ETKİLİ KRİZ YÖNETİMİ

Dr. Şükrü ÖZCAN



İKSAD
Publishing House

ETKİLİ KRİZ YÖNETİMİ

Dr. Şükrü ÖZCAN

İKSAD Publishing House

Bu kitap çalışması Southampton Üniversitesi Sosyal Beşeri Bilimler Fakültesi Politika ve Uluslararası ilişkiler bölümünden Prof. Gerry STOKER ve Prof. Will JENNINGS'in danışmanlığında hazırlanan Şükrü ÖZCAN'ın "Kamu Sektöründe Kriz Yönetiminde Etkinliği Belirleyen Temel Faktörler" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Copyright © 2021 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2021©

ISBN: 978-625-7562-26-3
Cover Design: İbrahim KAYA
July / 2021
Ankara / Turkey
Size = 16x24 cm

ÖN SÖZ

Bu çalışma, kamusal alanda kriz yönetim sürecinde etkinliği sağlayan temel faktörleri araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için iki soru formule edilmiştir: İlki, '*kamu sektöründe kriz yönetim sürecinin etkinliğini belirleyen başlıca unsurlar nelerdir?'* İkincisi, '*kamusal alanda kriz yönetiminde başarının önündeki engeller nelerdir?* Diğer bir ifadeyle, '*krizler kamu kurumlarını niye zorlamaktadır?*'

Birinci soruyu cevaplamak için, bazı kriz yönetim modellerinden yola çıkılarak bir sentez geliştirilmiştir. Senteze göre, etkin bir kriz yönetim süreci üç aşamadan oluşmakta ve her aşamada yapılması gerekli bazı kritik eylemler (görevler) bulunmaktadır: potansiyel krizler için hazırlık ve yaklaşan bir krizi sezme (hazırlık aşaması); organizasyon, liderlik, karar verme, kamu algısını yönetme, duyguları ve gündemi yönetme (yönetim aşaması); kusuru (suçlamaları) yönetme ve krizden öğrenme (değerlendirme aşaması).

Daha sonra, sentezdeki eylemlerin kriz yönetimine etki derecesi ve bu eylemlerin önündeki engeller araştırılmıştır. Bunun için, kapsamlı bir literatür taramasını takiben, bir yandan 2011 Van Depremi sonrası süreç ele alınırken; diğer taraftan bazı Türk kamu otoriteleri ile mülakatlar yapılmıştır.

Bu çalışmada, sentez içinde yer alan eylemlerin etkin bir kriz yönetimi için gerekli olduğu ama kamu sektöründe bu görevlerin ifasını engelleyen bazı unsurların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu engeller kaldırılmadığı sürece, krizler kamu otoritelerine meydan okumaya gelecekte de büyük olasılıkla devam edecektir.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ……..…….……i
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
Tablolar Listesi ..... **viii**
Şekiller Listesi ..... **viii**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmaya Temel olan Sorular 2
1.2. Araştırma Stratejisi ve Metodoloji 2
1.3. Plan 3
2. YAZIN TARAMASI: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ **6**
2.1. Giriş 6
2.2. Kavram Olarak Kriz 7
2.2.1. KrizinTanımı 7
2.2.2. Krizin Karakteristik Özellikleri 10
2.2.3. Kriz Türleri 14
2.2.4. Krizin Etkisi 16
2.2.4.1. Bireyler ve Krizler 17
2.2.4.2. Kurumlar ve Kriz 17
2.2.4.3. Kamu İdareleri ve Krizler: Krizler kamuyu niçin zorluyor? 19
2.2.4.4. Krizin Avantajları 21
2.3. Kriz Yönetimi 23
2.4. Kriz Yönetimi Araştırmaları 25
2.4.1. Türk Yazınındaki Bazı Kriz Yönetimi Çalışmaları 28
2.5. Kriz Yönetiminde Etkinlik 30
2.6. Özet 36
3. TEORİK ÇERÇEVE: KRİZ YÖNETİM SÜRECİ **38**
3.1. Giriş 38
3.2. Kriz Yönetim Modelleri 38
3.2.1. Petak Modeli 38

3.2.2. Fink Modeli 39
3.2.3. Mitroff Modeli 40
3.2.4. Augustine Model 41
3.2.5. González-Herrero ve Pratt Modeli 43
3.2.6. Burnet Modeli 43
3.2.7. Moore Modeli 44
3.2.8. Boin,'t Hart, Stern ve Sundelius Modeli 45
3.2.9. Coombs'un Üç Aşamalı Modeli 48
3.3. Modellerin Analizi 49
3.4. Bir Sentez: Bir Model Denemesi 51
3.5. Özet 55
4. SENTEZİN İNCELENMESİ 56
4.1. Giriş 56
4.2. Hazırlık Safhası Öğeleri 56
4.2.1. Olası Krizlere Hazırlık 57
4.2.1.1. Olası Krizlere Hazırlığın Önemi 57
4.2.1.2. Etkili Planlamanın Önündeki Engeller 60
4.2.2. Yaklaşan Bir Krizi Sezme 61
4.2.2.1. Krizi Önceden Sezmenin Önemi 61
4.2.2.2. Yaklaşan Bir Krizi Sezmenin Önündeki Engeller 63
4.3. Yönetim Aşaması Öğeleri 64
4.3.1. Organizasyon (Koordinasyon) 64
4.3.1.1. Organizasyonun Önemi 64
4.3.1.2. Koordinasyonun Önündeki Engeller 66
4.3.2. Liderlik 68
4.3.2.1. Liderlik Becerileri 69
4.3.2.2. Krizlerde Liderlik Tarzları 70
4.3.3. KARAR ALMA 71
4.3.3.1. Karar Alma Sürecinin Önemi 71

4.3.3.2. Karar Alma Sürecinin Kısıtları 75
4.3.4. KAMU ALGISININ YÖNETİMİ 76
4.3.4.1. Kamu Algısını Yönetmenin Önemi 76
4.3.4.2. Kriz İletişim Engelleri 79
4.3.5. DUYGU YÖNETİMİ 80
4.3.6. GÜNDEM YÖNETİMİ 81
4.4. Değerlendirme Safhası Öğeleri 82
4.4.1. Suçlamaların Yönetimi 83
4.4.1.1. Suçlamaları Yönetmenin Gerekliliği 83
4.4.1.2. Suçlama Yönetimi Stratejileri 83
4.4.2. Krizlerden Öğrenme 85
4.4.2.1. Krizlerden Öğrenmenin Önemi 85
4.4.2.2. Krizlerden Öğrenmenin Önündeki Engeller 86
4.5. Özet 89
5. METODOLOJİ 91
5.1. Giriş 91
5.2. Araştırma Dizaynı 91
5.3. Nitel Araştırma 93
5.4. Araştırmanın Yöntemi 95
5.4.1. Örnek Olay Tekniği 96
5.4.2. Niteliksel Mülakatlar 100
5.4.2.1. Mülakat Yapılacak Kişilerin Seçimi ve Onlarla Temasa Geçme…… 102
5.4.2.2. Mülakat Aşaması 105
5.5. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği 109
5.5.1. Nirengi (Üçleme Tekniği) 109
5.6. Etik Hususlar 110
5.7. Özet 110

