

# KAMUDA KRİZ YÖNETİMİ

**Halil Murat BİLGİÇ**  
**Jandarma Albay**

## 1. KRİZ KAVRAMI

Kelime anlamı itibariyle kriz, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” demektir (TDK, 2011: 1513).

Krizler, örgüt yapısının hantallığı ve yönetim yetersizliği gibi örgüt içi sebeplerle ortaya çıktığı gibi, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, siyasî, hukukî, sosyal ve kültürel değişmeler, güçlü rekabet şartlarından doğan dezavantajlar ve uluslararası çevreden gelen etkiler sonucu da ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün sürekli bir değişimin yaşandığı çevreye ayak uyduramaması ve değişimi idare edememesi sonucunda stratejik açıklık oluşur. Krizin meydana gelmesi ve şiddeti, örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesine, örgütün krizi algılama biçimine ve krize gösterdiği tepkiye bağlıdır (Tekin, 2015: 119-135)

Kamu yönetimleri değişmeye direnen ve mevzuatla sınırlı yapıları gereği kriz durumlarında esnek ve hızlı yönetimi gerektiren karar ve uygulamaları yerine getirmekte zorlanmaktadır. Personel ve örgüt yapılarından kaynaklanan iç sebepler ve sosyal, siyasî, idarî, malî ve ekonomik sebeplerden doğabilecek dış sebepler kamusal örgütlerin krize girmelerine yol açmaktadır. Ancak genelde kamu yönetiminde kriz yönetimi uygulamaları denilince afet yönetimi konusundaki çalışmalar ön plana çıkmaktadır (Tekin, 2015: 119-135).

Kriz, işlemeyen ve yenilik gerektiren, düzensiz bir işleyişi ifade etmektedir. Kriz, kurumun işleyişini tehdit eden ve ivedilikle düzeltilmesi gereken rahatsızlık durumu olarak tanımlanabilir.

Kriz, önceden sezilmeyen ve beklenmeyen, örgüt tarafından hemen karşılık verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz duruma getirerek, mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik gibi kavramlar ise kriz döneminde yaşanan duyguların yansımalarıdır (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Kriz hemen bütün bu özellikleriyle olağanüstü bir dönemdir. Bu durum aynı zamanda, krizin oluşma aşamasında, örgütlerdeki rutin yönetim sürecinin devam ettiğini, bazı hatalı kararlar alındığını ve dış çevrede meydana gelen oluşumların ve değişimlerin sezilmediğini, yeterince dikkatle gözlemlenmediğini göstermektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

## 2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, ortaya çıkabilecek bir kriz durumunda, kriz işaretlerinin algılanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumundan en az hasarla kurtulabilmesi için lazım gelen tedbirlerin alınması ve uygulanmasını içeren faaliyetlerdir (Pearson ve Clair, 1998: 61).

Bir başka ifadeyle kriz yönetimi, örgütlerde oluşma ihtimali olan veya ortaya çıkmış bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin meydana gelmesini sağlayan problemleri çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilmek amacıyla yapılan çalışmalardır (Tekin ve Zerenler, 2008: 108).

Etkili bir kriz yönetimi, krize karşı hazırlıklı olmayı ve önceden plan yapmayı zorunlu kılar. Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına kararlaştırılmasını öngören çalışmalardır. Örgütlerin, muhtemel krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları ve donanımlı olmaları gerekir. Krizle başa çıkmada en önemli etkenlerden biri, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır (Sezgin, 2003: 181).

