Bunun yanı sıra koordinasyonsuzluk, gereğinden fazla efor sarf edilmesine yol açabilmektedir (Heide, 1989). Buda yerel yönetimler içerisinde verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

Şubat 2023 depremleri, Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi açısından önemli bir örnektir. Ancak bu kriz yönetiminde de organizasyon eksikliği yaşanmıştır. Deprem sonrasında belediyelerin kriz yönetimi sürecinde yetersiz kaldığı ve eksiklikler yaşandığı rapor edilmiştir. Belediyelerin sahadaki ekipleri yeterli sayıda olmadığı, gerekli malzeme, araç, gereç ve ekipman eksikliği de gözlemlenmiştir. Farklı kurumlar arasında iletişim zayıf kalmış acil durum merkezlerinin yeterince aktif olmamış ve afet koordinasyon merkezlerindeki eksiklikler nedeniyle kriz yönetimi çalışmaları aksatılmıştır. Yaşanan felaket, yerel yönetimlerin kriz yönetimi sürecinde organizasyon ve koordinasyon eksikliğinin önemli ve acı bir örneği olarak değerlendirilebilir. Bu tür krizlerde yerel yönetimlerin kriz yönetimi ekiplerinin oluşturulması, kriz yönetimi planları ve acil durum planları hazırlanması, koordinasyon ve iletişim çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Sonuçta, başarılı bir kriz yönetimi için koordinasyon oldukça önemlidir. Yerel yönetimler kriz merkezi aracılığıyla ilgili kurum ve kuruluşlarla, teknik personel ve belde halkı ile organizasyon işlevini yerine getirmelidir.

6.4.2.4.1. İlgili Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon

Yerel yönetimler, kendi yetki alanlarında veya komşu yerel yönetimlerin yetki alanlarında meydana gelen olayların bir sonucu olarak kriz planları uygular. Bazı durumlarda, belediye sınırları içindeki alanın büyük bir bölümünü etkileyen krizler,

komşu belediyelerle iş birliğini gerektirebilir. Her belediye, komşu kriz planlarının bir kopyasına sahip olmalıdır (Emrealp, 1993).

Bu durum, bir kriz anında yerel yönetimler tarafından kurulan denetim ve izleme sistemlerinin tehlikeye girmesi ve operasyonların kesintiye uğraması durumunda, bu önlemler kriz müdahale mekanizmalarının tamamen işlevsiz hale gelmesini önleyebilir. Aynı nedenle, il yönetiminin de belediye kriz planlarının kopyalarını saklamalıdır (Emrealp, 1993).

Yerel yönetimler içinde ve yerel yönetimler arasında koordinasyon ihtiyacı nedeniyle, yasal sorumluluk ve sorumlulukların dağılımı önceden belirlenmeli ve alınacak önlemler diğer kurum ve kuruluşlarla kararlaştırılmalıdır. Bu tür konular dikkatli ve titiz bir çalışma gerektirmektedir ve ilgili yerel yönetimler bir an önce ilgilenmeli ve koordinasyon eksikliğinin ciddi sonuçları düşünüldüğünde öncelik açısından ihmal edilmemelidir.

Yerel yönetimlerin kendi içerisinde, yerel yönetimler arasında yardımlaşmanın yanında beldedeki tüm kamu hizmet kuruluşları ile de koordinasyon mekanizmaları geliştirilmelidir. Bu tür kurumlar ile şehir yönetimi arasındaki sorumlulukları doğru bir şekilde belirlemek için, kamu hizmeti kuruluşunun kriz planlaması şehir yönetiminin planıyla paralel hale getirilmeli ve hazırlık sürecinde bu tür planlar mümkün olduğunca dikkate alınmalıdır (Emrealp, 1993).

Kilit konumda olan güvenlik güçleri, itfaiye, sağlık kuruluşları gibi acil durumlarda kilit rol oynayacak kurum ve kuruluşlarla da muhtemel krizlere karşı görüşmeler yapılarak müdahale, iş bölümü ve koordinasyon mekanizmaları hususlarında anlaşmaya varılmalıdır.

6.4.2.4.2. Teknik Personel

Bu grup, krize müdahalede kriz yönetim merkezinin en kalabalık kısmını oluşturur. Belediyenin kendi teknik personelini ve kriz yönetim merkezindeki kamu ve özel sektörün teknik personelini kapsamaktadır. Teknik personel, itfaiye teşkilatı,

sağlık personeli, belediye zabıtası, askeri kolluk güçleri, orman bekçileri, işçiler vb. sıralanabilir.

Yerel yönetimlerde kriz yönetim sürecinde teknik personelin önemi büyüktür. Teknik personel kriz yönetimin de kullanılacak araç, gereç, ekipman ve teknolojik sistemlerin yönetiminde ve kullanımında görev almaktadır. Bu kuruluşların, kriz durumuna göre önceden düzenlenmiş anlaşmalar çerçevesinde müdahaleye yardımcı olmak üzere kriz yönetim merkezi ile koordineli bir şekilde çalışmalarını yürütmeleri gerekmektedir. Teknik görevleri yürütecek birimin kriz sırasında koordineli bir çalışma ortamı oluşturabilmesi için ilgili personelin kriz durumu dışında sürekli eğitilmesi ve krize hazırlıklı duruma getirilmesi gerekir.

6.4.2.4.3. Beldenin Harekete Geçirilmesi

İnsanlar genellikle ilk ve en etkili yardımı yakınlarından ve tanıdıklarından alırlar. Bu doğal yaklaşım, yerel halkı eğiterek ve yerel gönüllü grupların oluşumunu teşvik ederek geliştirilebilir. Bununla birlikte, sürekli bir tehdit olmadan, bir kriz gönüllüleri sisteminin etkinliğini sürdürmek zordur. Bunu yapmanın bir başka yolu da mevcut gönüllü kuruluşları kullanmaktır. Bu gönüllü kuruluşların bağlantıları ve temsili, gönüllü yardımda çalışan ve belediyelerde örgütlenen insan ağlarının ortaya çıkması için bir çerçeve sağlayabilir (Emrealp, 1993).

Örnek olarak, Covid-19 pandemisi sürecinde, belediyeler belde halkını harekete geçirerek virüsün yayılmasını engellemek için farklı yöntemler kullanmıştır. Bu kapsamda belediyeler belde halkına maske takma, sosyal mesafe kurallarına uyma, hijyen kurallarına dikkat etme gibi konularda sürekli olarak uyarılarda bulunarak harekete geçmelerini sağlamıştır. Ayrıca, aşılama kampanyaları düzenleyerek halkın aşı yaptırmasını teşvik etmiş ve harekete geçmelerini sağlamıştır. Bu bağlamda hem şehir düzeyinde hem de daha geniş düzeyde insanları harekete geçirmek, yerel yönetimlerin etkinliğini büyük ölçüde artırır.

6.4.2.4.4. Görev Sahası Dışından Gelen Yardımların Koordinasyonu

Krize uğramış bölge alanı dışından gelen yardımların organizasyonunun yerel yönetimlere bırakılması gerekir. Bölgenin ihtiyaçlarını en iyi bilen kişiler o belde de yaşayan ve o beldeyi bilen yöneticilerdir.

Şubat 2023 depremlerinde bu durumun önemi ortaya konulmuştur. Deprem sonrasında birçok ülke ve sivil toplum kuruluşu deprem bölgelerine yardım etmek istemiştir. Ancak yardımların koordine edilememesi nedeniyle, birçok problemle karşılaşılmıştır. Bazı yardım kuruluşları birbirleriyle koordinasyon halinde olmadıklarından, belirli bölgelere daha fazla yardım yapılırken diğer bölgelerde yardım eksikliği yaşandı. Bu koordinasyonsuzluk zaman, para ve kaynakların israfına neden oldu ve deprem bölgelerine yardımların etkinliği azaldı.

6.4.2.5. Krizde Liderlik: Belediye Başkanının Rolü

Liderlik, yönetimin en önemli işlevlerinden biridir. Liderlik, başkalarının eylemlerini kontrol etmek ve onaylamakla ilgilidir (Drennan ve McConnell, 2007; Ulmer vd., 2007). Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi liderlik ile ilişkilidir. Kriz esnasında toplulukların liderlerden bir beklentide olduğu açıktır (Boin vd., 2005). Kriz zamanlarında yöneticilerin halkın arasında olması ve dimdik ayakta durması önemlidir. Krizlerde başarılı olan liderlerin genellikle net bir vizyona ve değerlere sahip kurumlardan geldiği vurgulanmalıdır. Çünkü bu kurumlar hem sunduğu olanaklar hem de yapıları açısından liderlere bilgi sağlama potansiyeline sahiptir. Kriz durumlarıyla başa çıkmak için bilgi, strateji ve yetenek kazandırma potansiyeline sahiptir (Mitroff, 2001; Smits ve Ezzat, 2003).

Kriz yönetimi kamu yöneticileri için idari liderlik meselesi haline gelmiştir. Krizler ölçekleri, karmaşıklıkları ve siyasi boyutları büyüdükçe, kamu yönetimi kariyerlerini sekteye uğratabilir ve hatta sonlandırabilirler (Boin vd., 2005). Örneğin, bir krizi başarıyla yöneten bir lider, halk tarafından büyük itibar görürken, kontrolü

kaybeden bir lider günah keçisi olabilir. Dolayısıyla liderlik, kriz yönetimi sürecinin kilit bir bileşenidir. Krizin üstesinden gelme de liderlik performansı, bir yöneticinin gelecekteki kariyerini şekillendirmede önemli bir rol oynar. Bu nedenle liderlerin kriz zamanlarında sakin kalabilmeleri gerekir ve bu kaosun yönetilmesi için çok önemlidir (Adubato, 2008; Klann, 2003). Başarılı sonuçlar üretemeyen liderlerin işlerinin başında yaklaşık beş yıl kalacağı, başarılı sonuçlar üreten liderlerin ise, yaklaşık yarım on yıl kalacağı söylenmiştir (Augustine, 1995).

Belediyelerin en üst düzey yöneticileri olan belediye başkanları birçok kriz durumunda önemli rol oynamaktadır. Doğal afetler, salgın hastalıklar, terör saldırıları, ekonomik krizler gibi birçok kriz durumu belediye başkanının liderliği altında ele alınır.

Doğal afetlerde, kurtarma çalışmalarının koordinasyonu, kaynakların yönetimi, acil ihtiyaçların karşılanması, halkın güvenliği; salgın hastalıklarda, sağlığın korunması, sağlık hizmetlerinin düzenlenmesi, kamuoyunun bilgilendirilmesi, halkın rahatlatılması için iletişim stratejilerini kullanması; terör saldırıları sırasında, güvenlik güçleriyle iş birliği, halkın güvenliğinin sağlanması, sonrasında korku ve panik havasının azaltılması gibi bir dizi önlemi alır. Ekonomik krizlerde, kaynakların etkili kullanılması, işsizlik ve yoksulluk sorunu, yerel ekonominin canlanması için teşvik programları, yatırım projeleri gibi önlemleri oluştururlar. Dolayısıyla belediye başkanlarının kriz durumundaki rolü çok önemlidir. Halkın refahı ve güvenliği için çaba sarfederler.

Belediye başkanlarının liderlik tarzları, belediye hizmetlerinin en etkin ve verimli şekilde sunulmasında önemli rol oynamaktadır. Lider tarafından benimsenen tarz, liderin inançları, fikirleri, normları ve değerleri ile ilişkilidir (Ulmer vd., 2007).

Krizlerde belediye başkanının liderlik tarzı, krizin türüne, büyüklüğüne ve çevresel koşullara bağlı olarak değişebilir. Ancak genel olarak kriz dönemlerinde başkanın güvenirliği, etkili iletişimi, problem çözme becerileri, takım yönetimi ve kararlılığı gibi liderlik özellikleri daha da önem kazanır. Belediye başkanları kriz dönemlerinde liderlik yaparken, şu özelliklere sahip olmaları gerekebilir:

a) Kararlılık, kriz dönemlerinde liderlerin kararlı olması ve hızlı bir şekilde harekete geçmesi önemlidir. Başkan, hızlı kararlar almak ve sorunları çözmek, gereken adımları atmak için etkili bir şekilde çalışmalıdır.
b) İletişim, başkan krizin etkilerini halka açıklayarak, halkın endişelerini ve korkularını azaltacak doğru bilgi sağlamalıdır. Ayrıca krizle ilgili gelişmeleri halka duyurmak ve süreci yönetmek için etkili bir iletişim stratejisi izlemelidir.
c) Ekip yönetimi, kriz dönemlerinde belediye başkanı ekip üyelerinin yeteneklerini ve yetkinliklerini en iyi şekilde kullanarak ekip çalışmasını yönetmelidir. Başkan ekip üyelerine ihtiyaçları olan kaynakları sağlamalı, onları motive etmeli ve yönlendirmelidir.
d) Sorun çözme, başkan krizin nedenlerini ve sonuçlarını anlamalı ve çözüm yollarını araştırmalıdır. Bu süreçte etkili bir risk yönetimi stratejisi izleyerek, olası senaryolara karşı hazırlıklı olmalıdır.
e) Güvenirlik, kriz dönemlerinde belediye başkanı halkın güvenini kazanmak için dürüst ve şeffaf olmalıdır. Başkanın kararları ve eylemleri halk tarafından kabul edilebilir ve güvenilir olmalıdır.

Özetle, kriz dönemlerinde belediye başkanının liderlik tarzı, hızlı karar verme, etkili iletişim, ekip çalışması, problem çözme becerileri, risk yönetimi ve güvenirlik gibi özellikleri içermelidir.

Yapılan bir araştırmaya göre, 29 Mart 2009 tarihli mahalli seçimlerde belediye başkanı seçilen kişilerin liderlik yaklaşımlarından davranışsal yaklaşım kapsamında liderlik tarzları incelenmiştir. Davranışsal yaklaşım kapsamında liderler, otokratik, demokratik ve serbesiyetçi olarak üç gruba ayrılmıştır. Bu araştırma sonucunda, siyasi liderlerin demokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Belediye başkanının yaşı, daha önce belediye başkanlığı yapmış olması, belediye başkanının mensubu olduğu siyasi partinin, belediye başkanının başkan seçildiği yerleşim büyüklüğü gibi unsurların belediye başkanının benimsediği liderlik türünde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın sonucunda yerel yönetici liderleri olan belediye başkanlarının %65 üzerinde demokratik liderlik tarzını benimsedikleri ortaya

konulmuştur. Bu durum olumlu etki yaratarak siyasetin gelişmesinin önünü de açmaktadır (Yörük vd., 2011:108).

Kriz dönemlerinde otokratik liderlerin kararları hızlı ve etkili bir şekilde alınmasına yardımcı olabilir. Ancak bu liderlerin tüm kararları tek başına almaları, kararların adil olmadığına veya toplumun ihtiyaçlarını tam olarak yansıtamadığına dair endişelere neden olabilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde bile, liderlerin katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri ve diğerlerini de karar alma süreçlerine dahil etmeleri önemlidir.

Sonuç olarak, bir kriz sırasında ve sonrasında, demokratik liderler, hızlı ve etkili müdahale umuduyla krize yanıt vermede yavaş oldukları için kamuoyu ve medya eleştirileriyle karşı karşıya kalabilirler (Boin vd., 2005). Ancak demokratik liderler, örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılımını, farklılıklara saygı duymayı, astların yetkilendirilmesini, iş birliği ve iletişim becerilerini ön planda tutar (Ulmer vd., 2007). Bu unsurlar örgütte karşılıklı güven oluşturur. Otokratik liderler ise, kriz dönemlerinde kararları hızlı bir şekilde alabilirken bu liderlik tarzı kararların adil ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı konusunda endişelere yol açabilir.

6.4.2.6. Kriz Dönemlerinde Karar Alma

Karar verme, yönetim ve liderlikle doğrudan ilişkilidir. Karar verme yaklaşımı altında artırmacı (incremantalism) karar verme, karma (mixedscanning), oyun kuramı gibi birden çok model bulunmaktadır. Burada rasyonel karar verme, sınırlı rasyonellik modeli ve çöp tenekesi modeli incelenerek kriz yönetimi üzerinde etkisi anlatılacaktır.

Rasyonel karar verme modeli, karar vericilerin bu bilinçle hareket etmeleri ve olası tüm seçenekleri ve bunların sonuçlarını bilerek optimal kararlar almaları varsayımını ileri sürmektedir (Tural, 1988:502). Bu model geleneksel krizler için daha uygundur. Rasyonel model şu varsayımlardan oluşur (Bakka ve Fivesdal, 1986:171-178):

a) Rasyonel birey, karar vermeden önce tüm alternatifleri ve sonuçları bilmektedir.
b) Bireylerin belirlediği seçenekler fayda düzeyine göre sıralanır.
c) Rasyonel bireyler, rasyonel olarak en iyi seçeneği seçerek ve devam ederek kararlar alırlar.
d) Aynı durum her tekrarlandığında her zaman aynı seçeneği çözüm olarak seçip uygulayacaktır.

Sınırlı rasyonellik modelinde ise, klasik rasyonel karar alma yaklaşımı eleştirilmiş ve modelin gerçekçi olmadığı söylenerek daha uygulanabilir ve gerçekçi model önerisi sunulmuştur (Öğüt ve Öztürk, 2007:43-44). Modern dünyada iş ilişkilerinin karmaşıklığını analiz etmek ve sorunları tamamen ortadan kaldırmak için insanın sınırlı yetenekleri yetersiz kalmaktadır. Bu noktada sorunu tam olarak tespit edip akılcı ve objektif bir yaklaşımla çözme düşüncesinden uzaklaşarak, süreci basitleştirerek en tatmin edici analiz ve zamanlama ile hareket etmeyi savunmaktadır (Koç, 2009:156). Model, daha çok yıkıcı krizler için daha uygundur. Sınırlı rasyonellik modeline göre, örgütlerin içsel veya dışsal sebeplerle tam rasyonellikten uzak olduğunu ifade etmektedir (Daft, 2003: 278).

Rasyonel karar teorisindeki rasyonel ve ideal insan, sınırlı rasyonel karar modelinde yerini, koşullarının dayattığı tüm gerçekleri ve kısıtlamaları içselleştiren ve kabul eden yöneticiye bırakır. Bu kişi içinde bulunduğu durumun gerçekliğine göre tatmin edici kararlar vererek kendisi ve örgüt için en tatmin edici sonuçları ortaya çıkarır. Bu modelde, karar alıcılar zaman baskısı içindedir ve bütün alternatifleri bir araya getirerek değerlendirip çözüm sağlamaları çok mümkün değildir.

Çöp Kutusu Modeli ise, Michael D. Cohen, James G. March ve Johan P. Olsen tarafından ortaya atılmıştır. Üniversitenin işleyişine ve alt bölümler arasındaki iletişim güçlüklerine odaklanır. Modelin ismi, çöp kutularının dağınık ve renkli görüntülerinden ilham alınarak verilmiştir. Modelin, özellikle örgütsel anarşi durumlarında, belirsiz bilgi akışı prosedürleri ve düşük teknoloji kullanımı olan

daha karmaşık kuruluşlara uygulandığında beklenen sonuçları verdiği söylenmektedir (Lipson, 2004:12).