6. ÖRNEK OLAY: 2011 VAN DEPREMİ 112
6.1. Giriş 112
6.2. Türk Kamu Sektöründe Kriz Yönetimi 113
6.2.1. Türkiye'de Afet Yönetimi 114
6.3. ÖRNEK OLAY: 2011 VAN DEPREMİ 118
6.3.1. Giriş 118
6.3.2. 2011 Van Depremi Hakkında Genel Bilgiler 120
6.3.3. Hazırlık Aşaması 121
6.3.3.1. Afet Planlama 121
6.3.3.2. Afeti Önceden Sezmek 126
6.3.4. Krizi Yönetim Aşaması 126
6.3.4.1. Organize etme (Afete Müdahalenin Koordinasyonu) 127
6.3.4.2. Kriz Liderliği 131
6.3.4.3. Baskı altında Karar Verme 132
6.3.4.4. Medya ve Kamu ile İletişim (Kriz İletişimi) 136
6.3.4.5. Duygu Yönetimi 139
6.3.4.6. Kriz Gündemini Yönetmek: yeni sorunlarla başa çıkma 141
6.3.5. Değerlendirme Safhası 142
6.3.5.1. Suçlamaların Yönetimi 142
6.3.5.2. Krizlerden Öğrenme: Depremden Dersler 144
6.4. Özet 151
7. POLİTİKA BELİRLEYİCİLERİN PERSPEKTİFİNDEN 153
7.1. Giriş 153
7.2. Sentezin Analizi 154
7.2.1. Hazırlık Aşaması Öğelerinin Analizi 154
7.2.1.1. OLASI KRİZLERE YÖNELİK PLANLAMA 154
7.2.1.2. YAKLAŞAN KRİZİ SEZME (ÖN GÖRME) 157
7.2.2. Yönetim Aşaması Öğelerinin Analizi 158
7.2.2.1. KRİZE MÜDAHALENİN ORGANİZASYONU 158

7.2.2.2. LİDERLİK 161
7.2.2.3. KARAR ALMA 164
7.2.2.4. KAMU ALGISININ YÖNETİMİ 166
7.2.2.5. DUYGU YÖNETİMİ 169
7.2.2.6. GÜNDEMİN YÖNETİMİ 170
7.2.3. Değerlendirme Aşaması Öğelerinin Analizi 171
7.2.3.1. SUÇLAMALARIN YÖNETİMİ 171
7.2.3.2. KRİZLERDEN ÖĞRENME 172
7.3. Politika Yapıcılardan Öğrenilenler 175
7.4. Genel Çıkarımlar 181
7.5. Özet 186
8. SONUÇ 188
8.1. Öneriler 195
8.2. Gelecekteki Araştırmalara Dair 197
8.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı 198
Ekler 200
KAYNAKÇA 205

Tablolar Listesi

Tablo 2-1 Farklı Kriz Tanımları…….. 9
Tablo 2-2 Krizin Karakteristik Özellikleri……...13
Tablo 3-1 Kriz Yönetimi Modelleri…….49
Tablo 3-2 Üç Model Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....50
Tablo 3-3 Kriz Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Temel Faktörlere Dair Bir Sentez……... 52
Tablo 5-1 Niteliksel ve Niceliksel Araştırma Tekniklerinin Karşılaştırılması……...98
Tablo 6-1 Depremde Karşılaşılan Sorunlar……149
Tablo 7-1 Kamu Sektöründe Kriz Yönetiminde Etkinliğe Zarar Veren Unsurlar……...180

Şekiller Listesi

Şekil 3-1 Kriz Yönetimi: Stratejik Hususlar…… 44

1. GİRİŞ

Herhangi bir yerde herhangi, bir zaman diliminde herhangi bir nedenle kriz yaşanması olasıdır. Krizleri temelde iki unsur - tabiat ve beşer - tetiklemektedir. Tabiatta, bazen doğal afetler bazen de tabiat ve insanoğlu arasındaki ilişkinin kötüleşmesine bağlı olarak krizler yaşanabilmektedir. İnsanoğlu ise, gerek varlığının sürdürme, gerekse tabiata hükmetme adına ortaya koyduğu sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik faaliyetleri ile krizlere sebep olabilmektedir. Sebebleri ne olursa olsun, krizler bireyler üzerinde çok ciddi bir baskı unsuru olabilmekte ve duygusal reaksiyonlara sebep olabilmektedir (Reynolds & Seeger, 2012). Bireyler gibi kurumlar da krizlere açıktır. Krizler kurumsal istikrarın bozulmasına neden olabildiği gibi, kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmayı da engelleyebilmektedir (Klann, 2003). Krizler kurumların finansal ve fiziki yapılarına zarar verebildiği gibi, toplumsal yaşamı da tehdit edebilmektedir (Jaques, 2010).

Tüm yıkıcılığına rağmen krizler, kurumlar - özellikle kamusal olanlar - için bazı fırsatlar da sunmaktadır. Açmak gerekirse, yaşanılan krizler, gelecekteki olası krizlere hazırlık noktasında birçok ders içermektedir (Boin vd, 2005). Yine, krizler kamu kurumlarının aşırı baskı altında nasıl bir performans sergileyecekler, bunun tespitine olanak sağlar (Boin &'t Hart, 2003). Krizler statüko ve statükoyu destekleyen politika ve kurumlar için de ciddi birer tehdit unsurudur (Cortell & Peterson, 1999). Daha mühimi, krizler -normal şartlar altında düşük hızda seyreden- politik öğrenme ve değişimi hızlandırabilir çünkü krizler bireysel ve kurumsal seviyede ataletin yenilmesine ve değişime direncin kırılmasına yardımcı olabilir (Boin vd, 2005). Fakat - açıktır ki – kamu otoritelerinin krizi fırsata dönüştürebilmesi, krizi etkin ve doğru bir şekilde yönetmelerine bağlıdır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmaya Temel olan Sorular

Yukarıda da değinildiği gibi, tüm yıkıcılığına rağmen krizler, kamusal örgütler için bazı fırsatlar da sunar. Fakat kamu kurumlarının krizi fırsata dönüştürebilmesi, krizi etkin ve doğru bir şekilde yönetmelerine bağlıdır. Bu nedenle, bu araştırmada - kamusal alanda - krizlerin etkin ve doğru yönetilmesine etki eden unsurların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için araştırma, aşağıdaki iki soru üzerine temellendirilmiştir:

1. Kamu sektöründe etkin bir kriz yönetimi için yapılması gerekenler nedir?

2. Kamusal alanda etkili bir kriz yönetiminin önündeki başlıca engeller nelerdir? Diğer bir ifadeyle, krizler kamu kurumlarını niçin zorlamaktadır?