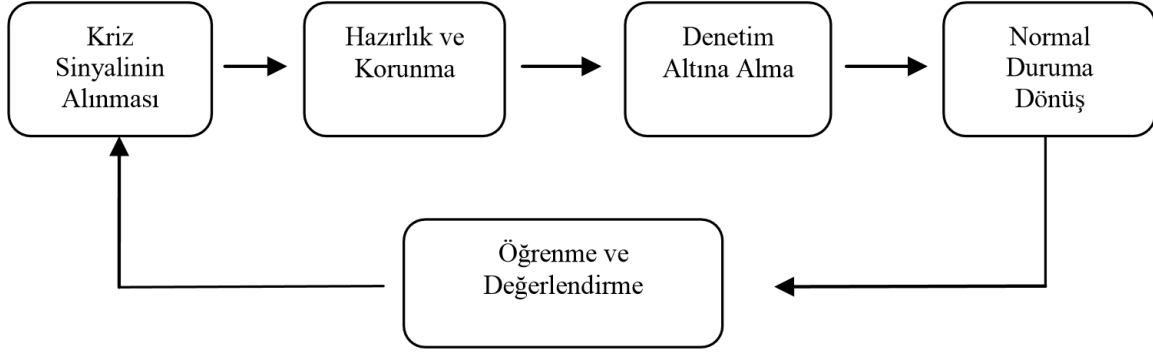
Kriz yönetiminin temel özelliklerinden biri de, kriz sinyallerinin belirmesi veya sezilmesi durumunda, krizi mümkün olduğunca engellemek olmalıdır. Bir örgütün önceliği, mümkünse kriz durumuna hiç girmemektir. Ancak bütün tedbirlere rağmen kriz durumuna girilmişse, krizden en az kayıpla kurtulmanın yollarına bakılmalıdır (Tekin ve Zerenler, 2008: 232).

Yönetim bu süreci daha çok nitelik bakımından değerlendirmekte ve dolayısıyla örgütün nereye doğru gittiğini ölçme imkânı bulunmamaktadır. Yönetimin krizin ortaya çıkışını ve hızını kontrol edebilmesi az rastlanan bir durum olsa da, krizin karşılanması ve çözümü kontrol edilebilir bir durumdur. Çünkü bütün krizler, tamamen beklenmedik bir anda ve engellemez bir biçimde ortaya çıkmaz; daha evvel belirttiğimiz üzere birçok belirtiler ve sinyallerle yöneticileri ikaz eder. Bu koşullar içinde, krizi iyi yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan bahsedilebilir (Dinçer, 2004: 423):

1. Krizden Kaçma Yaklaşımı
2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gereken önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamaktır. Kriz yönetimi süreci aşağıda belirtilen beş aşamadan oluşmaktadır (Can, 1999: 318-320).

**Tablo: Kriz Yönetiminin Aşamaları**



Kaynak: (Can, 1999: 320).

Krizlerin ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, belirti, olay ve gelişmeye kriz sinyali adı verilmektedir (Akgemci, 2008: 431). Kriz bütün şiddetiyle kendini göstermeden evvel, erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz, bu sinyallerin iyi izlenmemesi ve gerektiği gibi değerlendirilememesi sonucunda oluşur. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte çeşitli sinyalleri ve işaretleri algılayabilen erken uyarı sistemlerinin kurulmasını ve çalıştırılmasını gerektirir (Can, 1999: 318; Akat vd., 2002: 413).

Kriz süreci, krizin düşünce ve davranışlarla ilgili bir olgu olduğunu göstermektedir. Krizi denetim altına almak için, yöneticiler ve çalışanların, kurumsal ve kişisel düzeyde üç tutum veya davranışı benimseme ve uygulama noktasında işbirliği yapmalıdır. Bunlar:

1. Mevcut düzenin sürdürülmesi,
2. Değer, zaman ve maddî kayıpların göze alınması,
3. Kriz değer ve fırsat oluşturulmasının sağlanmasıdır (Baltaş, 2002: 11).