Çöp kutusu modeline göre, bir kuruluş bir sorunu çözmeye karar verdiğinde, karar verme yöntemlerinin genellikle öngördüğü gibi, sorunu tanımlayıp ardından diğer adımları gerçekleştirmemelidir. Bir çöp kutusunun içi gibi, organizasyonun içinde pek çok çelişki ve farklılık vardır. Anarşiyi çağrıştıran böyle bir ortamda karar alıcılar herhangi bir süreçten ve sıralamadan bağımsız olarak çözümlere, tercihlere ve kararlara uygun gördükleri aşamadan başlayabilirler (Schermerhorn vd., 2004:318). Öte yandan, organizasyonların, özellikle daha karmaşık yapılara sahip olanların, koşullara göre hızlı karar almalarına yardımcı olan bir kabul olarak kabul edilir. Her durum ve olay için aynı adımların ve sıranın uygun olamayacağını savunur. Buradan hareketle de karar vermenin anarşik, akıcı, önceden öngörülemez, kimi zaman tutarsız olduğu ve tıpkı bir çöp tenekesinin içi gibi çözümlerin, tercihlerin, sorunların iç içe geçtiği bir ortamın söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Sağır, 2006:26-27).

Dolayısıyla açıklanan bu üç modelinde kriz dönemlerinde karar alma süreçleri için daha uygundur demek oldukça zordur. Çünkü krizler karar alma tarzlarını etkiler. Krizin aşamalarında karar alma tarzları farklılık gösterebilmektedir. Hazırlık aşamasında, neredeyse tüm olası seçenekleri değerlendirme fırsatı bulunmaktadır, ancak krizin akut aşamalarında bu fırsat yok olmaktadır ve kararlar alınması gerekmektedir. Rasyonel karar verme modelleri bu nedenle kriz öncesi dönem için çok uygundur. Sınırlı rasyonel ve çöp kutusu tenekesi modeli kriz sonrası akut aşama için daha uygundur.

Yerel yönetimlerin kriz dönemlerinde aldıkları karar süreçleri başarı veya başarısızlık ile doğrudan etkilidir. Bu süreçte en uygun karar alma yöntemi seçilmelidir. Belediye başkanlarının tecrübeleri de karar alma süreçlerini oldukça yakından etkilemektedir. Çünkü liderler, kararlarını alırken önceki tecrübe ve geçmişte yaşadığı olaylara dayandırma eğilimindedir (Forsberg ve Pursiainen, 2006). Kriz dönemlerinde karar alma genellikle merkezileştirme tezi yerel yönetimleri etkisizleştirir.

Âdem-i Merkeziyetçilik, yönetimin her kademesinde ve tüm organizasyonda yetkilerin sistematik olarak dağıtılmasıdır. Önemli karar ve politikalar merkezde yani üst yönetimde toplanır kalan yetkilerde orta veya alt kademelere verilir. Âdem-i Merkeziyetçilik tezi çoğunlukla, kriz ve acil durumlarda yerel krizin çıktığı yere yakın olan bireylerin karar vermesi gerektiğini savunur çünkü örneğin tren kazası veya sel gibi acil durumlarda zaman kaybı yaşamadan harekete geçmek kritiktir (Waugh ve Streib, 2006).

Bilgi kirliliği veya kısıtlılığı nedeniyle kriz durumlarında karar almak olağan döneme göre daha zordur (Stern, 2000). Karar vericiler kimi zaman yoğun bilgi kimi zamanda bilgi eksiliği nedeniyle karşılaşabilmektedir. Kriz sürecinin değişken ve dinamik yapısı da karar alma konusunda güçlük yaratabilmektedir. Zaman baskısı, yorgunluk, iş yükünün ağır olması gibi nedenlerde bunu baltalayabilmektedir (McCan vd., 2000). Deneyim eksikliği, esnek olamama diğer engellerdendir.

Sonuçta karar alma sürecinin başarısı veya başarısızlığı kriz yönetim sürecinin çıktısını etkilemektedir. Yerel yöneticiler tüm engelleri ortadan kaldırarak ya da minimum düzeye indirerek karar almalıdırlar. Ayrıca kriz döneminde alınan kararlarının ve uygulamalarının şeffaf olmasına özen göstermelidirler. Şeffaflığın gereği olarak kişiler hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelidirler. Vatandaşlara bu yetkiyi nasıl doğru ve etkin kullandıklarını anlatabilmeli ve belediyeler bu yaklaşımı temel ilke edinmelidir.

6.4.3. Krizi Değerlendirme Aşaması

Bu bölümde, kriz yönetiminin gerektirdiği sorumluluğu yönetebilme ve krizden ders çıkarmanın önemine değinilecektir. Bu görevler, krizden ders çıkarma (tecrübe kazanma), hasar tespiti, rehabilitasyon ve yeniden yapılanmadır.

6.4.3.1. Krizden Ders Çıkarma (Tecrübe Kazanma)

Öğrenmek, deneyimi bilgiye dönüştürmektir (Kolb, 1984). Hem kişisel hem de kurumsal olarak öğrenme, dinamik ve etkileşimli bir süreçtir. Bireyler kendi kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken, kurumlarda kendi dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Kurumsal öğrenme, bilgiyi kurumsallaştırma süreci aracılığıyla bireysel öğrenmeden farklıdır (Dekker ve Hansen, 2004: 219).

Örgütler deneyimleri paylaşarak ve bunları örgütün belleğine kaydederek öğrenirler. Bu bellek, resmi kurallar ve yapılar, politika belgeleri, kullanım kılavuzları, standart işletim prosedürleri veya bilgisayarlı bilgi sistemleri gibi açık biçimde olabilir veya bazı durumlarda kod, normlar veya inançlar gibi örtük olabilir (Olivera, 2000).

Bir örgütün öğrenen örgüt haline gelmesi bir gelişim sürecini takip eder. Öğrenen örgütün oluşum sürecine gelene kadar bu süreçler, bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler olarak açıklanabilir (McGill ve Slocum, 1993).

Bilen örgüt aşaması, en eski örgüt modelidir. Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol ve "Yönetsel Teorisi", Max Weber "Bürokrasi Modeli" gibi klasik örgüt oluşumlarında "her yer ve her şartta en iyi tek bir yol" olduğu düşüncesine dayanmaktadır. En iyi yolun ancak yöneticiler tarafından bilinebileceği düşünülüyordu. Bu sebeple de bu adı almıştır (Baransel, 1993:196). Bu aşamada, sadece ilerleme kararlarına tepki değişikliği gösterirler ve sahip oldukları ürün veya hizmetlere bazı eklemeler veya değişiklikler yapmaya çalışırlar. Yüksek kontrol, uyum sağlama baskısı, rutin davranışlar, riskten kaçınma, bilgili kuruluşlarda öğrenme engelleri oluşturur.

Anlayan örgütler, işlerini farklı şekilde yapmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Anlayan örgütler, bilen kuruluşların aksine insan unsurunu vurgular. Çalışanlar, sadece üretime eklenenler olarak değil, insan olarak algılanır. Kuruluşlar, gelişen olaylara yalnızca en iyi anlayışı değil, aynı zamanda çalışanlarının kişisel anlayışını ve değer yargılarını da ekleyerek en iyisini bulmaya çalışırlar.

Düşünen örgütler, örgütün faaliyetlerinde herhangi bir yönde aksamalar meydana geldiğinde örgüt bunu düzeltir, tekrarını önlemek için adımlar atar ve bunun

için gerekli model ve sistemleri geliştirir (Mocan, 1998). Düşünen organizasyonlar hızlı düşünme yöntemiyle çözüm bulmaya çalışarak temel sorunu görememektedirler. Düşünen örgütler, problemlere hızlı çözümler üretilerek temeldeki sorunu görememeleri öğrenmenin önündeki engellerdendir.

Öğrenen örgüt aşaması, sürekli kendini geliştirmek için bu yolda ilerlerler. Kendilerini eleştirip sorgulama yaparak stratejiler geliştirirler. Sürekli öğrenmeyi teşvik ederek örgüt çalışanlarının öğrenimine önem verirler. Örgüt kültürüne öğrenme sürenin aşılanması planlı bir şekilde yapılmıştır. Geçmiş başarı ve başarısızlıklar öğrenen örgütlerin temel noktası olmuştur.

Kriz tabanlı öğrenme hem önleme hem müdahaleye odaklanır (Boin vd., 2005). Krize dayalı öğrenme aynı zamanda krizlerin temel nedenlerini bulmak ve tekrarlanmalarını önlemekle de ilgilidir. Yani, gelecekte aynı veya benzer krizlerle karşılaşmaktan nasıl kaçınılacağına dair yol haritası çizer. Kriz tetiklemeli öğrenme, kriz yönetim becerilerini geliştirmeyi ve aynı ya da benzer olaylarda yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirmeyi amaçlar. Dolayısıyla kriz tabanlı öğrenme tecrübeleri paylaşmaktır. Tecrübe ikinci bir akıldır ve krizlerin üstesinden gelebilmek için geçmişte yaşanmış krizler örgütler için bilgi bankasıdır. Bu, kuruluşların neyin yanlış gittiğini görmelerini, olası krizlerin zararlarından ve risklerinden korunmalarını ve etkilerini azaltmak için gerekli adımları atmalarını sağlar.

Bir örnek verecek olursak, Japonya'da 2011 yılında meydana gelen 9.0 büyüklüğündeki deprem ve tsunami sonrasında, ülke büyük bir nükleer felaket ile karşı karşıya kaldı. Bu olay sonrasında, Japonya nükleer santrallerin güvenliği hakkında önemli dersler çıkardı. Japonya, nükleer santrallerin daha güvenli hale getirilmesi için önemli adımlar attı. Nükleer santrallerin tümü, deprem, tsunami gibi doğal afetlere karşı daha dayanıklı hale getirildi. Ayrıca, nükleer santrallerin işletilmesi sırasında çıkan nükleer atıkların daha güvenli bir şekilde depolanması ve işlenmesi için daha sıkı güvenlik protokolleri benimsendi. Japonya'nın bu dersleri çıkarması, sadece kendisi için değil aynı zamanda dünya içinde oldukça önemlidir. Çünkü nükleer santrallerin güvenliği, herhangi bir felaket değil, tüm dünya için bir sorundur. Bu nedenle Japonya'nın çıkardığı dersler, diğer ülkeler içinde örnek teşkil etmiş ve

nükleer santrallerin güvenliği için alınacak tedbirler konusunda ilham kaynağı olmuştur.

Krizlerden ders almak, özel veya kamu yapılarının gelecekteki olaylara hazırlanmalarına ve kendi yapılarını ve prosedürlerini geliştirmelerine olanak tanıdığı için paha biçilemezdir. Krize dayalı öğrenme, başarılı kriz yönetimi uygulamalarına katkıda bulunur çünkü kuruluşların problem çözme becerileri geliştirmesini sağlar (Carley ve Harrald, 1997).

6.4.3.2. Hasar Tespiti

Krizlerden etkilenen bölgelerde hasar tespit çalışmaları oldukça önemlidir. Krizin bölgeye yaptığı zararlar ve yeniden yapılanma maliyeti tespit edilir. Merkezi yönetimin çeşitli kurum ve kuruluşları da hasar tespit çalışmalarına katılım sağlayarak raporlar oluşturmaktadır.

Bir örnek olarak, 2018 yılında Ankara'nın Polatlı ilçesinde meydana gelen bir deprem sonrasında, Polatlı belediyesi hasar tespit çalışmaları yapmıştır. Belediye ekipleri, deprem sonrasında hasar gören evleri, iş yerlerini ve kamu binalarını ziyaret ederek hasar tespiti yapmış ve hasarın ciddiyeti hakkında raporlar hazırlanmıştır. Bu raporlar, hasarın tamir edilmesi için gereken kaynakların belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Ayrıca hasar tespit çalışmaları sonucunda, hasar gören alanların öncelik sıralaması belirlenmiş ve acil müdahale gerektiren alanlar hızlı bir şekilde tamir edilmiştir. Bu örnekte, yerel yönetimlerin hasar tespit çalışmaları yaparak, afet sonrası toparlanma sürecine hızlı bir şekilde müdahale etmeleri ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmaları önemli bir rol oynamıştır.

6.4.3.3. Psikolojik Rehabilitasyon

Psikolojik olarak incelendiği takdir de kriz sonrası krizden etkilenen paydaşlara götürülen psikolojik destek, kriz sonrası ilk yardım ve geçici iskân dönemlerini kapsamaktadır. Kriz dönemlerinde kamuoyu şok içerisindedir. Korku, gerginlik,

kaygı, umutsuzluk, öfke gibi karmaşık durumlar içerisindedirler. Kriz dönemlerinde yerel yönetim birimleri, krizde yer alan halka, görevlilere ve gönüllülerin psikolojik olarak destek vermesi çok önemlidir.

6.4.3.4. Yeniden Yapılanma

Bu aşamada alınabilecek önlemlerin temel amacı, krizden etkilenen veya zarar gören tüm insan faaliyetlerini kriz öncesine göre daha üst düzeyde ele almaktır. Aynı zamanda toplumun kriz nedeniyle olumsuz olarak etkilenen ekonomik, sosyal ve psikolojik bütünlüğünün de yeniden sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Krizin ciddiyetine bağlı olarak, bu faaliyetler birkaç yıl sürebilir. Bu süre zarfında, risk azaltma aşamasının konusu olan, toplumun ihtiyaç duyduğu diğer bazı faaliyetler de gerçekleştirilebilir. Amaç, krizden etkilenen toplulukların gelecekte benzer olaylarla karşılaşmaları durumunda aynı olumsuz sonuçlarla karşılaşmamalarını sağlamak, yani krizin zararını azaltmaktır.

İyileştirme safhası bu aşamada yürütülen faaliyetlerin ana hedefi krize uğramış toplulukların haberleşme, ulaşım, su, elektrik, kanalizasyon, uzun süreli geçici iskân gibi hayatı devam ettirebilecek aktivitelerin karşılanması için gerekli tüm çalışmaların yapılmasıdır. Doğal olarak yerel yönetimlerin yetki ve teşkilatın da görevleri ve sorumlulukları ile koordineli çalışmayı gerektiren geniş bir yeniden yapılanma sürecidir (Birand ve Ergünay, 2000:14).

Örgütler, yeniden yapılanmaya gitmenin yolları olan çağdaş organizasyon modellerini kullanmalıdır. Yaşadığımız bilgi çağında örgütlerin ayakta kalması bu modelleri kullanması ile mümkün olabilecektir. Çağdaş organizasyon tekniklerini kullanırken özel sektöre göre kamu kuruluşları için birçok engel bulunmaktadır. Bu nedenler; kamu kurumu olmaları, performansın düzeyini istenen konuma getirememek, 5 yılda bir seçimlerin yenilenmesi, siyasi müdahaleler, vatandaş çeşitliliği, taleplerin çokluğu gibi sıkıntılar oluşturmaktadır. Bu gibi sorunlar yüzünden yerel yönetimlerde çağdaş organizasyon tekniklerinin kullanılması oldukça zordur fakat etkili bir kriz yönetimi için bu modeller uygulamaya

geçirilmelidir. Çünkü klasik yönetim yapısı ile çağın gerekliliklerine cevap verememektedir.

Örneğin 1992 yılında Erzincan depreminde yeniden yapılanma çalışmaları sırasında birçok sorunla karşı karşıya kalınmıştır. Bu sorunlardan bazıları, yıkık ve ağır hasarlı binanın enkazının kaldırılması işinin uzun ve inşaata başlamayı geciktirici bir faktör olması; enkazın kaldırılması durumunda bile yeni yapılacak yapı temellerinin hazırlanmasının ancak enkazı kaldıran yapı temellerinin hafriyatı ile mümkün olabileceği; uygulaması düşünülen yapı projelerinin mevcut parsellere uymaması, çok katlı yapılarda bazı kişilerin hak sahibi olmamasının ortaya çıkardığı mülkiyet sorunları olarak sıralanabilir. Türkiye bir depremler ülkesidir ve depremler kaçınılmazdır. Depremden korunmak ancak depreme dayanıklı inşaat yapımı ile mümkün olduğu kabul edilmeli, yasalarla belirlenen inşaat kurallarına harfiyen uyulmalıdır (Birand ve Ergünay,2000:32-33).

Ağustos ve Kasım 1999 Marmara depremlerinden sonra afetzedelerin konut ihtiyacı karşılanması konusunda zorluklar yaşanmıştır. Çünkü afet yerleşim yerlerine yakın geniş bir bölgede etkisini göstermiştir. 27 Aralık 1999'da 587 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Zorunlu Deprem Sigortası" na ilişkin usul ve esaslar belirtilmiştir. Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK) 2000 yılında bir kurum olarak kurulan ve ülkemizdeki depreme bağlı zararları azaltmak için tüm konutlar ve konutların altındaki dükkanlar için zorunlu hale getirilen bir sigortadır. Bir depremler ülkesi olarak Türkiye için bu bir zorunluluk değil sorumluluk haline getirilmelidir.

Şu unutulmamalıdır ki, yerel yönetim birimleri halk için vardır. Belediye yönetici ve çalışanların temel amacı, topluma hizmet etmek etkili, verimli, kaliteli hizmet sunmaktır.

6.5. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ

Çalışmanın bu kısmında, buraya kadar anlatılan teorik bilgiler ışığında, yerel yönetimlerde kriz yönetim modeli oluşturulmuştur. Kriz yönetimi, birçok farklı boyutta ele alınabilen kompleks bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle yerel yönetimlerin rolü kritiktir. Bu nedenle, yerel yönetimlerin bir kriz yönetim modeli benimsemesi ve bu modele uygun bir şekilde hareket etmesi son derece önemlidir. Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda henüz standartlaşmış bir model bulunmamaktadır. Ancak bazı yerel yönetimler kriz yönetimi planları ve prosedürleri oluşturmuştur.

Bu model önerisi ile yerel yönetimlerin kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması ve olayların etkilerinin minimize edilmesi için etkili müdahalede bulunmasını, kriz sonrası ise, etkilenen bölge veya topluluğun yeniden yapılanması ve normalleşmesini sağlayacaktır.

6.5.1. Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetim Modeli

Yerel yönetim birimleri, toplumun beklentilerini karşılamaya yönelik hizmetler sunarak yerel yaşamı yönetir. Ancak çevresel, içsel ve diğer nedenler krize yol açabilmektedir.

Yerel yönetimlerin yaşadığı içsel faktörler, yerel yönetim birimlerinin kontrolünde ve yönetimden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörler; personel sorunları, zayıf yönetim ve hataları, finansal kaynak ve hizmetlerin yetersizliği, planlama hataları gibi konuları içerebilir.

Yerel yönetimlerin yaşadığı çevresel faktörler, yerel yönetim birimlerinin genellikle kontrolünde olmayan ve dış etkenlere bağlı olarak oluşan faktörlerdir. Doğal afetler, iklim değişikliği, sağlık krizleri, toplumsal olaylar gibi konuları içerebilir.

Yerel yönetimlerin yaşadığı diğer faktörler ise, yönetim ve çevresel faktörlerin dışında kalan ve krize neden olan konuları içerir. Birçok yerel yönetimin sıkça karşılaştığı hukuki sorunlar, siyasi belirsizlikler gibi konuları içerebilir.