1.2. Araştırma Stratejisi ve Metodoloji

Bu araştırmada kriz yönetiminde etkinliği belirleyen unsurların tespiti için - ilk olarak - kriz yönetimini bir süreç olarak ele alan bazı önemli modellere odaklanılmıştır. Bu odaklanma, kriz yönetim sürecinin farklı modeller tarafından farklı şekilde ele alınmasına rağmen aslında temelde üç ana aşamaya (hazırlık-yönetim ve değerlendirme) indirgenebileceğini ortaya çıkarmıştır. Literatürdeki modellere odaklanma; hazırlık aşamasının daha çok planlama, eğitim, iyileştirme, krizden kaçınma ve krizi önceden farketme (krizi sezme); yönetim aşamasının ise, genellikle krize müdahalenin koordinasyonu, zararın tespiti, krize hâkimiyet, kritik kararlar verme ve uygulama, liderlik ve paydaşlarla iletişim gibi hususlarla ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, değerlendirme aşamasının da, suçlamaların yönetimi ile krizden ders çıkarmayı içeren

hesap verme süreci ile ilintilendirildiği görülmüştür. Buradan yola çıkarak, kriz yönetiminde etkinliği belirleyen temel faktörler üzerine bir sentez (model) geliştirilmiştir (*bkz.* 3.4). Sentez, her biri farklı eylemleri (görevler) kapsayan üç farklı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, muhtemel krizlere hazırlık ve yaklaşan bir krizi sezmeyi içeren hazırlık aşaması; koordinasyon, liderlik, karar verme, kamuoyu algısını yönetme, duyguların yönetimi ve gündemin yönetimi gibi öğeleri içeren yönetim aşaması ile suçlamaların yönetimi ve krizden öğrenmeyi içine alan değerlendirme aşamasıdır

Sentezin oluşturulmasını takiben, sentezi oluşturan faktörlerin potansiyeli ve kısıtlılıklarına yoğunlaşılmıştır. Diğer bir deyişle, sentezde yer alan faktörler niçin ve hangi seviyede kriz yönetiminin etkinliğine tesir etmekte ve bu görevlerin yerine getirilmesini engelleyen f-aktörler nelerdir sorularının cevabına odaklanılmıştır. Bunun için kapsamlı bir yazın taramasını takiben, bir yandan 2011 Van Depremi bir vaka olarak ele alınırken; diğer taraftan müsteşar, daire başkanı, mülkiye müfettişi, vali, vali yardımcısı ve kaymakamlar gibi Türkiye'de politika belirlemede rol alan kamu otoriteleri ile konu hakkında bir dizi mülakatlar yapılmıştır. Doğal bir afet olan Van Depreminin örnek olay tercih edilme nedeni depremlerin belirsizlik, yüksek baskı altında kritik kararlar vermeyi gerektirme, zaman kısıtı gibi krizlerin genel karakteristiğini yansıtan vakalar olmasıdır.

1.3. Plan

Çalışma, sekiz bölümden oluşmaktadır. Bu giriş bölümünü, literatür taraması bölümü takip etmektedir. İkinci bölüm, (literatür taraması) dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, kriz olgusu üzerine kapsamlı bir incelemeyi içermektedir. Literatürdeki farklı kriz tanımlarıyla başlayan ilk kısımda

ayrıca, krizin karakteristik özelliklerine, kriz türlerine ve krizlerin avantajlarına yer verilmektedir. Dahası, bu bölümde krizin bireyler ve kurumlar üzerindeki etkisine de değinilmektedir. Krizlerin kamu örgütlerini ve yöneticilerini niçin zorladığı bu bölümde özellikle ele alınan konulardan biridir. İkinci kısım, kriz yönetimi kavramına yoğunlaşmaktadır. Üçüncü bölüm farklı disiplinlerdeki kriz yönetimi çalışmalarına yer vermektedir. Bu kısımda ayrıca, Türk yazınındaki bazı kriz yönetimi çalışmaları da özetlenmektedir. Yazın taraması bölümü kriz yönetiminde etkinlik kavramının tartışıldığı dördüncü kısım ile sonlanmaktadır. Son kısımda ayrıca kriz yönetiminde başarı ya da başarısızlığın tespitini zorlaştıran unsurlara da değinilmektedir.

Üçüncü bölümde kriz yönetimini bir süreç olarak ele alan bazı modellere odaklanılmıştır. Bölümün sonunda ise temelde bu modellere dayalı bir sentez ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, bir önceki bölümün sonlarında ortaya konan sentez derinlemesine ele alınmıştır. Bu bölüm, sentezde yer alan öğelerin kriz yönetimine etkisini ve kısıtlılıklarını incelemektedir. Dördüncü bölüm üç temel kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda hazırlık aşaması eylemleri olan muhtemel krizlere hazırlık ve yaklaşan krizi sezmeye odaklanılırken; ikinci kısımda ise yönetim aşaması fonksiyonları olan koordinasyon, liderlik, karar verme, kamusal algıyı yönetme, duyguların ve gündemin yönetimine yoğunlaşılmıştır. Son kısma gelince, burada, değerlendirme aşaması fonksiyonları olan suçlamaların yönetimi ve kriz temelli öğrenme detaylı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde araştırma metodolojisi izah edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde, araştırmacının veri toplamada kullandığı yöntem ve tekniklerin

(örnek vaka çalışması, niteliksel mülakatlar) avantaj ve dezavantajları ile araştırmacının tabi olduğu etik ilkeler tartışılmıştır.

Altıncı bölüm, sentezde yer alan ögelerin gerçek bir vakadaki analizine ayrılmıştır. Sentezi oluşturan fonksiyonların kriz yönetimine etkisi ve bu fonksiyonların kısıtlılıkları gerçek bir vaka çalışması (2011 Van Depremi) aracılığı ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yedinci bölümde ise, sentezi oluşturan öğelerin kriz yönetiminin başarısına etkisi ve bu öğelerin kısıtlılıklarına dair bazı Türk kamu otoritelerinin görüşlerine yer verilmiştir. Diğer bir deyişle, bu bölümde, araştırmaya konu olan sentez, bir kısım kamu otoritelerinin (müsteşarlar, valiler, daire başkanları, vali yardımcıları, kaymakamlar, müfettiş vb) görüşleri vasıtasıyla kritik edilmiştir. Yedinci bölüm, iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, sentezdeki öğelerin potansiyeli ve kısıtlılıklarına dair bazı kamu otoritelerinin görüşlerine yer verirken; ikinci kısım, araştırmacının bahse konu kamu otoritelerinden senteze dair öğrendiklerine yer vermektedir.