Krizi kontrol altına almanın en etkili yollarından biri, hazırlık ve önleme mekanizmalarını devamlı olarak yerinde denemektir. Savunma ve önleme mekanizmaları herhangi bir zaaf belirtisini aktif bir şekilde meydana çıkarabilmelidir. Sonra kriz yönetiminden sorumlu ekip, nerede zafiyet varsa, onu ortaya çıkarmak ve belirlemek durumundadır. Eğer erken uyarı sistemleri, düzenli aralıklarla izlenmezse, hazırlık ve önleme mekanizmaları da doğru çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğunca, hem çıkacak krize karşı hazırlık aşamasını hem de krizi kontrol altına almak amacıyla onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmadığı takdirde, organizasyonun yapı ve süreçlerinde, daha evvelki bozukluklar daha çok büyüme eğilimi gösterir ve krizi yönetmek imkânsız hale gelir. Krizi denetim altına alma, ancak örgütçe

kontrol edilebilecek ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir krizler için mümkündür. Bunun mümkün olmasının yanında, kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir (Genç, 2005: 350-351; Tutar, 2000: 93).

Krizin kontrol altına alınıp, atlatılmasından sonra, örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gereklidir. Kriz zamanında örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgüt ortamı ve düzeni bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak, artık değişmiş çevre şartlarına uygun hale getirilmesi ve krizin oluşturduğu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması gerekir (Can, 1999: 320).

Kriz döneminde örgütün kriz yönetimine göre oluşturduğu iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz döneminde gittikçe artan merkezîleşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekmektedir. Kriz sonrasında oluşturulacak yeni örgüt kültürü ve ortamı ile fiziksel unsurlardaki yeniden yapılanma çalışmalarının, personellerde yüksek bir isteklendirme ve hareketlilik oluşturmaya imkân verecek şekilde oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Kriz sonrası normal duruma geçiş ve iyileştirme, örgütün bütün yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetleri içine alır (Tutar, 2000: 99).

Kriz döneminde alınan karar ve tedbirlerle yapılan uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması, kriz yönetiminin son aşamasıdır. Örgütlerin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için yönetimin, kriz dönemlerinde sükûnetini koruması, kriz oluşmamış olsa da kriz durumları için planlar hazırlaması, kriz döneminde detaylarla uğraşmak yerine problemlerin özüyle ilgilenmesi, disiplin ve cesaretle çalışmaları faydalı olacaktır (Can, 1999: 320).

### **3. KRİZ YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİ İÇİN ÖNEMİ**

Bir kavram olarak, kriz yönetiminin kamu yönetimi literatürüne girmesi oldukça yeni bir gelişmedir. Buna rağmen, kriz yönetiminin altında değerlendirilebilecek bir kavram olan afet yönetimi, kamu yönetimi çalışmaları için daha tanıdık bir kavramdır (Şahin, 2008: 415).

Kamu kurumlarının günümüz ihtiyaçları sonucunda giderek karmaşıklaşan yapısı ile ülke içinde ve küresel düzeyde sıklığı ve çeşitliliği artan krizler, kriz yönetimi kavramının kamu sektörü için bir uzmanlık alanı olmasını gerekli kılmaktadır (Bozkurt ve Akdeniz, 2014: 95).

Kamu yönetiminde kriz yönetimi, kamu hizmetlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak, kurumun itibarının, halkın güven ve desteğinin azalmasını önlemek üzere, kurumsal yapıdan ya da kurumsal çevreden

kaynaklanabilecek büyük çaplı problemlerin daha meydana gelmeden veya kontrolden çıkmadan bilinçli, sistemli ve koordineli bir şekilde yönetilmesidir. Temel amacı, kamu yönetiminde krize ve kriz algısına ilişkin sağlıklı bir nitelendirme ve doğru ön kabuller geliştirerek, krizi daha ortaya çıkmadan fark edip önüne geçmek, ortaya çıktığında ise gerekli adımları atarak kamu kurumunun maddi ve manevi tüzel kişiliğinin göreceği zararı, kamu yararının alacağı hasarı mümkün olduğunca, en aza indirmektir (Akdağ ve Arklan, 2013: 39).