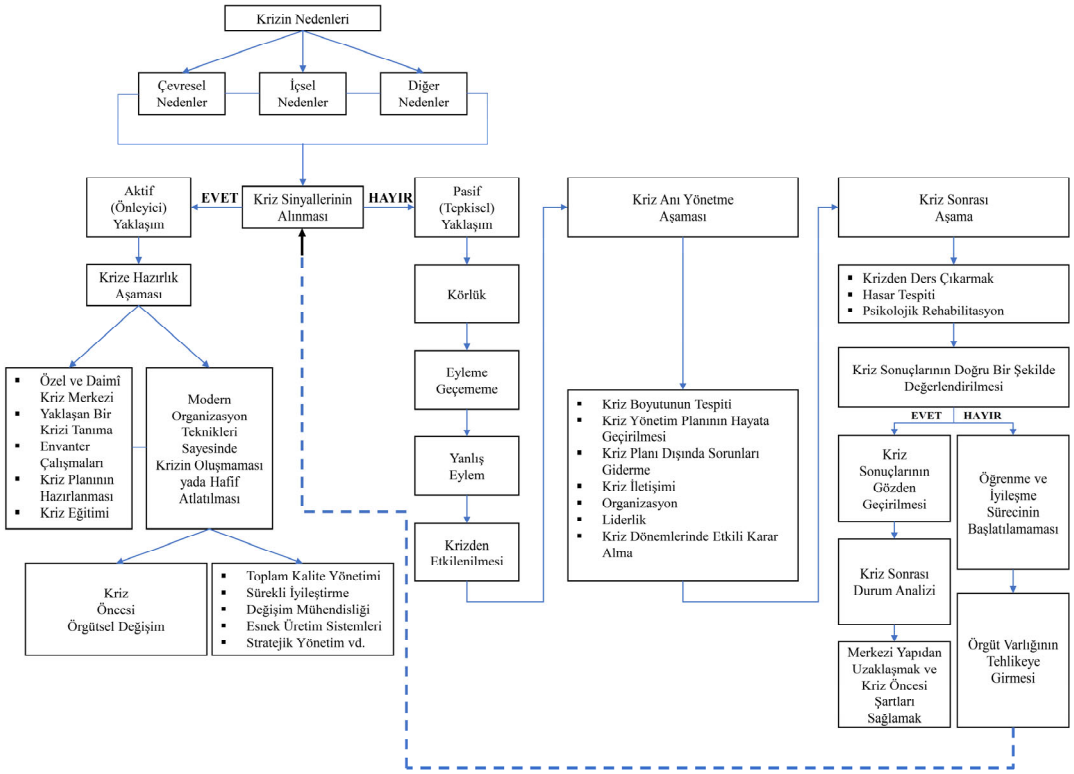
Bu faktörlerden her biri, bir yerel yönetim krizine yol açabilecek potansiyel faktörleri içerir ve bir kriz yönetim planı geliştirirken ve uygularken dikkate alınması gereken konular olarak kabul edilir.

Yerel yönetimlerin karşılaştıkları sorunları ele alma biçimleri genellikle aktif (önleyici) ya da pasif (tepkisel) yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Aktif yaklaşım, kriz sinyallerinin erken tespit edilmesi ve öngörülmesiyle sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler almayı ve riskleri en aza indirmeyi amaçlar. Kriz sinyalleri, bir krizin yaklaştığını veya bir sorunun büyüdüğünü gösteren belirtilerdir. Örneğin, bir sel felaketi öncesinde artan yağış miktarı, yerel yönetimlerin aktif bir yaklaşım benimseyerek su tahliye kanallarının temizlenmesi, su yollarının düzenli kontrolü, acil durum planlarının hazırlanması gibi tedbirler alabilir. Pasif yaklaşım ise, sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözüm aramayı amaçlar. Bu yaklaşım sorunun köküne değil, yalnızca sonuçlara odaklanır. Yerel yönetimler bu doğrultuda, sorunlar ortaya çıktığında harekete geçer ve hızlı bir şekilde çözüm bulmaya çalışır. Pasif yaklaşım, ileriyi planlamaktan daha kolaydır, ancak genellikle daha maliyetli ve daha az verimlidir. Örneğin, sel veya deprem gibi bir felaketin ardından, yerel yönetimler acil yardım ve kurtarma çalışmaları için kaynak sağlamak zorunda kalabilirler. Sonuçta, yerel yönetimlerin pasif yaklaşımı benimsemeleri, sorunların daha da büyümesine ve krizlerin yaşanmasına neden olabilir. Bu yüzden, yerel yönetimlerin aktif bir yaklaşımla sorunları önlemeye veya en azından etkisini minimize etmeye çalışmaları önerilmektedir.

Aktif bir yaklaşımı benimseyen yerel yönetimler, kriz sinyallerini erkenden tespit eder, krizin nedenlerini ortadan kaldırmak veya krizin etkilerini minimize etmek için çeşitli hazırlıklar yürütürler. Bu sayede, kriz durumlarına etkili bir şekilde müdahale etmelerini ve kriz sonrası toparlanma sürecine de olumlu yönde etki etmektedir. Bu hazırlık çalışmaları genel olarak şu şekildedir:

a) Kriz yönetim merkezi oluşturmak, kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında örgütün tüm birimleri arasında koordinasyon sağlayarak krizle mücadele etmek ve krizi yönetmek için gereken bilgi, kaynak ve kararlar yönetir.
b) Yaklaşan bir krizi tanıma, yerel yönetim birimleri, yaklaşan bir krizi tanımak için belirli göstergeleri takip etmelidirler. Bu göstergeler krizin türüne göre farklılık gösterebilir ancak genel olarak istatistikler ve veriler, halkın şikayetleri, ilgili kurum ve ajanslarla iş birliği sonucu risk ve olası kriz takipleri, sosyal medya, basın haberleri gibi hususları içerir.
c) Envanter çalışmaları, kriz yönetimi için önemli bir adımdır. Bu sayede, kriz öncesi hazırlık ve kriz sırasında hızlı ve etkili müdahale için gerekli kaynakların belirlenmesini ve kullanılabilirliğinin denetlenmesini sağlar.
d) Kriz planının hazırlanması, örgütün kriz yönetim kapasitesinin bir göstergesi olarak kabul edilir. Bir kriz planı geliştirmek, kriz durumlarına etkili ve verimli bir şekilde yanıt verilebilmesini sağlamaya yardımcı olur. Kriz durumlarında ne yapılması gerektiğinin önceden belirlenmesi, karar alma süreçlerini hızlandırır ve etkin müdahaleyi mümkün kılan organizasyonel yapılar oluşturur.
e) Kriz eğitimi, yerel yönetimlerde kriz eğitimi, personeli kriz durumlarına hazırlar ve en iyi müdahale stratejilerini belirlemesini sağlar. Eğitim programları, kriz yönetimi planlarının geliştirilmesine, uyumun sağlanmasına ve iş birliği kültürünün geliştirilmesine yardımcı olur.

Tablo 6.4 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Model Önerisi



Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur.

Kriz durumlarına hazırlıklı olmak ve kriz durumlarını daha etkili bir şekilde yönetebilmek, kriz sonrasında daha kolay bir şekilde toparlanmak için yerel yönetimler örgütsel değişiklikler yapabilirler. Bu değişiklikler, kriz durumlarının öngörülebilirliği açısından önemlidir. Krizlere karşı dirençli bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayarak kriz durumlarına daha esnek, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilmesini sağlar. Bu örgütsel değişim, örgütün yapılanması, iletişim ağları, yönetim stratejileri, kaynak yönetimi ve personel eğitimi gibi alanlarda yapılır.

Yerel yönetimler çağdaş organizasyon tekniklerini kullanmalıdır. Bu sayede örgütsel yapıların çağdaşlaştırılması ve verimliliklerinin arttırılması açısından önemlidir. Bu teknikler, yerel yönetimlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için daha iyi planlama, yönetim ve denetim yapmalarını sağlar. Bu yöntemler; Toplam

Kalite Yönetimi, Sürekli İyileştirme, Değişim Mühendisliği, Esnek Üretim Sistemleri, Stratejik Yönetim ve diğerleri gibi sıralanabilir. Sonuçta, kriz yönetimi gibi zorlu durumlarda etkili olabilen yöntemlerdir.

Pasif yaklaşım doğrultusunda, kriz sinyallerini fark etmeyen yerel yönetimler ise, krize neden olan faktörleri önceden belirleyip kriz yönetimi planlarını hazırlayamaz, uygulayamaz ve kriz anında verimli bir şekilde hareket edemezler.

Pasif yaklaşım, kriz sinyallerini fark etmeme, körlük durumuna yol açabilir. Yani, kriz öncesi sinyalleri ve uyarıları algılamama ve ciddiye almama durumu söz konusu olabilir. Bu da eyleme geçememe durumuna neden olabilir. Kriz öncesi hazırlıkların yapılmaması ve krizlere dair bir planın bulunmaması, kriz anında yanlış eylemlere yol açabilir. Bu nedenle, krizin etkileriyle başa çıkmakta zorlanılabilir ve krizden daha çok etkilenilebilir. Kriz anı yönetme aşamasına gelindiğinde ise, kriz yönetimi için acil eylemler yapmak zorunda kalabilirler. Ancak hazırlıksız oldukları için yanlış eylemler yaparak krizi daha da derinleştirebilirler. Bu nedenle, kriz öncesi dönemde aktif yaklaşımı benimsemek ve kriz yönetimi için plan hazırlamak daha etkili bir yaklaşım olacaktır. Kriz anında yerel yönetimler şu faaliyetleri yapabilirler:

a) Kriz boyutunun tespiti, bir krizin boyutlandırılması, krizin doğasını, kapsamını ve etkisini belirlemeye yönelik bir değerlendirme sürecidir. Krizin boyutunun tam olarak belirlenmesi, kriz yönetim sürecinde alınacak önlemlerin doğru bir şekilde planlanmasını ve uygulanmasını sağlar.
b) Kriz yönetim planının hayata geçirilmesi, belirtilen adımların uygulanması yoluyla gerçekleşir. Bu adımlar, kriz boyutuna ve niteliğine göre değişiklik gösterebilir. Planın uygulanması sırasında kriz ekibi lideri kriz ekibi üyelerine görev vererek koordinasyonu sağlar. Bir kriz planı, tanımlanan kriz yönetim stratejisinin uygulanmasını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Kriz yönetim ekibi, acil durum planlarını uygularken krizlerin ölçeğini ve etkisini sürekli olarak değerlendirir. Kriz anında plan oluşturmak ve uygulamak mümkün olsa da planın başarısı ve etkisi şüphelidir. Bu nedenle kriz planı önceden hazırlanmalı ve güncellenmelidir.

c) Kriz planı dışında sorunları giderme, kriz planı bir kriz durumunda hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermek için hazırlanmış bir stratejidir. Ancak, bir örgütün sadece kriz durumlarında sorunları çözmeye çalışması doğru bir yaklaşım değildir. Sürekli gelişen bir dünyada örgütler, karşılaştıkları sorunları çözmek ve iyileştirmeler yapmak için bir çaba sarf etmelidirler.
d) Kriz iletişimi, bir kriz durumunda, iletişim yöntemini içeren bir süreçtir. Kriz iletişimi, krizin etkilerinin azaltılması, kontrol edilmesi ve önlenmesi için gereklidir. Kriz iletişimi, etkilenen tüm paydaşların doğru, güvenilir ve zamanında bilgilendirilmesini sağlar. Kriz durumunda organizasyonun krizi yönetmek, imajını korumak ve itibarını yeniden inşa etmek için son derece önemlidir.
e) Organizasyon, kriz anında örgütler, hızlı, etkili ve stratejik bir şekilde tepki vermek zorundadırlar. Bu örgütün, krizin en az zararla çıkmasını ve normal iş süreçlerine hızlı bir şekilde dönmesini sağlar.
f) Krizde dönemlerinde liderlik belediye başkanları, kriz dönemlerinde, kriz yönetim ekibi ile hareket etmek, hızlı ve etkili kararlar almak, kaynakların etkin kullanımını sağlamak, iletişim stratejileri geliştirerek doğru ve güncel paylaşımların yapılmasını sağlamak, toplumla etkileşim içinde olarak halkın güvenini kazanmak gibi görevleri vardır. Belediye başkanları kriz dönemlerinde liderlik rolü üstlenerek hizmetlerin sürdürülmesini sağlamalıdır.
g) Kriz dönemlerinde karar alma, kriz dönemlerinde karar almak hayatidir. Alınabilecek yanlış kararlar hem belediye hem de halkın hayatını olumsuz olarak etkileyebilir. Doğru karar almak için, krizin doğasını tam olarak kavramak, tüm olası senaryoları değerlendirmek, paydaşların görüşlerini almak ve doğru stratejileri belirlenmesi gerekir. Ayrıca belediye başkanı yürütücülüğünde kriz merkezi kararları alırken şeffaf olmalıdır. Kriz durumu sonuçları izlenmeli ve gerekli düzeltici önlemleri almalıdır.

Kriz bittikten sonra krizin etkilerinin azaltılması ve normal hayatın yeniden kurulması için gereken süreci kapsayan kriz sonrası aşamaya geçilir. Bu aşamada, krizin neden olduğu zararların onarılması, kaynakların yeniden yapılandırılması ve

toplumun krizden kaynaklanan stres ve travmaların üstesinden gelmesi için çalışmalar yapılır. Ayrıca, kriz sonrası değerlendirme süreci bir öğrenme fırsatı olarak görülmelidir. Yerel yönetimler, krizlerden aldıkları dersleri not almalı ve bu dersler gelecekteki krizler için bir rehber olarak kullanılmalıdır. Bu sayede örgütler krizlerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olmaları sağlanabilir. Kriz sonrası dönemde yerel yönetimler şu faaliyetleri yapabilirler:

a) Krizden ders çıkarmak, kriz sonrası dönem, yerel yönetimlere krizden ders almaları için önemli fırsat sunar. Bu dönemde yapılacak bir değerlendirme, kriz sırasında ve sonrasında alınan kararların etkinliğini ve başarısını değerlendirir. Bu değerlendirmenin sonuçları, gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanmak ve gerekli değişikliklerin yapılması için kullanılır.
b) Hasar tespiti, kriz sonrası hasar tespiti, bir doğal afet, salgın hastalık veya diğer benzeri olayın ardından, meydana gelen hasarın tespit edilme sürecidir. Kriz sonrası hasar tespiti genellikle, krizin ardından birkaç gün veya hafta içinde gerçekleşir. Bu süreç, genellikle inceleme ekibi tarafından yapılır ve hasarın boyutu ve kapsamını belirlemek için farklı teknikler kullanılır. Bu teknikler arasında görsel incelemeler, yapısal analizler, etkilenen alanların ölçümleri ve diğer benzeri yöntemler yer alabilir. Hasar tespiti onarım ve yeniden yapılanma süreçleri için önemlidir.
c) Psikolojik rehabilitasyon, bir kriz, insanları fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilir, bu nedenle kriz sonrası insanların psikolojik destek almaları önemlidir. Psikolojik rehabilitasyon, insanların kriz sonrası travma, kayıp, kaygı, korku, keder ve depresyon gibi duygusal zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir süreçtir. Bireysel ya da grup terapisi, danışmanlık, stres yönetimi, meditasyon ve benzeri farklı teknikler kullanılarak insanlara destek verilebilir. Ayrıca toplum tabanlı programlar, sosyal faaliyetler, yardım kuruluşları ve benzeri kaynaklar da psikolojik rehabilite sürecinde yardımcı olabilirler. Bu şekilde insanlar zihinsel ve duygusal sağlıklarını yeniden kazanacak dolayısıyla kriz sonrası normalleşme sürecinde önemli bir rol oynayacaktır.

Yerel yönetimlerin kriz etkisini doğru değerlendirip öğrenme süreci başlatması oldukça önemlidir. Bu süreç, örgütlerin sürdürülebilirliği ve gelecekteki krizlere hazırlıklı olması için kritik bir adımdır.

Yerel yönetimler kriz sonuçlarını doğru bir şekilde değerlendiremezse birçok olumsuz sonuç ile karşılaşılabilir, öğrenme ve iyileşme süreci başlatılamaz. Bunun sonucunda, örgüt varlığının tehlikeye girmesi ve itibar kaybı yaşanabilir, aynı hatalar tekrarlanır ve krizlere neden olur, kaynaklar israf edilir ve maliyetler artar, kriz sonucunda örgütün yasal sorumluluğu varsa ve bu sorumluluk doğru bir şekilde yönetilemezse hukuki problemlerle karşı karşıya kalınabilir, motivasyon ve güven eksikliği personelin örgütü terk etmesine yol açabilir. Bu nedenle değerlendirme aşaması örgütün yönünü belirlemektedir.

Yerel yönetimler kriz sonuçlarını doğru bir şekilde değerlendirebilirse, kriz sonuçlarını gözden geçirmelidir. Kriz sonrasında yapılan işlerin ve alınan önlemlerin etkinliğini değerlendirmek, eksiklikleri belirlemek ve daha iyi sonuçlar elde etmek için yeni stratejiler geliştirmek adına önemlidir.

Kriz sonuçları gözden geçirildikten sonra, yerel yönetimlerin durum analizi yapması oldukça önemlidir. Durum analizi, kriz sonuçlarının nedenlerini belirleyerek, gelecekte benzer krizlerin tekrarlanmasını engellemek ve olası riskleri azaltmak için alınacak tedbirleri belirlemeye yardımcı olur. Krizin nedenleri, risk analizleri, yeni çözümler ve stratejiler oluşturma, gerekli kaynakların belirlenmesi gibi konular, durum analizinde ele alınabilecek konular arasındadır.

Yerel yönetimlerin kriz sonrası merkezi yapıdan uzaklaşarak hareket etmeleri ve kriz öncesi şartları sağlamaları, kriz sonrası toparlanma sürecinde başarılı olmaları için önemli bir adımdır.

Bir kriz durumunda merkezi yönetimin kaynaklarının ve yönetim kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle yerel yönetimlerin krizle mücadele de önemli bir rolü vardır. Ancak kriz sonrası toparlanma sürecinde merkezi yapıların desteği ve koordinasyonu olmadan yerel yönetimlerin kendi başlarına hareket etmeleri zor olabilir. Bu nedenle yerel yönetimler durum analizi yaptıktan sonra merkezi yapı ve

diğer paydaşlarla iş birliği yaparak hareket etmelidir. Bu yerel yönetimlerin ihtiyaç duyacakları kaynaklara erişimlerini sağlamalarına ve kriz sonrası toparlanma sürecinde daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca kriz öncesi şartları sağlamak da çok önemlidir. Bu yerel yönetimlerin kriz sonrası toparlanma sürecine yönelik planlarını ve stratejilerini güncellemeleri anlamına gelir. Yerel yönetimler, kriz sonrası toplanma sürecinde ihtiyaç duyacakları kaynakları, personel ihtiyaçlarını, teknolojik alt yapılarını ve diğer önemli faktörleri gözden geçirmelidir.