Çalışma, sonuç ve önerilerin yer aldığı sekizinci bölümle sona ermektedir.

2. YAZIN TARAMASI: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Giriş

Kriz yönetimi kavramını doğru olarak kavrayabilmek için sosyal, ekonomik ve politik faktörlerin tam ve doğru bir biçimde analizi önem arz etmektedir çünkü krizler - sıklıkla - bahse konu bu unsurlarla yakından ilintilidir (’t Hart, 1993: 40). Bu nedenle, bu bölümde kriz yönetimi olgusuna geçmeden önce, bir olgu olarak ‘kriz terimi’ üzerinde durulacaktır. Araştırmanın bu bölümü (ikinci bölüm) dört ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım kriz olgusu üzerine kapsamlı bir incelemeyi içermektedir. Literatürdeki farklı kriz tanımlarıyla başlayan ilk kısımda ayrıca krizin karakteristik özelliklerine, kriz türlerine ve krizlerin avantajlarına yer verilmektedir. Dahası, bu bölümde krizin bireyler ve kurumlar üzerindeki etkisine de değinilmektedir. Krizlerin kamu otoritelerini ve yöneticilerini niçin zorladığı bu bölümde özellikle ele alınan konulardan biridir. İkinci kısım, kriz yönetimi kavramına yoğunlaşmaktadır. Üçüncü bölüm, farklı disiplinlerdeki kriz yönetimi çalışmalarına yer vermektedir. Bu kısımda Türk yazınındaki bazı kriz yönetimi çalışmaları da özetlenmektedir. Yazın taraması bölümü kriz yönetiminde etkinlik kavramının tartışıldığı dördüncü kısım ile sonlanmaktadır. Son kısımda ayrıca kriz yönetiminde başarı ya da başarısızlığın tespitini zorlaştıran unsurlara da değinilmektedir.

2.2. Kavram Olarak Kriz

Bu kısımda, bir kavram olarak kriz, geniş bir perspektiften (tanımları, karakteristiği, türleri ve etkileri ile) ele alınacaktır. Kriz köken olarak, Yunanca'daki karar ve karar vermek anlamına gelen "krino" kelimesinden gelmektedir (Şahin: 2003:337). Fakat gerek fen bilimleri, gerekse sosyal bilimlerde araştırmacıların bazı kavramlara kendi çalışma yöntem ve alanları açısından anlamlar yükleme eğiliminin doğal bir sonucu olarak kriz kavramı da farklı şekillerde tanımlanmıştır (Lebow, 1981:7).

2.2.1. KrizinTanımı

Kriz yönetimine geçmeden evvel bir kavram olarak krizi tanımlamakta fayda vardır. Araştırmacılar, krizi kendi inanç, anlayış ve sorumlulukları çerçevesinde farklı şekillerde tanımlamışlardır (Drennan and McConnell, 2007). Bu yüzden, belki de kriz yönetimi sahasında çalışan araştırmacı sayısı kadar, kriz tanımı vardır, denilebilir. Burada, 1970'lerden başlayarak kronolojik sırasına göre bazı kriz tanımlarına yer verilecektir.

Bell (1971), kriz kavramını hükümet fonksiyonları perspektifinden ele alır ve krizi bir 'dönüm noktası' olarak tanımlar. Fink (1986) ise krizi negatif ve pozitif etkileri olan bir olgu olarak tanımlar. Diğer bir tanıma göre kriz, temel yapı ve değerlere, sosyal normlara yönelik ciddi bir tehdit olmasının yanı sıra; ciddi zaman baskısı ve belirsizliklere rağmen kritik kararlar almayı gerektiren bir süreçtir (Rosenthal, Charles, &'t Hart, 1989:10). Pauchant ve Mitroff (1992: 15) ise bir sistemi tümüyle tehdit eden ve bir sistemin temel argümanlarını tehdit eden bir faktör olarak tanımlar.

Kriz kavramının içeriğine dair bir uzlaşma yoktur; çünkü araştırmacılar kriz kavramını sıklıkla kendi araştırma metodolojileri çerçevesinde ele

almaktadır. Dahası, krizler Rosenthal ve Kouzmin (1997)'in de işaret ettiği gibi siyah veya beyaz diye herkesin üzerinde kolaylıkla ittifak edebileceği net olgular değildir. Örneklendirmek gerekirse, Seeger ve arkadaşları (1998: 233) krizi beklenmedik ve rutin dışı olay olarak tanımlarken; Pearson ve Clair (1998) düşük olasılıklı ama yüksek etkili ve örgütsel yaşamı tehdit eden bir olgu olarak tanımlamaktadırlar.

Daha önce de vurgulandığı gibi, her bireyin kavram ve hadiselere kendi perspektifinden baktığı gerçeği kriz olgusunun dar bir çerçevede ele alınmasını zorlaştırır (Mitroff, 2001). Tanımlar kişiden kişiye değişse de bazı ortak noktaları olduğu da bir gerçektir. İlk olarak, krizler birey ve örgütlerin yaşamlarına yönelik ciddi birer tehditir. İkinci olarak, krizlerin örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkiye zarar verdikleri birer vakıadır (Coombs and Holladay, 2001: 324).

Daha önce de vurgulandığı üzere, neyin kriz neyin kriz olmadığı kişilere - özellikle krizden etkilenen ve faydalananlara - göre değişebilmektedir. McConnell'in (2003: 393) ifadesiyle, kriz – basitçe - bireyleri arzulanan durumdan uzaklaştıran sıradışı olay olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan kriz, 'bireyin yaşamını, imajını, ve bütünlüğünü tehdit eden olay' olarak da tarif edilebilir (Sapriel, 2003: 348). Kriz, bireylerin hayatında bir anda köklü değişikliğe sebep olabilen kritik bir an (zaman aarlığı) olarak da tanımlanabilmektedir (Gene Klann, 2003: 4).