#### **4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMASI**

Bakanlar Kurulu'nun 30.09.1996 tarih ve 96/8716 sayılı kararı uyarınca, Başbakanlığa bağlı bir "Kriz Yönetim Merkezi" 1997 yılında kurulmuş ve bu merkeze meydana gelen kriz durumlarının yönetimine yönelik çalışmalar yapma yetkisi verilmiştir.

5902 sayılı "Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun"un 2009 yılında yürürlüğe girmesi ile afet yönetimi anlayışı ve örgütlenmesi açısından yeni bir döneme girilmiştir. Bu kanunla Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) kurulmuştur.

Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi yapılanmasında iki kurum merkezî birimler olmaktadır. Buna İç İşleri Bakanlığı bünyesinde oluşturulmuş Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmuş Afet Birimi, Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi (SAKOM) ve Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE) adlı yapılanmaları da ekleyebiliriz.

Güvenlik kaynaklı acil durumlara ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması, bütünleşik bir yönetim anlayışıyla olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve zarar azaltma, olay sırasında yapılacak müdahale, olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten İç İşleri Bakanlığı merkez birimleri, bağlı kuruluşlar, valilikler ile diğer bakanlık, kurum, kuruluşlar ve mahalli idare birimleri arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması ve bu konularda politikaların üretilmesi ve uygulanması hususlarını düzenlemek amacıyla, Güvenlik ve Acil Durumlar Koordinasyon Merkezleri 2016 yılında kurulmuş ve bu merkezlerin görev, çalışma usul ve esaslarını düzenleyen yönergede 2017 yılında hazırlanmıştır.

#### **5. SONUÇ**

Geçmişte, bir toplumda meydana gelen olayların diğer toplumlarda etki doğurması belli bir süre alırdı. Bugün ise bilişim imkânlarının gelişmesi,

toplumların ilişkilerini arttırmıştır. Bunun doğal neticesi olarak yenilikler ve gelişmeler süratle yayıldığı gibi kötü gelişmeler de süratle yayılmaktadır. Bu hızlı değişim sonucunda kurumlara ulaşan bilgiler değişmektedir. Bu nedenle artık kamusal örgütler gelişmeleri takip ederek analiz etmek, bu gelişmelere göre yöntemler ve hedefler belirleyerek faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar.

Günümüzde kamu kurumlarının kriz yönetimi modelinden yararlanması, bu konuda çalışmalara yönelmesi, teşkilatlarını kriz durumlarına hazırlaması gerekmektedir.

Kamuda kriz yönetimi doğal afetlerle sınırlı görülmemelidir. Siyasî, ekonomik, hukukî ve sosyal nedenlerle de krizler oluşabilmektedir. Hatta kriz, komşu ülkelerden veya dünyayı ilgilendiren küresel bir nedenden oluşabilmektedir. Türk kamu yönetiminde daha geniş bir anlayışı içinde barındıran bir kriz yönetiminin gerekli olduğu gerçeği göz önünde tutulmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002) İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Akdağ, M. ve Arklan, Ü. (2013) “Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi”, The Journal of Academic Social Science Studies, Vol. 6, Issue 4, p. 33-55.

Akgemci, T. (2008) Stratejik Yönetim (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.

Baltaş, Z. (2002) Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bozkurt, Y. ve Akdeniz, B. (2014) “Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: ABD- Türkiye Karşılaştırması”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Yıl 14 Sayı 1, 95-114.

Can, H. (1999) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Diñer, Ö. (2004) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Genç, N. (2005) Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Pearson, Christine M. & Clair Judith A. (1998) “Reframing Crisis Management”, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, 59-76.

Sezgin, F. (2003) “Kriz Yönetimi”, Manas Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 181-195.

Şahin, Y. (2008) “Kriz Yönetimi”, (Ed.: A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, 415-445, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003) “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 149160.

TDK (2011) Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü (11. Baskı), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008) İşletmelerde Kriz Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Konya.

Tekin, Ö. F. (2015) Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:2 ss.119-135

Tutar, H. (2000) Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.

**Yayımlandı:** İdarecinin Sesi dergisi, Sayı: 179, Eylül-Ekim 2017.