Kriz sonrası toparlanma sürecinde, yerel yönetimlerin merkezi yapıdan uzaklaşarak kendi başlarına hareket etmeleri yerine, merkezi yapı ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak hareket etmeleri, kriz sonrası toparlanma sürecinde daha başarılı olmalarına yardımcı olacaktır. Bu yaklaşım, yerel yönetimlerin kriz sonrası toparlanma sürecinde daha hızlı ve etkili bir şekilde hareket etmelerine sağlar.

Kriz yönetimi bir döngüdür ve bu döngü kriz öncesi hazırlık, kriz yönetimi ve kriz sonrası iyileştirme aşamalarından oluşmaktadır. Yerel yönetimler kriz yönetimi döngüsü içerisinde kriz sonrası normalleşme aşamasından sonra krize hazırlık aşamasına geri dönerler ve krize hazırlıklı olmak için gerekli çalışmaları yaparlar.

Sonuç olarak, krizler, yerel düzeyde çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, yerel yönetimler kriz öncesi hazırlık çalışmaları yapmak, krizlere müdahale etmek ve normalleşme sürecini yönetmek için gerekli araç ve kaynakları kullanmak zorundadır. Dolayısıyla oluşturulan yerel yönetimlerde kriz yönetim modeli, yerel yönetimlerde kriz yönetim döngüsünde kullanışlı bir araçtır. Bu modelin, krizlerin etkilerini azaltma normalleşme sürecini ise hızlandıracağı, başarı ve krize direncin arttırılacağı düşünülmektedir. Bu sayede yerel yönetimler etkili bir kriz yönetim gerçekleştirebilecektir.

6.5.2. Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Örgüt Modeli

Genellikle her örgüt ve toplum potansiyel olarak kriz durumlarına maruz kalır. Örgütün hayatta kalması hazırlık derecesine, kriz yönetimi ekibinin kalitesine, acil durum planlarının uygulanmasının etkinliğine ve kriz olayından sonra durumun izlenmesine bağlıdır. Zamanında kararlı ve etkili müdahale krizin en az zararla indirilmesine katkı sağlar.

Belediyelerin profesyonel kriz yönetiminde belediye yönetiminin dengeleyici bir bileşeni olmalı ve siyasi bağlamda değiştirilmemeli dolayısıyla belediye seçim sonuçlarından etkilenilmemelidir. Belediye yönetimi düzeyindeki eksiklik, birçok meclis üyesinin kendilerini ağırlıklı olarak yerel siyasetçiler olarak görmesi ve yönetsel rollerini ve bunun sonucunda ortaya çıkan sorumluluğu kabul etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak kriz yönetimi sürekli olarak yapılmalı ve bir bölgenin yönetimi krize hazırlık sorumluluğunu üstlenmelidir.

Kriz durumunda ilk 72 saat altın saatler olarak kabul edilmektedir. Bu kritik saatlerde belde halkı kendi başlarına kalmakta ve krizlere hazırlıklı oldukları sürece ayakta kalabilmektedirler. Modern yerel yönetimlerin yapılanmasında toplumu etkileyen her türlü sorunun daha başlangıç aşamasında giderilmesi hedeflenmektedir. Giderilemiyorsa bile, halka en yakın olan yerel yönetimlerin kriz zamanlarında kriz merkezi koordinasyonuyla sorunların kısa vadede çözülerek hasarı minimuma indirme çalışmaları önemlidir.

Yaşanan acı tecrübelerden ve eksikliklerden yola çıkarak, kriz durumlarında anayasa tarafından güvence altına alınan otoriter bir güç konumunda halka ilk müdahaleyi yapacak ve bilgi sağlayacak yerel yönetimlerde kriz planları hazırlanmalı ve bu planları hazırlayacak ve uygulayacak özel ve daimî kriz merkezleri oluşturulmalıdır.

Krizlerin olası zararlarını azaltmak için kriz yönetiminin önemi ve vazgeçilmezliği anlayışıyla yerel düzeyde bir örgüt kurulmalıdır. Yerelde her belediyenin kriz yönetimi konusunda kendi bölgelerinden örneklemler alarak beldenin profili çıkarılmalıdır.

Bu doğrultuda yerel yönetimlerde oluşturulacak kriz yönetimi örgüt modeli, kriz öncesi, kriz anı ve sonrasındaki dönemde krize neden olan olayların önlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla, belediye ve ülke çıkarları doğrultusunda gerekli hazırlık ve faaliyetlerin yönlendirilmesi, hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde, devlet ve belediye birimleri arasında koordinasyon, hız ve verimlilik sağlayarak belediye ve milli çıkarlar doğrultusunda krizlerin en az zararla aşılmasını sağlamaktır. Kriz sonrası dönemde ise, tecrübe kazanma, koordinasyon, hasar tespiti, rehabilitasyon ve yeniden yapılanma bağlamında normal yaşama geçilmesidir.

Kriz yönetimi konusunda vali başkanlığında belediye başkanı yürütücülüğünde, tüm belediye birimlerinin normal dönemde yaptığı işler dışında yeni sorumlulukları tanımlanacaktır. Dolayısıyla merkez olağan dönemlerde çekirdek kadro ile faaliyetlerini sürdürecek acil durumlarda ise tam kadro durumuna gelecektir.

Kriz merkezi örgüt birimlerini, kriz yönetimindeki rollerine göre iki gruba ayırarak daha detaylı bir yaklaşım çerçevesinde açıklamak doğru olacaktır. İlk grupta, kriz yönetimi sırasında daha operasyonel işlevleri yerine getiren birimler yer almaktadır. Bu birimler daha çok planın uygulanması ve koordinasyon için gereklidir.

İkinci grupta, kriz yönetiminde daha stratejik rolleri olan birimler yer almaktadır. Krizle ilgili kararlar almak, kriz yönetim ekibini organize etmek, kriz sona erdiğinde yapılacak faaliyetleri planlamak gibi stratejik öneme sahip rolleri üstlenir ve kriz yönetim sürecinde daha geniş bir perspektif sunarlar.

Böyle bir ayrımın olmasının nedeni, kriz merkezi içerisindeki örgüt birimlerinin rol ve sorumluluklarını daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Kriz yönetim planı daha etkili uygulanacak, krizin etkileri minimize edilecek, koordinasyon ve iş birliği de daha verimli olacaktır.

Kriz merkezi örgüt birimleri, kriz yönetimi sürecinde gerekli olan işlevlerin gerçekleştirilmesine izin veren bir yapıdır. Kriz merkezi genel olarak aşağıdaki işlevsel birimleri içermelidir:

1. Kriz Merkezi Yönetim Ekibi: Kriz Merkezi'nin genel yönetiminden sorumlu olan ekiptir. Ekip, kriz durumlarında stratejik kararlar almak, kaynakları yönetmek ve iletişim faaliyetlerini koordine etmek gibi görevlerden sorumludur.
2. Senaryo Analiz Birimi: Gelecekteki olası olay ve gelişmeler için farklı senaryolar oluşturmak ve bu senaryoları inceleyerek karar vericilere yol gösterici bilgiler sağlamak amacıyla kurulmuş birimdir. Senaryo Analiz Birimi, farklı senaryoların oluşturulması için çeşitli yöntemler kullanır. Bu yöntemler arasında trend analizi, Delphi yöntemi, SWOT Analizi, sezgisel analiz, sistematik senaryo planlaması ve çeşitli matematiksel modeller gibi yöntemler yer almaktadır. Senaryo analiz birimleri gelecekteki belirsizlikleri azaltarak daha bilinçli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu birimler, yerel yönetim birimlerinin olaylara daha hazırlıklı olmasına ve risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.
3. Planlama Birimi: Kriz durumlarına hazırlanmak ve bu durumlarla başa çıkmak için oluşturulmuş birimlerdir. Kriz Planlama Birimleri, olası kriz senaryo analiz birimleri tarafından aktarılan bilgiler doğrultusunda, bu senaryolara hazırlık yapmak için stratejiler geliştirir. Bu birimler aynı zamanda kriz durumlarının yönetimi için gerekli prosedürleri belirleyerek acil müdahale ekiplerinin işlerini kolaylaştırır. Kriz Planlama Birimleri, genellikle kriz müdahale ekiplerinin liderliğini yapar. Bu ekipler, kriz durumunda hızlı ve etkili bir şekilde hareket etmek için gerekli bilgi ve ekipmanlara sahip olurlar. Kriz planlama birimleri, kriz durumlarının etkilerini en aza indirmek için, kurtarma ve iyileştirme planlarını geliştirirler. Dolayısıyla bu birimler, senaryolara hazırlıklar yaparak yerel yönetimlerin hızlı bir şekilde hareket etmelerine ve krizi yönetmelerine yardımcı olurlar. Bu birimlerin çalışmaları hem kriz durumlarının etkili yönetimi açısından hem de olası risklerin azaltılması açısından oldukça önemlidir.
4. İletişim Birimi: Kriz Merkezi'nin iletişim süreçlerinden sorumlu olan ekiptir. İletişim birimi, krizle ilgili bilgiyi toplar, analiz eder ve paylaşır. Halkın güvenliği, ekipmanların kullanımı, kaynakların yönetimi ve diğer konularla ilgili iletişimi yönetirler. İletişim birimi içerisinde kriz sözcüsü de

bulunmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenecek kriz sözcüsü kriz öncesi, kriz sırası ve sonrasında medya ve kamuoyunu doğru ve zamanına bilgi sağlamakla görevlidir. Kriz sözcüsü aynı zamanda kriz yönetim ekibinin sözcüsü olarak da hizmet verebilir. Ayrıca bu birim kriz esnasında gelen çağrıları da yürütür. Halkla iletişim konusunda önemli bir birimdir.

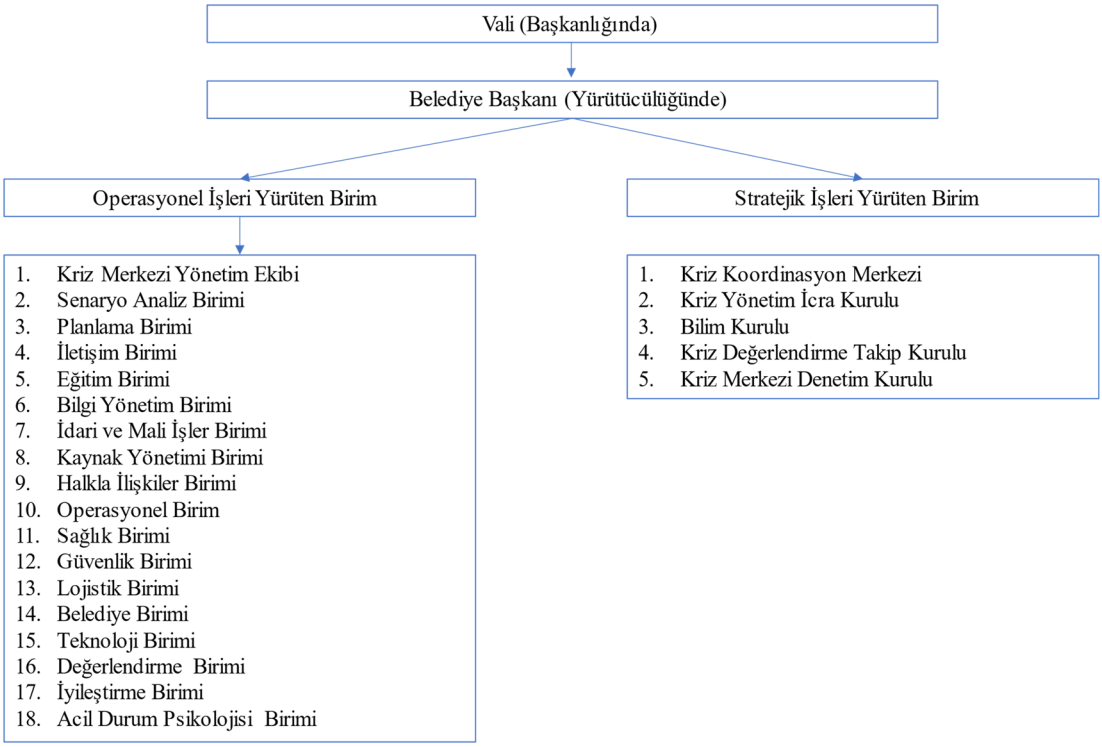
5. Eğitim Birimi: Halkı bilgilendirmek, eğitmek ve farkındalık yaratmak için oluşturulmuş bir birimdir. Bu birim, kriz durumlarında halkın doğru bilgiye erişmesini ve kriz yönetimi konusunda bilinçlenmesini sağlar. Ayrıca, kriz durumunda görevlendirilen personelin eğitimi de bu birim tarafından yapılır.
6. Bilgi Yönetim Birimi: Kriz merkezindeki tüm bilgi işlem süreçlerinden sorumlu olan ekiptir. Bilgi yönetim ekibi, krizle ilgili tüm verileri toplar, analiz eder ve paylaşır. Bilgi yönetimi, karar vericilere doğru bilgiyi sağlayarak kriz yönetimi sürecindeki hızlı ve etkili kararlar için önemlidir.
7. İdari ve Mali İşler Birimi: Kriz yönetimi sürecinde gerekli olan tüm idari ve mali işlerin takibi yönetimi ve koordinasyonundan sorumludur.
8. Kaynak Yönetim Birimi: Kriz merkezindeki tüm kaynakların yönetiminden sorumlu olan ekiptir. Kaynak yönetim birimi, acil durum müdahalesinde kullanılacak ekipman, malzeme ve personel gibi kaynakları yönetir.
9. Halkla İlişkiler Birimi: Kriz zamanlarında halka ve paydaşlara doğru ve hızlı bilgi akışını sağlayarak kriz konusunda bilinçlendirme çalışmaları yürütür. Bu sayede halkın güveni kazanılır. Sadece kriz anında değil, toparlanma sürecinde de kamuoyu araştırmaları, halkla açık toplantılar gibi yöntemlerle yardımcı olur.
10. Operasyonel Birim: Kriz merkezinin sahadaki operasyonlarını yöneten ekiptir. Operasyonel birim, kriz durumunda doğrudan hizmetleri koordine eder, ekipmanın ve malzemenin kullanımını yönetir ve krizle ilgili saha operasyonlarını izler.
11. Sağlık Birimi: Kriz merkezi içerisindeki sağlık hizmetlerinden sorumlu birimdir. Krizle ilgili sağlık sorunlarına yanıt vermek için gerekli planlamayı ve koordinasyonu sağlamayı amaçlar.
12. Güvenlik Birimi: Kriz merkezinin güvenliğini sağlayan birimdir.

13. Lojistik Birimi: Kriz merkezi içerisindeki birimlere ihtiyaç duydukları ekipmanı, malzemeyi zamanında yürütmek, gerektiğinde de lojistik desteği koordine etmek gibi görevleri vardır.
14. Belediye Birimi: Kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında çevre temizliği, yolların açılması, su ve elektrik hizmetlerinin sağlanması gibi görevleri yerine getirir.
15. Teknoloji Birimi: Gerekli teknolojik alt yapıyı yönetir. Krizde hızlı ve doğru kararlar almak için teknolojik araçların kullanılması ve alt yapının yürütülmesi görevini üstlenir.
16. Değerlendirme Birimi: Kriz Sonrası dönemde, kriz merkezinde bulunan birimlerden biridir. Bu birim, krizin etkilerini değerlendirir ve krizin neden olduğu hasarı tespit eder. Bu sayede kriz sonrası dönemde hangi alanlara öncelik verilmesi gerektiğini belirler.
17. İyileştirme Birimi: Bu birim kriz sonrası sürecin yönetiminde hasar tespiti, onarım ve yeniden yapılanma çalışmalarını yürütür. Ayrıca kriz sonrası sürecin psikolojik etkilerini de yönetir. Kriz sonrası yönetim süreçlerin yanı sıra krizlerin önlenmesi ve etkilerinin minimum düzeye indirilmesi için stratejiler geliştirir. Bu sayede yerel yönetimlerin gelecekteki krizlere karşı direncini arttırır.
18. Acil Durum Psikolojisi Birimi: Kriz sırasında, psikolojik destek sağlayarak duygusal ihtiyaçları yönetmek için tasarlanır. Bu birim ayrıca kriz sonrası terapi ve psikolojik yardım çalışmaları da yürütür.

Yerel yönetimlerde kriz merkezi örgüt birimleri, kriz durumunda acil müdahale ve yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak üzere oluşturulan birimlerdir. Bu birimler, krizle mücadele de etkili olacak tüm örgüt birimlerini bir araya getirir ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur.

Kriz merkezi örgüt yapısı, yerel yönetimlerin ihtiyaç durumlarına göre ve senaryolarına bağlı olarak özelleştirilebilir ya da farklı birimlerde eklenmesi mümkündür. Örneğin, acil gıda yardımı birimi, konut ve barınma birimi, kritik alt yapı birimi gibi.

Tablo 6.5 Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi Örgüt Modeli Önerisi



Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur.

Kriz dönemlerinde belediye bünyesinde oluşturulacak 5 ana kurul bulunmaktadır. Bu kurullar; Kriz Koordinasyon Kurulu, Kriz Yönetim İcra Kurulu, Bilim Kurulu, Kriz Değerlendirme Takip Kurulu, Kriz Merkezi Denetim Kurulu'dur.

1. Kriz Koordinasyon Kurulu: Belediye Başkanı başkanlığında, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, UKOME ve AYKOME Genel Müdürleri, Daire Başkanları, Başkan Danışmanları, Muhtarlar, Meslek odalarının, STK'ların, Sendika ve diğer uzmanların temsilcilerinden oluşmaktadır. Bu kurul, Belediye Başkanı başkanlığında krizin cinsine göre, kriz ile ilgili sorunların çözüme kavuşturulacağı en üst kuruldur. Yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan gelen bilgi ve önerileri değerlendirir. Bu değerlendirme sonucuna göre, sorunlar ile ilgili kararlar alır. Kriz yönetimi için gereken konularda ilgili makamlarla koordinasyon ve iş birliği yapar. Kriz Koordinasyon Kurulunda tüm paydaşlar, yani krizle ilgili tüm kurum, kuruluş ve kişilerin temsilcilerinin yer aldığı bir yapı şeklinde

örgütlenmelidir. Tüm paydaşların yer aldığı kriz yönetimi örgüt modelinde daha etkili bir kriz yönetim anlayışı sunar. Her paydaşın krize özgü kaynakları ve becerileri bulunur. Bu beceri ve kaynaklarda önemli bir yer tutar. Bu nedenle tüm paydaşların temsilcilerinin yer alması krizle mücadele de daha etkili bir yaklaşım sunar.