Daha güncel bir tanıma göre kriz, acil olarak ele alınması gereken bir olaydır (Luecke, 2004: xvi). Başka bir tanıma göre kriz, bireylerde panik, korku ve şoka sebep olan bir olgudur (Darling et al, 2005: 347). Son olarak, Adkins (2010: 97) tarafından geliştirilen tanıma göre ise kriz, yüksek öncelikli örgütsel hedefleri ve paydaşların beklentilerini tehdit eden, ürettiği negatif çıktı ve suçlamalar ile rutin dışı taleplere yol açan beklenmedik ve

öngörülemez bir vakadır. Farklı kriz tanımlarını aşağıdaki tabloda (Tablo 2-1) bir arada görmek mümkündür:

Tablo 2-1 Kriz Tanımları

Tanım	**Yazar**
Hükümet kararları açısından dönüm noktası	Bell (1971)
Önemli bir değişiklik yapılması beklentisine yol açan belirsizlik durumu	Fink (1986)
Örgütün temel taşları ve köklü değerlerin yönelik ciddi bir tehdit	Rosenthal, Charles & 't Hart (1989)
Bir bütün olarak bir örgütü ve örgütün temel argümanlarını fiziksel açıdan tehdit eden bir olgu	Mitroff (1992)
Bir sistemin temel değerlerine yönelik ve belirsizliğe sebep olan, ivedi olarak ele alınması gereken bir tehdit	't Hart (1993)
Bir devletin bir ya da birden fazla temel değerine yönelen tehdit	Brecher & Wilkenfeld (1997)
Nadir görülen, zarar veren, aniden gelişen, eşzamanlı olarak halkın ve yöneticilerin gündemine giren olay	Birkland (1997)
İnsan güvenliğini ciddi manada tehdit eden vaka	Heath (1998)
Beklenmedik ve rutin dışı olay	Seeger vd (1998)
Örgütsel yaşamı tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili olay	Pearson & Clair (1998)
Bir örgüt ile o örgütün paydaşları arasındaki ilişkiye zarar verebilen tehdit	Coombs & Holladay (2001)
Genellikle küçük bir ihtar ile veya ihtarsız vuku bulan olay	Youngson (2002)
Bir örgüt ya da şirketin yaşamını ve imajını negatif yönde etkileme potansiyeline sahip büyük bir vaka	Fearn-Banks (2002)
Sıradışı olay	McConnell (2003)
Bireysel bütünlüğü ve yaşamı tehdit eden olay	Sapriel (2003)
Bireysel yaşam döngüsünde ciddi değişikliklere sebep olan kilit bir an	Gene Klann (2003)
Derhal müdahaleyi zorunlu kılan bir probleme sebep olan ani bir değişiklik	Luecke (2004)
Panik, korku, tehlike ve şok hislerini tetikleyen olay	Darling vd (2005)
Yüksek öncelikli örgütsel hedefleri ve paydaşların beklentilerini tehdit eden, ürettiği negatif çıktı ve suçlamalar ile rutin dışı taleplere yol açan beklenmedik ve öngörülemez bir vaka	Adkins (2010)

Açıktır ki, yazında tablo 2-1 de verilen tanımlardan daha fazlası mevcuttur. Tanımlar arasında bazı farklılıklar olsa da kriz, genellikle bir sistemin temel değerlerine yönelik ciddi bir tehdit unsuru ve örgüt ve bireylere rutin dışı sorumluluklar yükleyen beklenmedik bir vaka olarak görülmektedir. Araştırmacılar – ayrıca – krizi, belirsizlik altında kritik kararlar almayı gerekli kılan, derhal ele alınması zorunlu olan acil ve öngörülemeyen vaka olarak da görmektedirler. Bu arada, kriz kaynaklı duygusal reaksiyon ve suçlamalara sadece son iki tanımda yer verildiğine dikkat çekmekte fayda vardır. Hâsılı, yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak aşağıdaki tanımı yapmak mümkündür:

> Kriz, çok küçük bir belirti ile aniden ortaya çıkan, yüksek seviyede belirsizlik içerdiği için ivedilikle ele alınması gereken, insanlar üzerinde baskı oluşturarak onlarda duygusal reaksiyonlara (panik, korku, stres vb.) neden olan, baskı altında kritik kararlar almayı gerekli kılan, bireyler ve örgütlerin yönetmesi gereken yeni gündemler oluşturan, etkin yönetilmez ise negatif sonuçlara ve suçlamalara sebebiyet verme potansiyeline sahip, örgütler ve bireyler için çok değerli dersler ve çıkarımlar sunan acil bir vaka / durumdur.

Gelecek kısımda krizin temel özellikleri, kriz türleri ve krizin etkileri tatışılacaktır. Doğrusu, yukarıdaki tanım geniş bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.2. Krizin Karakteristik Özellikleri

Her bir kriz kendine has özelliklere sahiptir. Diğer bir deyişle krizler, onlara sebep olan faktörler, gelişme süreci, ritmi ve bilinmeyenleri noktasında birbirinden ayrılır (Boin vd, 2005). Farklı kriz tanımları incelendiğinde, belirsizlik, beklenmedik tehdit, şiddete meyil, zaman kısıtı, yetersiz veri, stres vb. faktötlerin krizlerin ortak özellikleri olarak zikredildiği görülecektir (Boin vd, 2005; McConell ve Drennan, 2006; Rollo & Zdziarski, 2007). Krizler aniden ortaya çıktığı için çıkarları tehdit etmekle kalmaz, birçok belirsizliği de beraberinde getirirler. Bu nedenle kriz, bazen baş edilmesi zor

bir olgu olarak görülebilmektedir (Gilbert & Lauren, 1980: 642). Krizler ayrıca temel yapı ve insan ihtiyaçlarına (güvenlik, refah ve sağlık gibi) yönelik de ciddi bir tehdit unsuru olabilmektedir (Mitroff, 2001; Boin vd, 2005: 3).

Belirsizlik ve öngörülemezlik nedeniyle krizler aşırı strese de neden olabilmektedir (Schneider, 1995). Daha doğrusu, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri, hiperterorism, liberalleşme, mutasyona uğratıcı virüsler vs. nedeniyle günümüzde krizler daha çok belirsiz bir hüviyete bürünmektedir (Lagadec ve Carli, 2005). Günümüz krizleri, tehditlerin ulusları aşan bir hüviyete bürünmesi nedeniyle daha kompleks bir hal almıştır (Rosenthal et al. 2001). Bir krizi, ortaya çıktığı coğrafya hapsetmek bugün artık kolay değildir çünkü bir ülkede patlak veren bir kriz kolaylıkla ve kısa sürede başka bir ülkeye sıçrayabilmektedir (Boin, &'t Hart, 2003: 545).