2. Kriz Yönetim İcra Kurulu, Belediye Başkanı, Genel Sekreter ve krizin türüne göre üst yöneticiden oluşan kuruldur. Bu birim, krizin yönetimindeki stratejik kararları uygulayan ve kriz yönetim sürecindeki tüm birimleri yönlendiren birimdir. İcra Kurulu, Kriz Koordinasyon Kurulu tarafından alınan kararlar doğrultusunda hareket eder ve kriz yönetim sürecindeki diğer birimlerin işlerini koordine eder.
3. Bilim Kurulu, üniversitelerde alanında uzmanlaşmış kişilerden oluşan kuruldur. Krizin yönetilmesi ile ilgili kararlarda bulunurlar. Bu kurul, kriz yönetim sürecinde sağlıklı ve bilimsel karar alınmadan önce, krizin doğasına, yayılma hızına, nedenlerine sonuçlarına, etkilerine ve krizle mücadele stratejilerine dair bilimsel verilere ve analizler sunarak kriz yönetiminde kritik bir rol oynar.
4. Kriz Değerlendirme ve Takip Kurulu, Belediye Başkanı, Genel Sekreter ve krizin türüne göre üst yöneticilerden oluşan kuruldur. Krizle ilgili bilgi ve haberleri değerlendirmek, değerlendirme sonuçlarına göre alınacak önlemleri belirlemek ve önlemlerin uygulanması için girişimler önerir. Milli çıkarlar doğrultusunda teknik ve bürokratik işleri yürütür. Ulusal çıkarlar doğrultusunda teknik ve bürokratik işler yapar. Kamu ve diğer kaynaklardan temin edilen araç, gereç, personel ve diğer tesislerin tahsisini yönetir.
5. Kriz Merkezi Denetim Kurulu, kriz merkezi faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında uygunluğu, etkinliği, verimliliğine dikkat ederek gerektiğinde bu süreçte düzeltici eylemler alınmasını sağlar. Denetim birimi, kriz merkezi yönetim ekibi tarafından atanmalı eğitim ve tecrübeye sahip olmalıdır. Yasal uyumluluk, veri gizliliği, bilgi güvenliği konularında denetim yapmalıdır.

İzmir Büyükşehir Belediyesinin yaşanan pandemi nedeniyle hayata geçirdiği "Kriz Belediyeciliği" modeli iyi uygulama örneklerindendir. Kriz ortamlarında belediyelere yol gösterebilmek için yönerge yayınlanmıştır. Üç ana kurul olarak oluşturulan bu modelde belediyelere önemli görevler düşmektedir. Bu çalışmada ortaya konulan yerel yönetimlerde kriz yönetimi örgüt modeli de İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin "Kriz Belediyeciliği" modelinden ve 2011 yılında kaldırılan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliğinden yola çıkarak örnek bir örgüt modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tablo 6.5'te Yerel Yönetimlerin Kriz Yönetim Merkezi ve diğer alt yapılanmalar ile ilişkisi gösterilmektedir. Kriz yönetiminde en üst düzeyde karar verici ve koordinasyondan sorumlu olan kişi Vali ve Belediye Başkanıdır.

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde kriz merkezi birimleri, kriz durumları ile ilgili koordinasyonu sağlamak, halkın can ve mal güvenliğini korumak ve acil müdahaleler için hazırlıklı olmak amacıyla oluşturulan birimlerdir. Bu birimler, yangın, deprem, sel, çığ, salgın hastalık gibi doğal afetlerin yanı sıra terör saldırıları, iş kazaları ve benzeri acil durumlar gibi insan yapımı kriz durumlarında da faaliyet göstermektedirler.

Bu bağlamda, her yerel yönetimin şartlarına uygun bir şekilde oluşturulacak yerel yönetim merkezi birimleri, vali başkanlığında ve belediye başkanı yürütücülüğünde yerel yönetimlerin ilgili birimleri tarafından yönetilir. Kriz merkezi birimleri, kriz öncesi planlama ve hazırlık faaliyetlerinin yanı sıra, kriz sırasında ve sonrasında koordinasyon ve yönetim faaliyetlerini yürütmek için de önemlidir. Bu birimler kriz öncesi hazırlıkların yapılması, kriz anı acil planların uygulamaya konulması kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Yerel yönetimlerde kriz merkezi birimleri, halkın can ve mal güvenliği korumak için önemlidir.

YEDİNCİ BÖLÜM BULGULAR, ÖNERİLER VE SONUÇ

7.1. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ BULGULAR

B. 1- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusu bilinmeyen ve üzerinde fazla durulmayan bir konudur. Örgüt yöneticileri bu konuyu ek bir maaliyet ve zaman kaybı olarak görmektedir. Ancak gerek ülkemizde gerekse Dünya'da yaşanan ve yaşanabilecek krizler, kriz yönetimi konusunda daha fazla bilgi sahibi olmak ve harekete geçmek gerektiğini göstermektedir.

B. 2- Türkiye'de 6360 Sayılı Kanun ile yerel yönetimlerde Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde il özel idareleri kaldırılmış ve köyler mahalleye dönüştürülmüş, bu süreçte il özel idareleri ve köylerin tamamının kaldırılarak belediyelerden oluşan yerel yönetim alanına evrileceği düşünülmektedir.

B. 3- Kriz yönetiminin temel yasal dayanağına bakıldığında, Türkiye'de kriz yönetimi için kapsayıcı üst bir mevzuat bulunmamaktadır. Ülkemizde ağırlıklı olarak afet yönetimini esas alan bir acil yönetim anlayışının olduğu söylenebilir. Kriz yönetimi genellikle krizle ilgili mevcut yasaların uygulanması veya yürürlüğe konulması yoluyla gerçekleştirilir. Ancak, bu yasaların krizlerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanmamış olması nedeniyle kriz yönetimi sırasında hukuki dayanak eksikliği ortaya çıkmaktadır.

B. 4- 1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve yerel yönetim birimlerinin kendi kanunları incelendiğinde yerel yönetimleri doğrudan sorumlu sayan bir düzenleme olmadığı tespit edilmiştir. Bazı normlar yorumlanarak yerel yönetimler krizden sorumlu tutulabilmektedir ancak görevleri açısından bakıldığında büyük bir kısmının doğrudan ilgili olmamakla birlikte ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yerel yönetimlerin bu sistem içerisinde kritik görevleri olduğu vurgulanmış ancak ikincil öneme konumlandırılmıştır. Kriz yönetimi açısından bu ciddi bir sorundur.

B. 5- Kriz yönetimi için ortak bir protokol veya işleyiş mekanizması yoktur.

B. 6- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusunda net bir sınırlama ve tanımlama yapılmadığı gözlemlenmektedir. Yerel yönetimlerde kriz yönetimi çalışmaları, afet yönetimi, acil durum yönetimi, felaket yönetimi gibi farklı kavramlar olarak ele alınmakta ve bu kavramlar arasında net bir ayrım yapılmamaktadır.

B. 7- Türkiye Afet Müdahale Planının sadece 12 olay türüne (Su baskını, baraj patlaması, orman yangını, sanayi yangınları, toplu nüfus hareketleri, siber saldırı, kimyasal durumlar, biyolojik afetler ve salgın hastalıklar, radyolojik ve nükleer kazalar, kuraklık, deprem ve ulaşım kazaları) yönelik müdahale planları hazırlaması diğer kriz durumlarını saf dışı bırakması konuya bütüncül bir yaklaşım açısından eksiklik olduğunu göstermektedir.

B. 8- Türkiye'de yerel yönetim birimlerinin sadece afet yönetimine odaklanması ciddi bir sorundur. Dolayısıyla diğer kriz durumlarında bu konuda gerekli hazırlıkların yapılmaması ve yeterli adımların atılmaması, kriz yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmaktadır.

B. 9- Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda henüz standart bir model oluşturulmamıştır. Kriz yönetim modelleri incelendiğinde genel olarak krize hazırlık, kriz anı yönetimi ve kriz değerlendirme aşamalardan oluştuğu tespit edilmiştir. Türkiye'de kriz yönetimi konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bu modellerden yola çıkılarak, yerel yönetimlerin krize hazırlık, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası çalışmalarının detaylı bir şekilde belirtilmediği tespit edilmiştir.

B. 10- Yerel yönetimlerde henüz standart bir model oluşturulmamış ancak bazı planlar ve prosedürler bulunsa bile bu planların uygulanabilirliği konusunda denetim mekanizmalarının yeterince etkin olmadığı tespit edilmiştir. Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz süreçlerinde özel denetim mekanizmaları bulunmaktadır ancak yeterli değildir. Örnek vermek gerekirse, İçişleri Bakanlığı tarafından kriz yönetimi sürecinde yerel yönetimlerin denetlenmesi amacıyla Valilik bünyesinde Kriz Merkezleri oluşturulmuştur. Buna ek olarak, Kamu İç Kontrol Sistemi ve Mali Denetim gibi mekanizmalar da bu süreçte denetim amacıyla kullanılmaktadır.

B. 11- Türkiye'de yerel yönetimlerde doğru bir kriz yönetimi uygulanmamaktadır. Türkiye'de kriz yönetimi konusunda kriz öncesi yani önleyici çalışmalara yeterli ağırlığın verilmediği tespit edilmiş, genellikle kriz sonrası yani tepkisel yaklaşım benimsenen çalışmalar ön plana çıkarılmıştır. Ancak kriz yönetimi konusunda alınacak önlemler ve yapılacak hazırlıklar krizin etkisini belirlemektedir.

B. 12- Birçok yerel yönetimin kriz yönetim planı olmadığı, olanlarında genellikle yalnızca doğal afetleri dikkate aldığı ve diğer kriz türlerini düşünmediği yani yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Yerel yönetimlerin, kriz yönetimi konusunda hazırlıklı olması, hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmesi açısından önemlidir. Ancak yerel yönetimler kriz yönetim planı eksikliği yaşayabilir. Bu eksiklikler birçok nedenle ortaya çıkmaktadır: Kriz yönetim planının hazırlanma sürecinin zorluğu, krize yönelik hazırlanan planların sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmaması, her krizin kendine has özelliklerinin olması, yerel yönetim kaynaklarının sınırlı olması, yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda yeterli uzmanlık ve tecrübeye sahip personelin olmaması, kriz planının sık sık güncellenememesi gibi nedenler sayılabilir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin kriz planı eksikliği yaşaması mümkündür. Ancak kriz yönetim planı olmaması ya da yetersiz olması kriz durumlarında ciddi sorunlar yaşanmasına neden olabilir.

B. 13- Türkiye'de merkezi bir kriz merkezi bulunmamaktadır. Ancak, kriz yönetim koordinasyonunu sağlamak için bir dizi kurum ve mekanizma bulunmaktadır. Bu kurumlar arasında AFAD, Sağlık Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Türk Silahlı Kuvvetleri bulunmaktadır.

B. 14- Türkiye'de yerel yönetimlerde genellikle özel ve daimî bir kriz merkezi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bazı büyükşehirlerde (İstanbul, Ankara, İzmir) gibi birkaç kriz merkezi olduğu bilinmektedir ancak kriz merkezi konusunda net bir bilgi olmamakla birlikte kriz durumları ortaya çıktığına genellikle geçici olarak kriz merkezleri oluşturulmaktadır. Ancak yerel yönetimlerde örgütsel yapıda özel ve daimî kriz merkezlerinin bulunmaması, kriz durumlarının yönetiminde bazı zorlukları beraberinde getirir. Özel bir kriz merkezinin olmaması kriz durumlarında iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açar. Kriz durumlarında hızlı hareket edilmesi gerekir

özel bir kriz merkezi olmadığı durumlarda ekiplerin hızlı bir şekilde toplanması ve harekete geçmesi zorlaşabilir dolayısıyla bu durum krizin etkilerinin büyümesine neden olacaktır. Karar verme sürecinde güçlükler yaşanabilir, etkin kaynak kullanımını zorlaştırabilir, gerekli kaynakların tamamını kullanılamayabilir.

B. 15- Merkezi ve yerel yönetim kriz merkezlerine kriz dönemlerinde bağımsızlık yetkisi verilmelidir. Aksi halde şeffaflık ve güvenirlik ilkelerine dayalı hareket edilemeyecek ve siyasi etkilere maruz kalınacaktır.

B. 16- Türkiye'de kriz yönetimi konusunda alınan derslerin merkezi bir yerde toplanması veya paylaşılması için belli bir mekanizma veya kurum bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle kriz durumlarında edinilen tecrübeler, her belediye veya örgüt tarafından ayrı ayrı öğrenilmekte ve uygulanmaktadır. Ancak kriz yönetimi konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde sertifika programları, eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir. Bu programlar ve eğitimler, kriz yönetimi konusunda uzmanlaşmak isteyen belediye yöneticileri ve diğer ilgili kişilere bilgi ve deneyim kazandırmak için düzenlenmektedir. Ayrıca Türkiye'de kriz yönetimi hususunda çalışmalar yürüten birçok örgüt ve kurum vardır. Bunlar arasında AFAD, İçişleri Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü gibi kurumlar yer almaktadır. Bunlar, kriz yönetimi hakkında eğitimler ve danışmanlık hizmeti vermekte ve kriz durumlarına müdahale etmektedir. Sonuçta, Türkiye'de kriz yönetimi hakkında, alınan derslerin merkezi bir yerde toplanması veya paylaşılması için belirli bir mekanizma veya kurum bulunmamaktadır. Ancak, kriz yönetimi için danışmanlık ve eğitim sunan kurumlar ve programlar bulunduğu tespit edilmiştir.

B. 17- Türkiye'nin kriz yönetimi konusunda uluslararası kuruluşlar ile daha fazla koordinasyon ve iş birliği içinde olması gerektiği tespit edilmiştir.

B. 18- Farklı belediyeler ve kurumlar arasında ciddi koordinasyon eksikliği mevcuttur.

B. 19- Türkiye'de kriz yönetimi alanında dar kapsamlı düşünülmüş bir senaryo merkezi mevcuttur. Özellikle son yıllarda deprem senaryolarını ele almak üzere bir

senaryo merkezi kurulmuştur. Ancak krizlerin yelpazesinin geniş olduğu düşünüldüğünde senaryo merkezlerinin yetersiz olduğu düşünülmektedir.

B. 20- Karar alma mekanizmaları merkezileşmiş ve yerel yönetimler inisiyatif alamaz duruma gelmişlerdir.

B. 21- Kriz yönetimi ile ilgili konularda bilimsel bir sahiplenme söz konusudur. Bilimsel sahiplenme yerine disiplinler arası iş birliği olmalıdır. Her bilim dalı kendi içerisinde konunun sadece kendi tekeli içerisinde olduğunu düşünmekte diğer bilim dallarının yaklaşımlarına sıcak bakmamaktadır. Özellikle de depremlerin, teknolojik boyutlarının ötesinde sosyal ve ekonomik boyutlarının da olduğu göz ardı edilmektedir.

B. 22- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi için yeterli uzman personel yoktur.

B. 23- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi için kaynaklar yeterli değildir.

B. 24- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetiminde tedarik zinciri konusunda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Krizlerde gerekli malzemeler ve hizmetler zamanında ve yeterli olarak temin edilememektedir.

B. 25- Türkiye'de yerel yönetim birimleri, kriz sürecinde teknolojik altyapılarını yeterince kullanamamaktadır.

B. 26-Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi için yetersiz liderlik ve yetersiz yönetim durumu yaşanmaktadır.

B. 27- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi sürecinde sivil toplum kuruluşları, özel sektörün ve vatandaşların katılımını sağlamakta zorlanmaktadır. Bu durum kriz yönetiminde paydaşların koordinasyonunu zorlaştırarak gecikmelere neden olabilir.

B. 28- Yerel yönetim birimlerinin kriz yönetimi sürecinde iletişim eksikliği yaşadıkları görülmektedir. Bu durum kriz yönetimi sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmakta ve halkın güvenini sarsabilmektedir.

B. 29- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi için toplumun yeterince bilgilendirilememesi veya katılımın sağlanamaması sorunu yaşanmaktadır.

B. 30-Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi için yeterli süreç yönetimi yapılmamaktadır.

B. 31- Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda hızlı ve etkili karar alma süreçleri eksiktir.

B. 32- Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi için alternatif çözümler üretmediği tespit edilmiştir.

B. 33-Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz durumlarında insan kaynakları yönetimi uygun değildir.

B. 34- Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi için yeterli ve özel bütçe ayırmadığı tespit edilmiştir.

B. 35- Türkiye'de Büyükşehir alanlarındaki köyler kırsal mahalle olarak tanımlanmış ancak kob, oba, mezra gibi yerler unutulmuştur. Buralara etkin bir hizmet gönderilmemiş ve bazı eksiklikler mevcuttur. Dolayısıyla yerel yönetimlerin kriz durumlarında halkın ihtiyaçlarına yeterince cevap veremediği tespit edilmiştir.

B. 36- Bazı yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusunda toplumsal farkındalık oluşturma çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmalar, halkın bir krizle karşı karşıya kaldığında nasıl hareket etmesi gerektiği hakkında bilinçlendirilmesine ve eğitilmesine katkı sağlar. Yerel yönetimler toplumsal farkındalık çalışmalarını farklı yollar ile yürütebilir. Bu yollar, halka açık seminerler, eğitimler, tatbikatlar olarak arttırılabilir. Ek olarak, yerel yönetimler topluma kriz durumlarında kullanılabilecek acil durum çantaları ve malzemeleri dağıtarak toplumun hazırlıklı olmalarına katkı sağlamaktadır. Sosyal medya ve yerel medya sayesinde bilgi vererek farkındalık çalışmaları yürüttükleri görülmektedir. Bu farkındalık çalışmaları önemli bir yere sahiptir çünkü

bu sayede toplumun bilinçli, krizlere hazırlıklı, olası kayıplar minimize edilmiş ve hızlı bir şekilde toparlanılmasına katkı sağlayacaktır.

B. 37- Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi için özel bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve ciddi düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

B. 38- Kriz durumlarına özgü standart ve özgün bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.

B. 39- Yerel yönetimlerde kriz durumlarında ve sonrasında psikososyal destek hizmetleri yetersizdir.

B. 40- Türkiye'de yerel yönetimler kriz yönetimi konusunda yeniden yapılanma çalışmalarına önem vermektedir ancak henüz yeterli düzeyde hazırlık yapamadığı ve kriz yönetimi konusunda sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir.

7.2. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE KRİZ YÖNETİMİ ÖNERİLER

Ö. 1- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusunun bilinmediği veya yeterli duyarlılığın gösterilmediği görülmektedir. Yerel yönetimlerdeki yetkililer ve çalışanların kriz yönetimi farkındalığının oluşturulması veya arttırılması için eğitim programları düzenlenebilir. Yerel yönetimlere ayrı bir bütçe oluşturularak kriz yönetimi konusunda kaynak ve yetki tahsis edilmelidir. Birimler, krizlere karşı planlama yapmaya ve hazırlık çalışmaları yürütmeye teşvik edilmelidir. Yerel yönetimler arasında ve diğer paydaşlarla iş birliği ve koordinasyonu sağlamak için mekanizmalar oluşturulmalıdır. Kriz yönetimi konusunu düzenleyen yasal çerçeveler oluşturularak mevcut yasal düzenlemelerde de gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Ayrıca bu kanunlarda yerel yönetimlerin görevleri ve sorumlulukları da net bir şekilde belirtilmelidir. Son olarak, başarılı kriz yönetim örnekleri diğer yerel yönetimlerle paylaşılarak bu uygulamaların yaygınlaştırılması teşvik edilebilir. Bu sayede iyi uygulama örnekleri benimsenerek kriz yönetimi kültürünün oluşmasına katkı sağlanabilir.

Ö. 2- İl özel idareleri ve köylerin kaldırılması yerel yönetimlerde kriz yönetimi açısından faydalı olacaktır. Belediyeler, kriz durumlarını daha etkili bir şekilde yönetebileceği ve kriz durumlarında daha etkili ve koordineli bir şekilde hareket edebileceği öngörülmektedir. Ancak bu köklü değişikliğin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar ve bu sorunların yönetilmesi de kriz yönetimi açısından ayrıca önemli bir konudur.

Ö. 3- Kriz yönetimi ile ilgili yasal mevzuat geliştirilmeli, kriz kavramı, kesin olarak yasal anlamda tanımlanmalıdır. Mevzuat oluşturulurken 2011 yılında kaldırılan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği dikkate alınabilir. Anayasamızın 15. Maddesinde "savaş, seferberlik, olağanüstü haller" olarak belirtilen üç durumun dışında "kriz" durumları içinde yeni bir tanımlama yapılmalı ve kanuni açıdan güçlendirilmelidir. Krize ilişkin ortaya konulan yasal mevzuat o dönemin özelliklerine göre tasarlanmalı ve güncellenmelidir. Sonuçta, kriz yönetimine ilişkin kapsamlı ve bütünleşik bir yasa çıkartılmalıdır.

Ö. 4- Yerel yönetimler kriz zamanlarında önemli bir role sahiptirler. Bu nedenle, yerel yönetimlere kriz yönetimi ile ilgili görevler verilmeli ve bu görevlerle bağlantılı olarak kaynak oluşturulmalıdır. Yerel yönetimlere kriz yönetimi ile ilgili görevler vermek için öncelikle yerel yönetimlerin yetkilerinin ve kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Kriz durumlarında yerel yönetimler, insanların güvenliğini sağlamak, hayati önem taşıyan hizmetleri sürdürmek ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bir rol oynar. Yerel yönetimlerin kriz yönetimi ile ilgili görevleri arasında, kriz merkezlerinin kurulması, senaryo analizlerinin yapılması, acil durum planlarının hazırlanması, kriz ile ilgili iletişim ve bilgi paylaşımı, kaynakları yönetme, koordinasyon, toplumda kriz ile ilgili farkındalık yaratma, kriz sonrası iyileştirme çalışmaları yer alabilir. Sonuç olarak, yerel yönetimlere kriz yönetimi ile ilgili görevler verilmesi, kriz durumlarında etkili ve hızlı bir şekilde müdahale edilmesine ve toplumun güvenliğinin sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda hazırlıklı olması ve gerektiğinde krizle başa çıkma becerilerini sergilemesi önemlidir.

Ö. 5- Kriz yönetimi için ortak bir protokol ya da işleyiş mekanizması oluşturulmalıdır. Bunun için, ilgili taraflar belirlenmelidir (yerel yönetimler, kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, halk vb.). Protokol hazırlığı yapılmalı, amaç hedef, kapsam, süreç belirlenmelidir. Etkili kriz yönetim sürecinin sağlanması için ortak bir protokol veya işleyiş mekanizması oluşturulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ö. 6- Öncelikle kriz yönetimi ile diğer alanlar arasındaki ilişki netleştirilmelidir. Kriz yönetimi, afet yönetimi, acil durum yönetimi, felaket yönetimi gibi kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar açıklanmalı bu kavramlar arasındaki ayrım net bir şekilde belirtilmelidir. Böylece kriz yönetimi kavramının hangi durumlar için kullanılacağını anlamak mümkündür.

Ö. 7- Kriz kavramını dar çerçeveden sıyırarak, ekonomik, sosyal, siyasal vb. krizleri de içeren geniş bir perspektif ile kriz türleri yeniden ele alınmalıdır.

Ö. 8- Son yıllarda özellikle de salgın hastalıklar gibi yaşanan krizlere karşı hazırlıkların artmasıyla yerel yönetimlerin diğer kriz durumlarına da hazırlık faaliyetleri yürütmesi gerektiği daha çok önemsenmeye başlamıştır. Bu nedenle de yerel yönetimlerin kriz yönetimi planlarında afetlere ek olarak diğer kriz durumlarına da yer vermesi ve bu durumlara karşı önlemler alması gerekmektedir. Bu şekilde daha kapsamlı bir kriz yönetim stratejisi oluşturulacaktır.

Ö. 9- Türkiye'deki yerel yönetimlerin kriz yönetimi modelleri geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için, uluslararası standartlar ve iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak oluşturulabilir. Bu çalışmada, kriz yönetim modellerinden yola çıkarak bir sentez geliştirilmiş (krize hazırlık, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası değerlendirme) ve bu üç aşamada genel bir çerçeve çizilerek yerel yönetim kriz modeli ortaya konulmuştur. Yerel yönetimlerin kendi şartlarına uygun olarak kriz modellerini geliştirmesi, planlarını hazırlaması ve güncellemesi önemlidir. Ayrıca kamuoyuna açık bir şekilde kriz yönetimi planları ve çalışmaları hakkında bilgilendirme yapılması da önemlidir.

Ö. 10- Yerel yönetimler için hazırlanan kriz planlarının uygulanabilirliği ve etkinliği konusunda denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu denetim mekanizmaları sayesinde acil durum planlarının ve prosedürlerinin uygunluğu ve işlevselliği gerçek hayat senaryolarında değerlendirilebilmektedir. Bu denetim mekanizmaları, yerel yönetimlerin kendileri veya bağımsız kuruluşlar tarafından yürütülebilir. Denetim mekanizmaları kriz yönetim planlarına uygunluğu ve planların uygulanabilirliği konusunda testler yapmalıdır.

Ö. 11- Kriz öncesi çalışmaların yeterli şekilde yapılması, krizlerin etkilerinin en aza indirilmesinde ve kriz durumlarının daha etkili bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynar. Bu nedenle yerel yönetimler ve tüm örgütler, kriz öncesi çalışmalara daha fazla ağırlık vermelidir.

Ö. 12- Kriz yönetim planları, krizi tüm boyutları ile ele alarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak ele alınarak yerel yönetimin ilke, yapı, strateji, süreç ve kültürleri ile birleştiren esnek, iç ve dış çevreden gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilen, gerekli durumlarda birden çok krizin eş zamanlı olarak yürütülmesine olanak sağlamalıdır. Yerel yönetimler kriz planlarını oluştururken bazı adımları takip etmesi gerekir. Risk analizleri yapmak, kriz yönetim ekibi oluşturmak, iletişim planı hazırlamak, kaynakları belirlemek, gerekli eğitim ve tatbikatları yapmak gibi adımların tamamlanmasının ardından kriz planı oluşturulmalıdır. Kriz planları etkili ve hızlı müdahale içi kritik öneme sahiptir.

Ö. 13- Türkiye'de kriz ve kriz yönetimi ile ilgili olarak farklı kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Ancak bu kurumların arasında koordinasyonu sağlayacak tek ve üst yapı tesis edilmemiştir. Bu uyum ve iş birliğinin olmaması farklı sorunlara neden olmaktadır. İnsan kaynağı, tesis, alt yapı, teknoloji gibi olanaklardan yeterince yararlanılmamaktadır. Bu durumda, ortak bir hafızanın oluşmasına ve kriz yönetimi kültürünün yerleşmesine engel olur. Kriz yönetiminde uygun dönüşüm ve yenilik sağlanarak üst bir merkezi yapı oluşturulmalıdır.

Ö. 14- Her belediyenin kendi şartlarına uygun olarak özel ve daimî kriz merkezi oluşturulmalıdır. Bu durum, kriz sürecini etkin ve verimli şekilde yönetebilmek için önemlidir.

Ö. 15- Merkezi ve yerel kriz merkezleri kriz dönemlerinde bağımsız olmalıdır. Üst yönetim ve personeller objektif ve tarafsızlık prensiplerine uygun hareket etmelidir. Çalışmaları ve karar alma süreçleri şeffaf olmalıdır. STK'lar, akademik kurumlar ve diğer ilgili taraflar kriz yönetimi sürecine katılmalıdır.

Ö. 16- Türkiye'de kriz yönetimi deneyimi olan belediyeler ve diğer ilgili kurumlar, deneyimlerini ve en iyi uygulama örneklerini bir araya getirecekleri bir platform oluşturabilirler. Platform, kriz yönetimi uzmanlarından oluşan bir danışma kurulu ve bir arşivleme sistemi içerebilir. Danışma kurulu, kriz durumlarında yerel yönetim birimlerine ve diğer kurumlara tavsiyelerde bulunabilir ve kriz yönetimi stratejileri hakkında bilgi sağlayabilir. Bir arşiv sistemi, kriz yönetiminde öğrenilen derslerin merkezi olarak toplanması ve paylaşılması için bir veri tabanı görevi sağlayabilir. Plan ve stratejilerin oluşturulmasında bu merkezin çalışmaları dikkate alınmalıdır. Bu platform, Türkiye çapında bir kriz yönetimi ağı kurabilecek ve kriz durumlarında yerel yönetimler ile diğer ilgili kurumlar arasında bilgi ve deneyim alışverişini geliştirebilecektir. Ayrıca bu platform üzerinden ulusal ve uluslararası kriz yönetimi konferansları ve eğitim seminerleri düzenlenebilir. Sonuçta, kriz yönetimi konusunda Türkiye'nin daha da güçlenmesi ve kriz durumlarında daha hızlı ve etkili hareket edilmesi sağlanacaktır.

Ö. 17- Türkiye kriz yönetimi konusunda uluslararası kuruluşlarla daha fazla etkileşim halinde olmalıdır. Bu kuruluşlara örnek olarak, Uluslararası Acil Durum Yönetimi Topluluğu (International Emergency Management Society- IEMS), Acil Durum Yöneticileri Uluslararası Topluluğu (International Association of Emergency Managers- IAEM), Uluslararası İyileştirme Platformu (International Recovery Platform- IRP) verilebilir.

Ö. 18- Kriz durumunda farklı kurumlar arasında koordinasyon eksikliklerini gidermek için bazı adımlar atılmalıdır. Ortak bir kriz yönetim planının hazırlanması, bu şekilde farklı kurumların kriz durumlarında ne yapması gerektiği konusunda yol haritası çizilmiş olur. Bu plan, tüm kurumların sorumluluk, koordinasyon ve iletişimini belirlemelidir. Etkili koordinasyon için kriz merkezleri oluşturulmalıdır. Eğitim ve tatbikatlar, kriz durumuna hazırlanmak ve koordinasyonu arttırmak için önemlidir.

İletişim ağı oluşturmak, kararların daha hızlı alınması ve koordinasyonun daha etkili sağlanmasına yardımcı olur. Kriz yönetimine liderlik eden bir kurum belirlenmesi, kriz yönetim sürecini yönlendirecek tüm kurumların uyum içinde çalışmasını sağlayabilecektir.

Ö. 19- Türkiye Senaryo Planlama Merkezi oluşturulmalıdır. Senaryo planlama merkezleri, çoklu senaryo planlamaları ile krizlerin farklı senaryolarına yönelik hazırlık çalışmaları yapabilirler. Gerçekçi senaryolar üreterek hazırlık ve müdahale de planlamalara yararlı olacaktır.

Ö. 20- Yerel yönetimlerin merkezi hükümetlere ve halka daha yakın olduğu ve dolayısıyla da yerel sorunlara daha etkili çözümler bulabileceği düşünülür. Bu nedenle, yerel yönetimlerin inisiyatif alması ve karar süreçlerine daha fazla dahil olması gerekir. Ancak merkezileşme ile yerel yönetimlerin karar alma süreçlerinin yetersiz kaldığı ve merkezi hükümetin genel olarak daha baskın olduğu görülmektedir. Yerel yönetimlere kriz yönetimi konusunda gerekli önem ve yetki verilmelidir.

Ö. 21- Günümüzde ihtiyaç duyulan kriz yönetimi, bütüncül bir yaklaşımı içermelidir. Tek çatı altında kriz yönetimi birleştirilmeli, ortak terminoloji oluşturulmalı, uzman grup ve ağlar kurulmalıdır. Krize bütüncül bakış açısıyla yeniden bakılmalıdır.

Ö. 22- Uzman personel eksikliğini gidermek için, kriz yönetimi eğitimleri yapılarak bilgi ve beceriler arttırılabilir. Kriz yönetim birimleri kurularak bu birimlerde uzman personeller çalıştırılabilir. Uzman kişilerden veya kurumlardan destek alınarak bu eksiklik giderilebilir.

Ö. 23- Yerel yönetimler kriz zamanlarında ciddi kaynak sorunları yaşayabilmektedir. Ancak krizlere hazırlıklı olmak ve kriz yönetiminde etkili stratejiler geliştirmek, kaynakların daha etkili bir şekilde kullanımını sağlayarak kaynak yetersizliği sorunu azaltılabilir.

Ö. 24- Yerel yönetimlerin tedarik zinciri yönetimi için güvenilir tedarikçiler belirlenmeli, alternatif tedarikçiler bulunmalı, malzemeler stoklanmalı, talep tahminleri yürütülmesi gibi stratejiler uygulanmalıdır. Ayrıca tedarik zincirine ilişkin

planların da test edilmesi ve düzenli aralıklarla güncellenmesi gerekmektedir. Bu sayede tedarik zinciri yönetiminde sıkıntı yaşanmayacak, hizmetler ve malzemeler temin edilebilecektir.

Ö. 25- Yerel yönetim birimlerinin kriz zamanlarında teknolojik alt yapılarını etkili bir şekilde kullanması, kriz yönetim sürecinin hızlı ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, yerel yönetimler kriz yönetimi süreçlerinde kullanabilecekleri teknolojik araçları ve sistemleri belirlemeleri, bu sistemlerin kurulu ve eğitimleri konusunda yeterli bütçe ayırmaları gerekmektedir.

Ö. 26- Kriz durumlarında yetersiz belediye başkanları ile başa çıkmak için, belediye başkanları seçilirken daha dikkatli olunmalıdır. Sadece popülist söylemleri ya da diğer faktörlerden ziyade kriz yönetim becerileri ve tecrübeleri de göz önünde tutulmalıdır. Çünkü asıl liderlik kriz dönemlerinde kendini gösterir. Belediye başkanları, kriz durumlarını nasıl yönetmesi gerektiği hakkında eğitim alarak öğrenebilirler. Kriz simülasyonları aracılığıyla kriz yönetim becerilerini test edebilirler. Kriz planları ve kriz ekibi oluşturarak krizlere karşı daha hazırlıklı olabilirler.

Ö. 27- Kriz yönetim sürecinde yerel yönetimler, STK'lar, özel sektör ve vatandaşların katılımını sağlamak için iletişim kanallarını açık tutarak güncel bilgi akışı sağlamalıdır. Toplantılar düzenleyerek kriz sürecine dahil edilebilir, eğitimler düzenleyerek krizlere karşı daha hazırlıklı ve bilinçli olmaları sağlanabilir, düzenli geri bildirimlerde bulunarak tüm paydaşların çalışmaları değerlendirilerek gerekli düzeltmeler sayesinde daha etkili bir kriz süreci oluşturulabilir ayrıca online platformlar kurarak tüm paydaşların kriz sürecine daha aktif katılımı sağlanabilir.

Ö. 28- Kriz durumlarında yerel yönetim birimleri arasındaki iletişim eksikliği, kriz yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmakta ve halkın güvenini zedeleyebilmektedir. Bu amaçla, yerel yönetimler kriz yönetimi sürecinde iletişim planlamasına özel önem vermelidir. Bu bağlamda, yerel yönetimler kriz yönetimi sürecinde etkili bir iletişim stratejisi geliştirmek için şu adımları uygulayabilirler: Halkla ilişkiler, medya ilişkileri, sosyal medya yönetimi gibi konularda uzmanlaşmış kişilerden bir iletişim ekibi oluşturmalıdır. İletişim ekibi, kriz

zamanlarında etkili bir iletişim stratejisi geliştirmek için iletişim planı hazırlamalıdır. İletişim planında kimin, ne zaman, nasıl iletişim kuracağı detaylı bir stratejiyi içermelidir. Halkla açık bilgi paylaşımlarında bulunulmalıdır. Kriz dönemlerinde medya ilişkilerine ayrıca özel bir önem verilmelidir. Sosyal medya yönetimine de ayrıca önem vermelidir. Sosyal medya yönetimi, halkın kriz durumları hakkında doğru bilgiye sahip olmasını sağladığı ve yanlış bilgilerin yayılmasını engellediği için özellikle dikkat edilmelidir.

Ö. 29- Kriz yönetim ekipleri, halka açık bir şekilde bilgilendirme seansları düzenleyebilirler. Bu seanslar, halkın krizle ilgili sorularını cevaplamak ve onları kriz hakkında bilgilendirmek için önemlidir. Halkla açık toplantılar düzenlenerek kriz durumunda uygulanacak planlar hakkında bilgi aktarılabilir ve sunumlar yapılabilir.

Ö. 30- Kriz durumlarında yeterli süreç yönetimi yapmak için, kriz yönetimine yönelik süreçler önceden belirlenmeli ve planlanmalı, ihtiyaç duyulabilecek kaynaklar önceden temin edilmeli, süreçler belirli aşamalar halinde ilerleterek her aşamanın tamamlanmasından sonra sürecin sonraki adımına geçilmelidir.

Ö. 31- Yerel yönetimler kriz durumlarında hızlı karar alabilmek için karar alma süreçlerini basitleştirmeli ve yetkilendirme düzeylerini netleştirmelidir.

Ö. 32- Alternatif çözümler üretme sorunu için yaratıcı düşünme teknikleri kullanılabilir, yurt dışında kullanılan benzer uygulamalar araştırılabilir, yerel halkın fikirleri değerlendirilebilir, diğer yerel yönetimlerle iş birliği geliştirilebilir, özel sektör ve diğer kurumlarla sosyal sorumluluk projeleri geliştirilebilir, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunan kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılabilir.

Ö. 33- Yerel yönetimler kriz durumlarına yönelik insan kaynakları yönetimi stratejileri ve politikalarını gözden geçirerek uygun önlemler almalıdır.

Ö. 34- Yerel yönetimlerde kriz yönetimi için yeterli bütçe ayrılmama sorunu için, kriz yönetimine özel bir bütçe ayrılmalı ve izlenebilirliği sağlanmalıdır. Krize hazırlık çalışmalarına öncelik verilerek finansman sağlanmalıdır. Risk analizleri yoluyla ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenerek bu kaynakların bütçesi oluşturulmalıdır. Krizin etkilerini minimize edecek alt yapı çalışmaları için bütçe

ayrılmalıdır. Kriz yönetimi için fonlar oluşturulmalı ve düzenli olarak yenilenmelidir. Yerel yönetimler arasında iş birliği yapılarak fonlar oluşturulabilir, kamu-özel sektör iş birliği ile finansman sağlanabilir, ulusal ve uluslararası fonlara başvurular yapılabilir.

Ö. 35- Yerel yönetimler kriz yönetiminde halkın ihtiyaçlarına yeterli cevaplar sunabilmelidir. Bunun için, kriz öncesinde yerel yönetim birimleri düzenli anket ve görüşmeler yapmalıdır. Hazırlık çalışmaları sırasında, halkın ihtiyaçları tespit edilerek gerekli kaynakların planlaması yapılmalıdır. Sürekli halk ile iletişim halinde olunmalıdır. Bunu, sosyal medya, yerel medya, anonslar, toplantılar gibi birçok kanal aracılığıyla yapabilirler. Kriz anında halkın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için uzman bir ekip olmalıdır. Bu ihtiyaçların karşılanması için yerel yönetimlerle, sivil toplum kuruluşları, gönüllüler, diğer yerel aktörler gibi kurumlarla iş birliği yapılabilir. Halkın ihtiyaçlarının adil ve şeffaf bir şekilde karşılanabilmesi için hangi bölgelerde ne tür ihtiyaçların olduğu tespit edilmelidir. Son olarak, yerel yönetimler halkla çağrı merkezleri, internet siteleri gibi platformlar aracılığı ile erişimde sağlamalıdır.