Kriz hali, stabil olmayan bir zaman dilimi olarak tarif edilebilir. Fink (2002: 15) bir krizi sırasıyla ön belirti, akut, kronik ve çözüm aşamaları olmak üzere dört safhada ele alır. İlk safha ikaz aşamasıdır. Tedricen gelişen bir kriz önceden öngörülebildiği için yönetimi göreceli olarak daha kolaydır. Tam aksine, aniden patlak veren bir krizi vukuundan evvel sezmek zor olduğu için haliyle bu tür krizlerle başa çıkmak da göreceli olarak daha zordur. İkinci safha ise krizin kontrol edilemez bir hal aldığı ve artık geri dönüşün çok zorlaştığı akut safhasıdır. Bu aşamada hız ve yoğunluk krizin belirgin vasıfları olarak göze çarpar. Üçüncü aşama ise bir temizlik ve iyileştirme yapma safhasıdır. Dahası, kriz yönetimi planlaması sıklıkla bu periyotta yapılır. Son safha ise krizi bir fırsata dönüştürme imkânına sahip olunan çözüm aşamasıdır.

Krizleri belirli bir zaman dilimi ve mekânda olup biten hadiseler olarak tasvir etmeyi bırakmak gerekmektedir zira krizler, içinde barındırdıkları yüksek seviyedeki belirsizlik ve tehdit unsurları yüzünden bir kısım sosyal, siyasi ve kurumsal süreç ve işlemlere zarar verebilmektedirler (Rosenthal, 1998). Krizler ayrıca kamu kurumlarının günlük (rutin) iş ve işlemlerini de aksatabilmektedirler (Laufer, 2007). Öte yandan, krizleri hükümetlerin kendi kaynakları ile kontrol etmekte zorlandıkları da bir vakıadır (Ozerdem & Jacoby, 2006). Diğer ifadeyle, krizlerin yönetimi ayrı bir uzmanlık ve alışılmadık refleksler sergilemeyi gerektirir (Turner, 1994).

Krizlerle ilintili olarak politik, kurumsal, geçiçi, enformasyonel ve sorun güçlüğü olmak üzere beş tür güçlükten (zorluk, karmaşıklık) söz edilebilir (Stern, 2000). Politik güçlük kavramını açmak gerekirse, krizler özellikle doğal afetler politik sistemler ve bu sistemlerin aktörleri üzerindek etkileri nedeniyle genellikle politik bir soruna dönüşebilmektedirler (Olson, 2000: 265). Krizler sadece hükümetlerin değil muhalefetin ve çok farklı sosyal kesimlerin de dikkatini çeken olgulardır (Stern, 2000: 14). Diğer taraftan, birbirinden farklı perspektife ve amaçlara, farklı hazırlık ve eğitim seviyelerine sahip farklı karar organları (kurumsal yapılar) farklı zaman dilimlerinde krizlere müdahil olabilmektedir ki bu 'kurumsal karmaşıklık' olarak adlandırılmaktadır (Stern, 2000: 15). Kriz algı ve davranışları önemli figürlerin ve paydaşların tecrübelerinden etkilenir (geçiçi güçlük) (Stern, 2000: 16).

Enformasyonel güçlük ise krizlerde karar verme süreciyle ilgilidir. Paradoksal bir biçimde, bilgi eksikliği ve fazlası kriz yöneticilerini zorlayan iki faktördür. Krizler bilgi kıtlığı (veri eksikliği) yaşanan durumlar olarak tarif edilebilir (Coombs 2007: 113). Bir kriz esnasında kritik kararlar almak için önemli bazı verilere sahip olmak gerekse de krizlerin doğası gereği tam

ve eksiksiz bilgiye ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir (March, 1994: 15). Tam tersine, bazı kriz ortamlarında da bilgi kirliliğine rastlanabilmektedir. Bilgi akışını düzenleyici mekanizmaların olmadığı durumlarda karar vericilerin paralize olması (tıkanması) mümkündür (Stern, 2000: 17).

Sonuç olarak, as Boin ve 't Hart (2003) tarafından da vurgulandığı gibi, krizler dinamik ve kaotik süreçlerdir. Dahası, krizler doğrusal bir zaman dilimi üzerinde hayat döngüsünü tamamlamamaktadırlar. Bir kriz varlığını hissettirmeden yavaş yavaş gelişebileceği gibi, birden patlak da verebilir. Hatta bir dönem gerileyen bir krizin, medya, kamuoyu ve politikacıların tutumlarına ve söylemlerine bağlı olarak tekrar alevlenebilmesi de mümkündür (Boin, &'t Hart, 2003: 546). Krizler, orijinleri ne olursa olsun, çok farklı seviyelerde bireysel ve örgütsel çatışmayı içerirler ('t Hart, 1993: 42). Krizlerin temel özellikleri Tablo 2-2'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 2-2 Krizlerin Özellikleri

KRİZLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ
Belirsizlik: Her krizin bazı bilinmeyenleri öngörülemeyen sonuçları vardır
Beklenmezlik: Krizlerin ihtarsız veya küçük bir ihtar ile vukuu
Tehditkâr olması: Krizler güvenlik, refah ve sağlık gibi temel beşeri ihtiyaçları tehdit eder
Zaman baskısı: Her bir kriz zaman baskısı altında ivedi kararlar almayı gerektirir
Yüksek seviyede endişe: Krizler aşıru stres, korku ve paniğe neden olur.
Ulusları nitelik: Herhangi bir kriz başka ülkelere hızlıca yayılabilir
Politik etkiler: Krizler birçok sosyal, politik ve kurumsal sürece zarar verir
Siyasi karmaşıklık: Krizler siyasi düzeni ve onun aktölerini etkiler
Kurumsal karmaşıklık: birbirinden farklı perspektif ve amaçlara sahip farklı karar vericiler farklı zaman dilimlerinde krizlere müdahil olabilmektedir.
Geçici karmaşıklık: Kriz algı ve davranışları önemli figürlerin ve paydaşların tecrübelerinden etkilenir
Enformasyonel karmaşıklık: Krizlerde karar vermeyi zorlaştıran bilgi kısıtı ve kirliliği
Dinamik ve kaotik olma: farklı düzeylerde bireysel ve örgütsel çatışmayı içerme
Yönetiminin zorluğu: Krizler rutin ve önceden yapılandırılmış sistemler ile yönetilemez

2.2.3. Kriz Türleri

Kriz tanımı kadar kriz türü olduğu söylenebilir (Kent, 2010; Massey & Larson, 2006). Kriz yönetimi araştırmacıları, kriz türleri üzerine farklı perspektiflere sahiptirler. Kriz türleri arasındaki farkı ortaya koymak kriz yönetiminde etkinliği sağlama adına önemlidir.