Ö. 36- Türkiye'de yerel yönetimler farkındalık çalışmalarını daha da arttırmalıdır. Çünkü bu çalışmalar toplumu krize hazırlar ve doğru davranışlar sergilenmesini sağlar. Eğitim programları düzenlenerek kriz yönetiminin önemi ve kriz zamanlarında yapılacaklar anlatılabilir. Medya kullanımı yaygınlaştırılmalı, basın açıklamaları, radyo ve televizyon programları, sosyal medya paylaşımları yapabilirler. Simülasyonlar düzenleyerek, kriz anında yapılması gerekenler hakkında krize hazırlık yapabilirler. Kampanyalar, örneğin acil durum çantası hazırlama kampanyası düzenlenebilir. Yerel yönetimler, okullar, sivil toplum kuruluşları, diğer paydaşlarla iş birliği yaparak daha çok farkındalık oluşturabilirler.

Ö. 37- Türkiye'de yerel yönetimlerde kriz yönetimi konusunda örgüt yapısındaki sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır. Kriz yönetimi ekipleri kriz konusunda planlama, uygulama ve izlemede uzmanlaşmış birimlerden oluşmalıdır. Bu yapı sayesinde sorumluluklar net bir şekilde belirlenir. Yerel yönetimlerin kriz yönetim birimleri krizlerle başa çıkmak için önemli bir araçtır. Krizlerin etkilerini azaltmak ve krizi başarılı bir şekilde yönetmek için örgüt birimleri gereklidir.

Ö. 38- Türkiye'de kriz durumlarına özgü bir kriz değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Kriz yönetimi ve değerlendirme rehberi sayesinde kriz durumlarının çeşitli yönlerini ve etkilerini değerlendirme için kullanılacak kriterler, yöntemler ve süreçleri tanımlanmalıdır. Kriz simülasyonları ve tatbikatlar yaparak kriz yönetimi süreçlerinin etkinliğini ve değerlendirme sistemlerinin işlevselliği test edilmelidir. Değerlendirme yönetiminde ilgili tüm kurum, kuruluş, uzman ve paydaşlar ortak bir çalışma yürütmelidir. Etkili bir değerlendirme sistemi için güncel ve doğru veriler toplanmalı, sürekli iyileştirme ve geri bildirim yapılmalıdır. Kriz durumlarına özgü standartlar ve kriterler zamanla değişebilir. Dolayısıyla geri bildirim mekanizmaları ve sürekli öğrenme yaklaşımı benimsenmelidir. Bu öneriler sayesinde Türkiye'de kriz durumlarına özgü olarak bir değerlendirme sisteminin oluşturulmasına katkı sağlanabilir. Değerlendirme sistemi kriz yönetim sisteminin etkinliğini arttıracaktır.

Ö. 39- Yerel yönetimler, kriz durumlarında psiko-sosyal destek hizmetlerini güçlendirmeli, krizlerden etkilenen bireylere duygusal ve psikolojik destek sağlamalıdır. Bunun için psiko-sosyal destek birimleri oluşturulmalıdır. Psiko-sosyal destek hizmetleri sunan kuruluşlarla ağlar oluşturulmalıdır. Mobil uygulamalar ve online platformlar üzerinden psikososyal destek hizmeti sunabilir. Bu sayede kriz durumlarına erişebilirlik ve ulaşılabilirlik artar.

Ö. 40- Türkiye'de yerel yönetimler, yeniden yapılanma konusunda daha etkili ve güçlü olabilmek için daha önce benimsenen stratejileri takip edebilirler. Bunlar arasında yerel yönetim birimlerinin kriz yönetim modelleri oluşturması, bu modeller oluşturulurken kriz anı ve sonrası kadar kriz öncesine de önem verilmesi, planların güncellenmesi, kriz yönetim ekiplerinin oluşturulması, etkili iletişim stratejileri geliştirilmesi, STK'lar, özel sektör, uzman kişiler gibi diğer paydaşların sisteme dahil edilerek krizlere daha etkili yanıt verebilmek için finansal kaynakların tahsis edilmesi gibi öneriler verilebilir.

SONUÇ

Kriz yönetimi, devlet, örgüt, toplum veya birey için hayati öneme sahip bir süreçtir. Krizle başa çıkmanın en etkili yolu, öncelikle ona hazırlıklı olmaktır. Son yıllarda yaşanan krizlere bakıldığında örgütlerin yetersiz ve hazırlıksız olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum kısa vadede etkin bir şekilde yönetilememe ve zayıf koordinasyon gibi birçok sebepten kaynaklanmaktadır. Bu düzensiz ve kaos ortamı, faaliyetlerde aksamalara yol açmıştır.

Yerel yönetimler, doğrudan vatandaşların yaşadığı yerlere hizmet götüren ve kriz yönetiminde büyük bir sorumluluk sahibi kabul edilen birimlerdir. Bu birimler, halkın güvenliğini, temel ihtiyaçlarını ve refahını sağlamaktan sorumludur. Yalnızca standart hizmet üretim birimi olarak görülen yerel yönetim birimlerinin, yaşanan değişim ve dönüşümün etkisiyle işlevsellik kazandığı görülmektedir. Bu nedenle de kriz yönetiminde aktif bir rol oynamaları hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda yeterli düzeyde hazırlıklı olmamaları ve bu yüzden başarısız bir kriz yönetimi gerçeği ile karşı karşıya kaldıkları konusunda farkındalık yaratmak ve bu sorunu çözmek için bir kriz yönetim modeli geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca bu çalışma, yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda gerekli stratejileri geliştirerek krizlere hazırlıklı olmalarını sağlamak ve yaşanan olumsuz etkileri azaltmak için bir adım olmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla hem halkın yaşam kalitesini yükseltmek hem de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda daha etkin ve verimli olmalarına destek sağlaması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın sonucunda, Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi alanındaki eksiklikleri, kamuoyunda güven kaybına ve olası krizlerin etkilerinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi konusunda gelişmiş bir model ve örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Model, belde özelliklerini de dikkate alarak üç aşamalı bir kriz yönetim modeli olarak önerilmiştir. Bu şekilde etkili bir kriz yönetimi yapılarak, olumsuz etkiler azaltılmaktadır.

İlk aşama, krizin önceden tespit edilmesi ve önlenmesidir. Bu aşamada yerel yönetimler krizleri önceden tahmin etmek ve önlemek için risk analizleri yapmalı, acil durum planları oluşturmalı ve krize hazırlık çalışmalarını yürütmelidir.

İkinci aşama, kriz anı yönetimi ve müdahaledir. Bu aşamada yerel yönetimler krizin boyutlarını belirlemeli, hızlı bir şekilde harekete geçmeli, acil müdahale ekipleri organize edilmelidir.

Üçüncü aşama, kriz sonrası değerlendirme ve iyileştirme sürecidir. Bu aşamada yerel yönetimler krizin sonuçlarını değerlendirmeli, oluşan hasarları tespit etmeli, yeniden yapılanma çalışmalarına öncülük etmeli ve kriz sonrası normal yaşama dönüş sürecini yönetmelidir.

Bu modele ek olarak kriz yönetim örgüt modeli de önerilmektedir. Bu örgüt yapısı, kriz yönetiminde görev alacak tüm birimleri kapsayan bir organizasyon olmalıdır. Örgüt krize hazırlık, krizin yönetimi, kriz sonrası faaliyetler için sorumlu olacak kriz yönetim merkezi birimlerinden oluşmaktadır.

Dolayısıyla Türkiye'de yerel yönetimlerin kriz yönetimi konusunda, belde özelliklerini dikkate alan üç aşamalı bir kriz yönetim modeli ve kriz örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Bu model ve örgüt yapısı, krizlerin etkilerini minimize ederek hızlı bir şekilde harekete geçilmesini ve kriz sonrası iyileştirme sürecinin yönetilmesini sağlayacaktır.

Yerel yönetim birimleri, bir krizin yaklaştığını hissedebilen ve bunu bir fırsat olarak görebilen bir yönetim yapısı hazırlamalıdır. Değişim ve dönüşümün olduğu günümüzde bürokratik örgütlenme yapısına sahip kamu idareleri, kamu hizmetlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesi ve krizin yönetiminde yeterli performansı sergileyememektedir. Bu nedenle de bu birimlerin, örgütsel yapılarını değiştirerek krizden çıkışa yönelik olarak bir yapı hazırlamış olması gerekir. Aksi halde, yerel yönetim birimlerinin bu yöndeki yetersizlikleri "yönetimde kriz" olarak düşünülebilir.

Bu anlamda değişim mühendisliğinden yararlanılmalıdır. Örgütlerin yapı, süreç ve uygulamalarında köklü ve radikal bir değişimi ve zihni bir dönüşümü gerektiren değişim mühendisliği anlayışı yerel yönetimlerde birçok engelle

karşılaşmaktadır. Değişim mühendisliğinin kamu örgütü olan yerel yönetimlerde uygulanmasının kolay olmayacağı açıktır. Örgüt yapıları, personel sistemleri ve süreç boyutlarıyla kendisini çağın gerekleri doğrultusunda yenileme iradesi gösteren yerel yönetim birimleri değişim mühendisliği uygulamalarında başarıya ulaşabilir. Krize hazırlık aşamasında yerel yönetimlerde değişim mühendisliği uygulamalarının başlatılarak yeniden yapılanma yolunda olumlu adımlar atılması ve hızla yaygınlaştırılması kronikleşmiş olan birçok sorunun çözümü için önemli açılımlar sağlayacak ve toplumsal gelişmeye de katkı yapacaktır. Bu anlamda değişim mühendisliğinden yararlanarak yeniden yapılanmak mümkündür.

Öte yandan değişimlere hızla uyum sağlayabilen organik bir örgüt yapısı hazırlamak gerekir. Bu anlamda hiyerarşiden ve kesin iş tanımlarından bir ölçüde uzaklaşmak, dikey ve yatay iletişimi birlikte işler duruma getirmek, kararlara katılım sağlamak, esnek uzmanlaşmaya geçmek ve örgütü bir sistem olarak düşünmek önerilmektedir. Modern çağdaş yönetim modellerinin kullanılması krize karşı bir çözüm olarak gösterildiği düşünülmektedir.

Toplumda meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelere paralel olarak işletmelerde artık tüm bunlara ayak uydurabilmek için sürekli öğrenen bir yapıya sahip olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu artık örgütler için bir zorunluluktur çünkü öğrenmeden yeniliklere uyum sağlamak mümkün değildir. Bu sayede hem yönetim hem de alt kademedeki çalışanlar meydana gelebilecek olumsuzluklara ve krizlere hazırlıklı olacaktır.

Sonuçta yerel yönetimlerin kuruluş amacı, bölgedeki sosyal sorunları çözmek ve insanların hayatını kolaylaştırmaktır. Krizlerin toplum üzerinde kalıcı olumsuz etkileri de olabileceği açıktır. Bu konuda yerel yönetimlere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu çalışma da yerel yönetimlerde kriz yönetimine yeterli önem verilmemesi nedeniyle ortaya çıkan sorunları vurgularken, önerilen model ve örgüt yapısı ile bu sorunlara çözüm önerisi sunar. Bu önerilerin uygulanması yerel yönetimlerin kriz yönetiminde daha başarılı olmalarına ve halkın güvenini arttırmalarına yardımcı olacaktır. Kriz yönetimi konusunda iyi hazırlanmış bir yerel yönetim, kriz anında hızlı bir şekilde hareket ederek, halkın güvenini koruyarak, krizin

etkilerini en aza indirgeyebilir ve kriz sonrası iyileştirme çalışmalarına öncülük ederek, halkın ihtiyaçlarını karşılayabilir.

Unutulmamalıdır ki, bireylerin günlük yaşamında en sık temas ettikleri yönetim birimleri yerel yönetimlerdir ve dolayısıyla bir kriz meydana geldiği zaman ilk müdahaleyi gerçekleştirebilecek kurumlardır. Yerel yönetimlerin kriz durumunda hazırlıklı olması ve organizasyonu sağlaması ilk müdahale de çok önemlidir. Sonuçta halkın gözü bir kriz durumunda öncelikli olarak yerel yönetimlerin üstünde olacaktır.

KAYNAKÇA

Adubato, S. (2008). *What were They Thinking? Crisis Communication: The Good, The Bad, and the Totaly Clueless*. New Brunswick: Rutgers Unıversity.

Afet ve Acil Durum Yönetim Başkanlığı (AFAD). (2018). *Türkiye'de Afet Yönetimi ve Doğa Kaynaklı Afet İstatistikleri/ Disaster Management and Natural Disaster Statistic in Turkey.* Ankara.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Akdağ ve Taşdemir. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2). 141-157.

Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.

Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-78.

Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi,* 2(42), 1225-1230.

Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Akyüz, M. ve Ertel, N. (1990). *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*. İstanbul: Dünya Yayınları.

Albrecht, S. (1996). *Crises Management for Corporate Self-Defence*. USA: AMACOM.

Andriole, S. J. (1985). High Order Corporate Crisis Management, S. J. Andriole (Ed.). *Corporate Crisis Management.* USA: Petrocelli Books.

Argyris, C. (1971). *Management Organizational Development*. USA: McGraw-Hill Book Co.

Arıkboğa, Ü. (2016). Türkiye'de Belediyelerin Gelir Yapısı: Sorunlar ve Çözüm Önerileri/Revenue Structure of Municipalities in Turkey: Problems and Solution Proposals. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 276-297.

Arpat, R. S. (2016). *Acil Durum ve Kriz Yönetimi (Nato, ABD, Birleşik Krallık Analizleri ve Türkiye Modeli)*. Ankara: Gece Kitaplığı.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Atmaca, Y. (2013). Optimal Belediye Büyüklüğü ve Yeni Büyükşehir Belediye Yasası. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 3(2), 168-184.

Augustine, N. R. (1995). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Harvard Business Review (Ed.). *Kriz Yönetimi*, (s. 11-41). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Babüroğlu, O. N. (1999). Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru. *Görüş*, 41, 38-43.

Bakka, J. F. ve Fivesdal, E. (1986). *Organizational Theory, Structure, Culture, Processes*. Denmark.

Balamir, M. (2000). Kaderci Toplumun Yeniden Üretimi: Türkiye'de Afetler ve İmar Mevzuatının İrdelenmesi. E. D. Komut (Ed.). *Kentsel Yerleşmeler ve Doğal Afetler*, (s. 100-125). Ankara: Mimarlar Odası Yayınları.

Baldoni, J. (2004). *On Becoming a Manager.* http:/www.leadershipnow.com/ baldoni.html

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri.* İstanbul: İşletme Fakültesi.

Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Head of Chaos*. South- Western: Cincinnati.

Başkaya, F. (2017). *Devletçilikten 24 Ocak Kararlarına: Türkiye Ekonomisinde İki Bunalım Dönemi*. İstanbul: Öteki Yayınevi.

Bayazıt, Z. D., Çengel, Ö., Dizdarlar, İ. H. ve Tepe, F. F. (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması* [Bildiri Sunumu]. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara.

Baydaş, A., Bekan, İ. ve Özyılmaz, A. (2004). Kriz ve Kriz Yönetimi. İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (s. 225-249). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Belediye Kanunu (2005). R.G. Sayı: 25874, Kabul Tarihi: 3/7/2005.

Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. Utku Teksöz). İstanbul: Aura-İş Dünyası Dizisi

Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

Bernstein, J. (2004). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication*. London.

Beyazıt, D. Z., Çengel, Ö., Dizdarlar, H. İ. ve Tepe, F. F. (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması* [Bildiri Kitabı]. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans.

Birand, A. ve Ergünay, O. (2000). *Türkiye'nin Afet Sorunlarına Genel Bakış ve Erzincan Depremi Uygulaması*. Ankara.

Blackman, D. ve Ritchie, B. W. (2008). Tourism Crisis Management and Organizastional Learning. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. ve Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure.* Newyork: Cambridge University Press.

Bossong, R. (2013). EU Civilian Crisis Management and Organizational Learning. *European Security*, 22(1), 94-112.

Bozkurt, Ö., Sezen, S. ve Ergun, T. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayını.

Braverman, M. (2003). Managing the Human Impact of Crisis. *Risk Management.* 50(5), 10-14.

Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: A.İ.T.İ.A Yayını.

Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.

Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004). R.G. Sayı: 255531, Kabul Tarihi: 10/7/2004.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carley, K. M. ve Harrald, J. R. (1997). Organizational Learning under Fire: Theory and Practice. *American Behavioral Scientist*, 40(3). 310-332.

Carmeli, A. S. (2008). Organisational Crisis- Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.

Coleman, L. (2004). The Frequency and Cost of Corporate Crises. *Journal of Contingencïes and Crisis Management*, 12(1), 1-46.

Collins, J. ve Porras, J. (1996). *Building your Company's Vision*. Harvard Business Review.

Coombs, W. T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.

Coombs, W. T. (2001). Teaching the Crisis Management Communication Course. *A Global Journal of Research and Comment*, 27(1), 89-101.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding*, USA: SAGE Publication.

Coombs, W.T. (2012). *Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding*. USA: SAGE Publication.

Cox, D. ve Hoover, J. (2003). *Kızışan Ortamda Liderlik*. (Çev. Mahmut Tuna). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Curi, K. (1991). *Katı Atık Ayıklama ve Transfer İstasyonları*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Çelik, A ve Çakır, B. Ö. (2015). Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, (35-44).

Daft, R. L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organization*. USA: South- Western CENGAGE Learning.

Dekker, S. ve Hansen, D. (2004). Learning under Pressure: The Effects of Politicization on Organizational Learning in Public Bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 211-230.

Demir, Ö. ve Acar, M. (1993). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

Demiral, B. (1997). *Türkiye'de Çöp Yönetimi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiral, B. ve Evin, H. (2018). Malatya'da Katı Atık Yönetimi: Kentleşmenin Yerel Çevre Politikaları Üzerine Etkisi. *Social Sciences Research Journal*, 7(2),277-295.

Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum*, 6(12), 1-24.

Devitt, K. R. ve Borodzicz, E. P. (2008). Interwoven Leadership: the Missing Link in Multi Agency Major Incident Response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (4), 208-216.

Dikme, H. (2012). *Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Basım.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Drennan, L. T. ve McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. London: Routledge.

Drucker, P. F. (1994). *Theory of the Business*. Harvard Business Review.

Drummond, H. ve Chell, E. (1994). Crisis Management in a Small Business: A Tale of to Solicitors'Firms'. *Management Decision*, 32(1), 37-40.

Efil, İ. (1988). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler.* Bursa: Sidre Yayınları.

Elliot, D. ve Macpherson, A. (2010). Policy and Practice: Recursive Learning from Crisis. *Group and Organization Management*, 35(5), 572-605.