Booth'a (1993) göre üç ana kriz türü vardır. Kriz türüne göre, krize verilecek cevap / tepki de değişebilmektedir. İlk kriz türü, deprem gibi aniden, birden gelişen kriz türüdür ki 'beklenmedik olay' olarak da adlandırılabilir. Birçok vakada, bu tür krizlerin hem olay mahallinde hem kriz merkezinde ciddi karmaşa ve öngörülemezliğe neden olduğu görülmüştür (Boin vd, 2005: 54). İkinci tür kriz, 'emekleyen kriz' türüdür ki, bu tip krizler yavaş yavaş geliştiği için dikkatlerden kaçabilmektedirler. Bu tür krizlerin gelişmesi bazen yıllar alabilir. Küresel ısınma bu tür krizlere örnek olarak verilebilir. Dahası, bu tür krizler yavaş yavaş geliştikleri, ilk evrelerinde fark edilmedikleri için çoğu zaman olağan hadiseler gibi de algılanabilmektedir. Diğer kriz türü ise haftalarca, aylarca hatta yıllarca sürebilen 'kronik kriz'lerdir (Parsons, 1996). Kronik krizler bir yönüyle çözümsüzlüğe mahkûm krizlerdir. Bu tür krizler rafta duran ve gerektiğinde raftan indirilen (devreye sokulan) krizler.

Yazında farklı kriz sınıflandırmaları da mevcuttur. Bu bağlamda doğal afetler, bir kriz çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Rosenthal & Kouzmin, 1997; Seeger vd, 2003; Mitroff, 2004; Schoff, 2004; Cavanaugh, 2006; Laufer, 2007; Griffin, 2007; Ulmer vd, 2007; Gilpin & Murphey, 2008). Olson (2000), doğal afetlerin (depremler ve fırtınalar vb.) aşamalarını aşağıdaki gibi tarif eder:

> (1) *Vuruş (darbe) öncesi dönem*, doğal afetten önceki belirsiz zaman dilimi; (2) *Vuruş (darbe) anı*, kitlelerin afetin vukuu ile doğrudan fiziki kayıp yaşadığı dönem; (3) *Darbeyi karşılama (Cevap verme)*, arama kurtarma çalışmalarının yapıldığı genellikle maksimum bir ay süren dönem; (4) *İyileştirme*, geçici olarak da olsa su, enerji, cenaze, yiyecek ve sağlık ihtiyaçlarının karşılanabildiği dönem; (5) *Yeniden inşa*, toplumun yeniden inşası için gerekli (p.267).

Bazı doğal afetler öngörülemez (Schoff, 2004; Ulmer vd, 2007). Doğal afetlerde kurumsal sorumluluk minimum düzeydedir ve ayrıca bu tür krizler 'kurban (felaketzede) krizleri' olarak da adlandırılır (Coombs, 2007; Holladay, 2010). Afetzedelerin afetin psikolojik etkisinden uzun bir süre kurtulamadıkları da bir realitedir. Doğal afetler, bir takım değişiklik ve ders çıkarma imkânı sunan hadiselerdir (Birkland, 2006, p.5; Boin &'t Hart, 2006, p. 52). Dahası, tabii afetler kurumsal ve politik yapıları alt üst edebildiği gibi rejimlerin yıkılmasına dahi sebep olabilmektedir (Olson, 2000: 268; Smith vd, 2003).

Diğer bir kriz türü ise taşkınlar, patlamalar gibi kazalarla ortaya çıkan krizlerdir (Olson, 2000; Seeger vd, 2003; Mitroff, 2004; Schoff, 2004; Coombs, 2007; Holladay, 2010). Quarantelli (1987: 25) kazaları, organize cevap vermeyi gerektiren olaylar olarak tanımlar. Kazalarda kurumsal sorumluluk düşük seviyededir (Coombs, 2007; Holladay, 2010). İşyeri şiddeti, sabotaj, ürün tahrifatı, rehin alma, dürüst ve etik olmayan liderlik, terör ve savaş diğer bir kriz türü olan kasıtlı kriz türüne örnek verilebilir (Seeger vd, 2003; Mitroff, 2004; Schoff, 2004; Ulmer vd, 2007). Kasti krizler engellenebilir ve bu yüzden bu tür krizlerde kurumsal sorumluluk yüksek seviyededir (Coombs, 2007a; Holladay, 2010).

Diğer taraftan, Gundel (2005: 110) geleneksel, beklenmedik, inatçı (kontrolü zor) ve köklü krizler olmak üzere krizleri dörde ayırır. *Geleneksel krizler* meydana gelmeden önce öngörülebildiği için etkileri, haliyle de bu tür

krizlere karşı alınacak tedbirler iyi bilinmektedir. *Beklenmedik krizler* çok yaygın olmadığı için bu tür krizlere hazırlık sınırlı kalmaktadır. *İnatçı krizler* öngörülebilinir fakat bu tür krizlerin vereceği bazı zararları önlemek zordur. *Köklü krizler* ise en tehlikeli ve zararlı olanlarıdır. Bu tür vakaları öngörmek ve bu nedenle de bu tür vakalara karşı hazırlıklı olmak da çok zordur. 9/11 krizi, bu tarz krizlere örnek olarak verilebilir.

Son olarak, krizler, yedi ana gruba ayrılabilir (Mitroff 2004): Ekonomik krizler ilk gruba; veri kaybı ve yanlış bilgiden kaynaklanan enformasyonel krizler ikinci gruba; ürün hataları ve kilit ekipmanın kaybı kaynaklı krizler üçüncü grup krizlere; kilit personelin ölümü, şiddet ve yolsuzluk gibi nedenlere bağlı insan kaynakları krizleri dördüncü gruba; dedikodu, söylenti kaynaklı bireysel imaja zarar veren krizler beşinci gruba; terör, rehin alma gibi krizler altıncı grup krizlere ve son olarak deprem, yangın, sel gibi doğal afetler yedinci grup krizlere örnek verilebilir.

2.2.4. Krizin Etkisi

Kriz birey ve kurumların mali yapısını ve imajını etkileyen, kurumlar ile paydaşları arasındaki ilişkiye zarar verebilen sıra dışı ve öngörülemeyen olay olarak tanımlanabilir (Coombs, 2009; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2007). Krizler, bireylerin kendileri ve dünyaya dair algılarını etkilediği gibi, kurumsal yapı ve değerleri de etkileyebilmektedir (Rollo and Zdziarski, 2007). Diğer bir deyişle, krizler bireysel beklenti ve örgütsel performansı etkileyebilmektedir (Boin & `t Hart, 2006: 42; Coombs, 2007a: 2-3) zira krizler birey ve örgütlerde kontrol kaybına sebep olan, rutini bozan vakalardır. Doğal afetler - özellikle deprem gibi yıkıcı olanları – çok ciddi can kayıplarına sebep olabildiği gibi altyapıya, çevreye, ekonomiye ve ulusal huzura refaha da ciddi zararlar verebilmektedir.