Emrealp, S. (1993). *Belediyelerde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kent Basımevi.

Enginol, İ. (2000). *Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi.* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erbay, Y. ve Akgün, H. (2017). *Türkiye'de ve Avrupa'da Yerel Yönetimler*. İstanbul: Der Yayınları.

Eren, E. (1988). Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2), 31-34.

Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.

Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.

Erol, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eyrenci, Ö. (1993). *İş Sürelerinin Esnekleştirilmesi ve Türk İş Hukuku, Münir Ekonomi 60. Yaş Günü Armağanı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Filiz, E. (2006). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Fink, S. (1986). *Crisis Management, Planning for the Inevitable*, USA: AMACOM.

Forsberg, T. ve Pursiainen, C. (2006). Crisis Decision-Making in Finland Cognition, Institutions and Rationality. *Cooperation and Conflict*, 41(3), 235-260.

Gainey, B. S. (2009). Crisis Management's New Role in Educational Settings. *Clearing House*, 3, 267-274.

Genç, N. (2004). *Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gladwin, N. T. ve Kumar R. (1987). The Social Psychology of Crisis Bargaining Toward a Contingency Model. *Colombia Journal of World Business*, 22(1), 23-31.

Goldsmith, B. (2002). Leadership in Crisis: Best Practice from People Who've been there. *American Water Works Association Journal*, 94(1), 32-34.

Goleman, D. (2000). *Sonuç Alan Liderlik*. Harvard Business Review.

Gonzâlez, R. A. (2010). Extending the Information-Processing View of Coordination in Public Sector Crisis Response. *International Journal of Electronic Government*, 6(4), 25-44.

Gonzâlez-Herrero, A. ve Pratt, C.B. (1996). An Integrated Symmetrical Model for Crisis- Communication Management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79-105.

Goodman, M.B. (2001). Current Trends in Corporate Communication. *Corporate Communications*, 6(3), 117-123.

Gök, N. (2019). Suriye Krizi'nin Türkiye'ye Yansımaları. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 77-114.

Göksu, T. (2011). Kamuda Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Kriz Yönetimi Teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi*, 459, 37-64.

Gözler, K. (2018). *Mahalli İdareler Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Basın Yayın.

Green, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları* (Çev. Abdullah Aksoy). İstanbul: Ad Yayıncılık.

Greening, D. ve Johnson, R. A. (1996). Do Managers and Strategy Matter? A Study in Crisis. *Journal of Management Studies*, 33, 25-51.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46

Grolinger, K., Brown, K. ve Capretz, M. (2011). *From Glossaries to Ontologies: Disaster Management Domain*. Electrical and Computer Engineering Publication.

Gulick, L. ve Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New york: Institute of Public Administration.

Gürlek, T. B. (1992). *Üretim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Asiad Yayını.

Hacıoğlu, N. (2000). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: Vipaş.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, (Çev. Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları Dizisi.

Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması* [Doktora Tezi]. Eskïşehir Anadolu Üniversitesï Sosyal Bilïmler Ensititüsü.

Hatemi, H. (1999). Krizin Kritiği. *Düşünen Siyaset*, 1(1), 17-18.

Heath, R. (1998). Looking for Answers: Suggestions for Improving How We Evaluate Crises Management. *Safety Science*, 30, 151-163.

Heide, E. A. (1989). Disaster Response: Principles of Preparation and Coordination, *Public Productivity and Management Review*, 15(3).

Hermann, C. F. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*. Newyork: Free Press.

Hill, L. ve Wettlaufer, S. (2000). Fikir Alacak Biri Olmadığında Liderlik. (Çev. Salim Atay), *Kriz Yönetimi*, Harvard Business Review, BZD Yayıncılık: İstanbul.

Hodgetts, R. M., Luthans, F. ve Lee, S. M. (1994). New Paradigm Organization: From Total Quality to Learning to World-Class. *Organizational Dynamic*, 22(3), 5-19.

İl Özel İdareleri Kanunu (2005). R. G. Sayı: 25745, Kabul Tarihi: 22/2/ 2005.

Jain, S. C. (1993). *Marketing Planning and Strategy*. Mason: South- Western Educational Publishing.

James, E.H. ve Wooten, L.P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.

Jaques, T. (2007). Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct. *Public Relations Review*, 33, 145-157.

Jungfer, K. (2005). *Die Stadt in der Krise. Ein Manifest für starke Kommunen*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der!* İstanbul: Kriz İletişimi ve Yönetimi.

Kadota, T. (2003). *Tokyo Örneği,* Kentlerin Depreme Hazırlanması ve İstanbul Gerçeği Sempozyumu. İstanbul: TMMOB Mimarlar Odası İstanbul Büyükkent Şubesi Yayını.

Kaiser, C. F. Ve Sattler, D.N. (1996). A Conservation of Resources Approach to a Natural Disaster. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(3), 459-476.

Kash, T. J. ve Darlïng, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership&Organisatïon Development Journal*, 19(4), 179-186.

Kash, T. J. ve Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.

Katzenberg, J. R. ve Douglas, K. S. (1993). *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review.

Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(4), 131-160.

Keith, H. (2001). *Michael Porter's Big Ideas*. Fast Company.

Keleş, R. (2009). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Keleş, R. (2012). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Kerchner, C., ve Schuster, H. (1982). The Use of Crisis Taking the Tide at the Flood. *The Review of Higher Education*, 5(3), 121-141.

Kılıç, Ö. ve İpek, S. (2022). Kırsal Mahalle: Büyükşehirlerde Tekrar Köye Dönüş mü? *TroyAcademy*, 7(1), 1-16.

Kırel, Ç. ve Özkalp, E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Kiesler, S. ve Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership*. CCL Press.

Kocatürk, U. (1986). *Açıklamalı Tıp Terimleri Sözlüğü*. Sevinç Matbaası: Ankara.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 151-165.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 151-165.

Koçak, S. ve Kavsara, V. (2012). 5302 Sayılı Kanun Sonrasında İl Özel İdarelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 61-92.

Koçak, S. Y. ve Ekşi, A. (2010). Katılımcılık ve Demokrasi Perspektifinden Türkiye'de Yerel Yönetimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 295-307.

Koçel, T. (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları*, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*. Gebze: TÜSSİDE.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. London: Prentice Hall.

Koovor, M. S., Clair, J. A., ve Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crisis. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.

Kotler, P. (1972). *Marketing Management*. USA: Prentice-Hall.

Köy Kanunu (1924). R. G. Sayı: 68, Kabul Tarihi: 7/4/1924.

Kuklan, H. (1986). Management Crises: Challenges and Complexities. *Sam Advanced Management Journal*, 51(4), 39-40.

Lakha, R. ve Moore, T. (2002). *Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management: Principles and Practice*. London: Reed Elsevier Ltd.

Lawrance, R. T. ve Glueck, W.F. (1988). *Business Policy and Strategic Management.* MCGRAW HILL.

Lerbinger, O. (1997). *Crisis Manager: Facing Risk And Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Lipson, M. (2004). *A Garbage Can Model of UN Peacekeeping*, The Annual Meeting of the Canadian Political Science Association, Manitoba.

Lipton, M. 1996. Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan Management Review*, 37(4), 83-92.

Makkonen, H. P. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis. *Journal Business Research*, 67(1), 2707-2719.

Makridakis, S. (1991). What Can We Learn from Corporate Failure? *Long Range Planning*, 24(4), 115-126.

Manchin, J. (2014). Overview of Crisis Rooms. Pawlak, P. ve Ricci, A. (Ed.), *Crisis Rooms: Towards a Global Network* (s. 179-186). Fransa: EU Institute for Security Studies.

Marconi, J. (1992). *Crisis Management*. Chicago: Probus Publishing Company.

McComb, J. (2002). Events Change, but Strategic Management Must Not. *Credit Union Journal*, 13(6).

McConn, C., Boranski, J. V., Thampson, M. M. ve Pigeau, R. A. (2000). On the Utility of Experiential Cross-Training for Team Decision- Making Under Time Stress. *Ergonomics*, 43(8),1095-1110.

McConnell, A. ve Stark, A. (2002). Foot and Mouth 2001: The Politics of Crisis Management. *Parliamentary Affairs*, 55(4), 664-681.

McGill, M. E. ve Slocum, J. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.

Milburn, T. W., Schuler, R. S. ve Watman, K. H. (1983). Organizational Crisis. Part II. Strategies and Responses. *Human Relations*, 36(12). 1161-1179.

Milburn, W. T., Schuler, S. R. ve Watman, H. K. (1984). Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, 36, 1141-1160.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.

Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2),246-275.

Mishra, A.K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. USA: SAGE Publications.

Mitroff, I. I ve Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mitroff, I. I. (1986). Teaching Corporate America to Think about Crisis Prevention. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 40-47.

Mitroff, I. I. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 283-292.

Mitroff, I. I. (1988). Crisis Management: Cutting through the Confusion. *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.

Mitroff, I. I. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: American Management Association.

Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. USA: AMACOM.

Mitroff, I. I. ve Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis- Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mitroff, I. I., Pearson, C. M. ve Harrington, L. K. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-By-Step Handbook for Surviving Major. Catastrophes*. Oxford University Press.

Mocan, C. (1998). Öğrenen Örgütler, *Executive Excellence*, 2(17). 3-18.

Morgan, J. (1972). *Managing Change, The Strategies of Making Change Work for You*. USA: Mc Graw Hill Book Co.

Müftüoğlu, M.T. (1994). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Myer, R. A. (2005). *Human Impact Issues for Crisis Management in Organizations*. USA.

Myer, R. A. ve Alkan, N. (2012). Krize Müdahale Triyaj Değerlendirme Sistemi Triage Assessment System Crisis Intervention. *Kriz Dergisi*, 20(1), 43-54.

Nadaroğlu, H. (1986). *Mahalli İdareler.* İstanbul: Met-Er Matbaası.

Nohutçu, A. (2019). *İdare Hukuku.* Ankara: Savaş Yayınevi.

O'Connor, M. F. (1985). Methodology for Corporate Crisis Decision Making. Andriole, S. J (Ed.). *Corporate Crisis Management.* USA: Princeton.

Odiorne, G. S. (1974). *Management and the Activity Trap*. New York: Harper and Row.

Olivera, F. (2000). Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access, *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.

Onnias, A. (1992). *The Language of Total Quality*. TPok.

Öğüt, A. ve Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 29-46.

Ökmen, M. ve Elma, F. (2013). *Türk Dünyasında Yerel Yönetimler- Yapısal İşlevsel Görünüm ve Dönüşüm Süreci.*İstanbul: Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını.

Ökmen, M. ve Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler, İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar*. Bursa: Alfa Akademi.

Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Övgün, B. ve Tamer, H. Y. (2021). Covid- 19 Krizi Ekseninde Ulusal Kriz Yönetiminde Yeniden Yapılanma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(2), 439-459.

Özcan, Ş. (2021). *Etkili Kriz Yönetimi.* İksad Yayınevi.

Özçelikel, H. (1994). *Japon Yönetim Sistemleri*. İstanbul: MESS Eğitim Vakfı Yayınları.

Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, 2, 41-64.

Özgür, Ş. (2010). *İşletmeler İçin Kriz Yönetimi (MMO Eğitim Bilimleri Ders Notları).* İstanbul: MMO.

Öztürk, A. (2003). *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, B. (2010). *Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk, M. (2007). *Amerika Çökerken: Yeni Kutuplaşma*. Ankara: Fark Yayınları.

Pagan, R.D. (1986). The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 12-18.

Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48-59.

Pearson, C.M., Misra, S., Clair, J. A. ve Mitrof, I.I. (1997). Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64.

Perry, R. W. ve Lindhell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guildelines for the Emergency Planning Process. *Disaster*, 27(4), 336-350.

Petak, W. J. (1985). Emergency Management: A Challenge for Public Administration. *Public Administration Review*, 45, 3-7.

Phelps, N. L. (1986). Setting Up a Crisis Recovery Plan. *The Journal of Business Strategy*, 6(4), 5-10.

Pheng, L. S., Ho, K. H. D. ve Ann, Y. S. (1999). *Crisis Management: Survey of Property Development Firms*. Property Management, 17(3). 231.

Pincus, T. H. (1986). A Crisis Parachute: Helping Stock Prices Have a Soft Landing. *The Journal of Business Strategy*, 6(4), 32-38.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2012). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları

Potter, D. V. (1991). Success under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times. *California Management Review*, 33(2), 24-38.

Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.

Putra, F. (2009). Crisis Management in Public Administration. *Planning Forum,* 13(14), 152-177.

Quinn, J. B. (1985). *Managing Innovation: Controlled Chaos*. Harvard Business Review.

Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport: Greenwood Publishing.

Regester, M. (1984). *Crisis Management: How to Turn Crisis into an Opportunity.* London: Business Books.

Regester, M. ve Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice.* Londra: Kogan Page Publisher.

Reichard, C. (1994). *Umdenken im Rathaus: Neue Steuerungsmodelle in der Deutschen Kommunalverwaltung*. Berlin: Velag Sigma.

Ren, C. H. (2000). Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Event. *Disaster Prevention and Management*, 9 (1), 12-17.

Richardson, B. (1994). Crisis Management and Management Strategy- Time to "Loop the Loop? *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59-80.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri.* Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Scheaffer, Z. ve Negrin, R. M. (2003). Executives Orientation as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. Ve Osborn, R. N. (2004). *Organizational Behavior.* London: Wiley&Sons.

Schoemaker, P.J.H. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 34(1), 67-81.

Schoenberg, A.L. (2004). What Is Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership

Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.

Senge, P. M. (1993). *Beşinci Disiplin*. (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sethi, S.P. (1987). Inhuman Errors and Industrial Crisis. *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), 101-110.

Seymen, O. A. ve Özdemir, G. (2002). Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(4-5), 247-272.

Shearman, R. (2001). How To Communicate During Times of Crisis. New York, 103(10), 30-34.

Shrivastava, P. ve Mitroff, I. I. (1987). Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business,* 22(1), 5-11.

Smith, N. C., Thomas, R. J. ve Quelch, J. A. (1996). *A Strategic Approach to Managing Product Recalls*. Harvard Business Review.

Smits, S. J. ve Ezzat, N. (2003). Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavior for Crisis Management. *Competitiveness Review*, 13(1), 1-23.

Snowden, D. ve Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making.* Harvard Business Review.

Solmaz, B. (2006). Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 25, 143-154.

Spillan, J. ve Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Business: Importance Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.

Stern, P. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.

Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.

Suess, M. J. (1980). *Examination of Water for Pollution Control*. Oxford: Pergamon Press.

Şimşek, M. Ş. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset.

Şinik, B., Uçar, A.Y. ve Dik, E. (2016). 1924 ve 1926 Tarihli Belediye Kanunu Layihaları: Cumhuriyet Belediyecilik Anlayışının Kurucu Adımları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 25(2). 1-27.

T.C. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. (2022). *Türkiye Afet Müdahale Planı.* Ankara.

T.C. Anayasası (1982). R.G. Sayı: 17863, Kabul Tarihi: 18/10/1982.

T.C. Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2000). *Doğal Afetler ve Sürdürülebilir Kalkınma Ulusal Gündem 21 Taslak Çalışması*. Ankara.

T.C. İçişleri Bakanlığı İç Güvenlik Stratejileri Dairesi Başkanlığı, 2020.

T.C. İzmir Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2020). Kriz Belediyeciliği Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge. https://www.izmir.bel.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/1_30032020_011239_kriz-belediyeciligi-calisma-usul-ve-esaslari-hakkinda-yonerge.pdf.pdf.

T.C. Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü. (2002). *Kriz Yönetimi El Kitabı*. Ankara: Nokta Ofset.

Tach, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetimi.* (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayınları.

Tack, P. B. (1998). *Kriz Zamanı Yönetim*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(19), 75-100.

The Shorter Oxford English Dictionary. (1952). Oxford: Oxford University Press.

Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2010). Krizlerin İşletmeler Üzerine Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-218.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2006). *Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 16-22.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tural, N. (1988). Rasyonel Karar Alma Kuramı ve Eğitim Yönetimine Uygulaması. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 34-41.

Tushman, M. L. ve Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, H. (2003). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Türe, F. (2000). Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Kökeni: Osmanlı İmparatorluğu'nda Yerel Yönetimler. *Yerel Gündem*, 2(5), 34-41.

Türkçe Sözlük. (1988). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi- İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, M. V. (2008). *Kriz Yönetimi Uygulamalar İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ulmer, R. R. ve Sellnow, T. L. (1995). External Agencies as Advocates in Organizational Crisis Communication: the Bismarck Wood House as a Case Study. *North Dakota Journal of Speech and Theatre*, 8, 56-64.

Ulmer, R.R., Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. USA: SAGE.

Uysal, Y. ve Atmaca, Y. (2018). Türkiye'deki Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkilerinin Yönetişim Modeli Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1). 411-424.

Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzunlar, M. (2003). *Yerel Yönetimlerde Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülken, H. Z. (1969). *Sosyoloji Sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Ünal, F. (2011). Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yasal ve Yapısal Dönüşümü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 241-248.

Ünlü, A., Kapucu, N. ve Şahin, B. (2010). Disaster and Crisis Management in Turkey: A Need For Unified Crisis Management System. Disaster Prevention and Management. *An International Hournal*, 19(2), 155-174.

Versan, V. (1990). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1), 15-22.

Waugh, W. L. ve Streib, G. (2006). Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. Public Administration Review, 66,1.

Webster's Third New International Dictionary. (1981). ABD: Merriam-Webster.

Weitzel, W. ve Johnson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.

Wigley, S. L. (2007). *Relative Effectiveness of Bolstering and Inoculation Approaches in Crisis Communication* [Yüksek Lisans Tezi]. University of Oklahoma.

Williams, J. M. ve Eggland, S. A. (1991). *Örgütlerde İletişim*. (Çev. Yılmaz Büyükeşeren, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Wisenblit, J. Z. (1989). Crisis Management Planning Among U. S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework. *SAM Advanced Journal*, 54(2), 31-41.

Yavaş, H. (2005). *Doğal Afetler Yönüyle Türkiye'de Belediyelerde Kriz Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.

Yılmaz, A. (2014). Uluslararası Göç: Çeşitleri, Nedenleri ve Etkileri. *Türkiye Çalışmaları*, 9(2). 1685-1704.

Yılmaz, L. (2001). *Umberto Eco ile Kriz Üzerine. Cogito (Kriz: Daha Derin, Daha Eski, Daha Yaygın).* İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Yılmaz, S. ve Gül, H. (2017). The Center of Crisis Management and Situation Room. *International Relations and Diplomacy*, 5(12), 742-752.

Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'de Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.

İnternet Adresleri

www. amerikanınsesi.com (Erişim Tarihi: 10.02.2023).

www.aa.com.tr (Erişim Tarihi: 20.02.2023).

www.bbc.com (Erişim Tarihi: 01.03.2023).

www.multeciler.org.tr (Erişim Tarihi: 30.01.2023).

www.akom. İbb. İstanbul. com (Erişim Tarihi: 10.03.2023).

(www.cmer.org/clearinghouse/comunic/ethics:.pdf,2002:1) (Erişim Tarihi: 12.02.2023).

https://www.worldometers.info/coronavirüs/countries (Erişim Tarihi: 21.04.2023).