2.2.4.1. Bireyler ve Krizler

Kriz, krizden etkilenen kişinin bakış açısıyla yakından ilgilidir (Coombs, 2007a). Her ne kadar krizler kurumları vursa da, bu yapıların merkezi ögesi olan bireyler de krizlerden doğrudan etkilenmektedir ki; bu kişilerin aynı zamanda krize ilk cevabı verme durumunda olduğu gerçeğinin altını çizmekte fayda vardır (Reynolds & Seeger, 2012: 8).

Krizlerin psikolojik etkileri olduğu bir gerçektir çünkü - daha önce de vurgulandığı gibi - krizler bireyleri baskı altına almakta ve duygusal tepkilere sebep olmaktadır. Reynolds ve Seegers'in (2012) tarif ettiği gibi krizle yüzleşen bireyler şoka girebildikleri gibi, kendilerini çaresiz de hissedebilirler. **Algılanan çaresizlik**, krizlerin bireyler üzerindeki en yıkıcı etkilerinden biridir (Reynolds & Seeger, 2012: 21). Korku, endişe ve stres krize bağlı olarak ve krize tepki bağlamında açığa çıkan belli başlı duygusal tepkilerdir. Dahası, krizler, hatırlandıkça bireyleri psikolojik ve duygusal yönden etkileyen, psikolojik etkisi uzun süre devam eden vakalardır (Cavanaugh, 2006). Vatandaşlardan başka, krizi yönetmekle sorumlu figürler de krizinn sonuçlarından olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Hatta doğru yönetilmediği takdirde, krizler kilit konumdaki kişileri (otorite) sahneden silebilir.

2.2.4.2. Kurumlar ve Kriz

Kurumlar çok farklı formlarda dizayn edilen insan, amaç ve kurumsal planlardan oluşan yapılardır (Smits & Ezzat, 2003). Bireyler gibi örgütler de krizlere maruz kalabilir ve krizler örgütsel sürekliliğe, işleyişe ve hedeflere zarar verebilir (Klann, 2003; Ulmer vd, 2007). Krizler örgütlerin mali, fiziki yapılarına zarar verebildiği gibi örgütün iletişim ve bilgi edinme kanallarını tıkamak suretiyle örgütsel yaşamı da tehlikeye atabilirler (Pearson &

Mitroff, 1993: 49; Klann, 2003; Smits & Ezzat, 2003; Ergünay, 2005: 9; Jaques, 2010).

Krizler, kurumları kaosa iten ve hatta kurumların yıkılmasına neden olan beklenmedik ve istisnai olaylardır (Victor et al, 2005: 1). Krizler, kurumların direnç ve adaptasyon mekanizmalarını elimine etmek suretiyle kurumsal kültür, amaç ve yaşamı tehdit ederler (Tağraf & Arslan, 2003:150). Bu nedenle, bir kurum kendi başına krizi sonlandıramaz. Bir kriz - özellikle şiddetlendiğinde – kurumlar için ciddi bir tehdite dönüşebilmektedir. Kriz, insanların bir kuruma dair olumsuz düşünmelerine zemin hazırlamak suretiyle, kurumsal imaja zarar verebilmektedir. (Coombs 2007a: 164). Kurumsal imaja yönelik bir tehdit - ki ister gerçek ister algılanan bir tehdit olsun – örgütsel imajın kısa sürede bozulmasına neden olabilir. (Regester and Larkin 2005: 2). Kurumsal imaja büyük bir kriz kadar hızlı ve kalıcı zarar verebilen başka bir etken göstermek zordur (Jaques, 2010: 9).

Yeri gelmişken doğal afetlerin örgütler (kurumlar) üzerindeki etkilerine özel bir parantez açmakta fayda var (Heide, 1989: 36). Afetler - öncelikle – kurumsal yapıları, sorumluluk ve yetki devrinde bazı değişiklikler yapmaya zorlayabilmektedir. Diğer taraftan, afetler, kurumları işgücü, araç vs gibi kaynakları paylaşmaya zorlayabilmektedir çünkü afet yönetimi tek bir kurumun kapasitesini aşan bir olgudur. Artı, doğal afetler normal şartlar altında hiçbir kurumun sorumluluğunda olmayan yeni bazı görevlerin ortaya çıkmasını, dahası, yeni bazı kurumsal yapılanmaları zorunlu hale getirebilmektedir.

2.2.4.3. Kamu İdareleri ve Krizler: Krizler kamuyu niçin zorluyor?

Diğer yapılar gibi kamu kurumları da organik ve değişken bir yapıya sahiptir. Kamu kurumları, toplumun ihtiyaçların temini adına örgütlenmiş yapılardır. Kamusal yapıların faaliyetlerine devamı bir yönüyle siyasi iradenin desteğine bağlıdır çünkü bu yapılara aktarılacak kaynakların içeriği ve miktarının belirlenmesinde kurumsal paydaşların yanısıra siyasi iradenin de ciddi ağırlığı vardır (Moore, 1995). Kamu kurumları, iş ve işlemlerinden dolayı kamuya hesap verme zorunda olan yapılardır (Moore, 1995; Joldersma & Winter, 2002). Ayrıca, kamu otoriteleri kamusal değer üretmek zorunda olan yapılardır (Moore, 1995). Dahası, kamu otoriteleri çok farklı paydaşların çıkar ve ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadırlar (Joldersma & Winter, 2002: 88; Boin vd, 2008: 292). İşte böylesine farklı çevrelerin ihtiyaçlarına cevap vermek durumunda olan kamu örgütleri, bahse konu paydaşlar arasındaki dengeleri gözetmek zorunda olduğundan, krize gerekli tepkiyi vermekte zorlanabilmektedirler.

Kamu otoritelerinin krizleri yönetmede zorlanmalarının diğer önemli bir nedeni ise bazı krizlerin - özellikle doğal afetlerin – zamanını öngörememektir (Shekhar, 2009: 359). Boin vd (2005), kamu otoritelerinin yaklaşan krizleri niçin sezemediklerine dair farklı birkaç noktaya dikkat çekerler. İBaşta itiraf etmek gerekir ki, krizleri tetikleyen unsurları tespit etmek öyle sanıldığı kadar kolay değildir çünkü bu unsurlar günümüz modern sistemlerinin karmaşıklığı arkasına gizlenmiş durumdadırlar. İkinci husus, bazı kamu kurumları krizleri önceden sezmeye yarayacak ekipman ve donanımdan yoksundur. Bazıları da krizleri sezme ve teşhis etmeye yönelik bütçe tahsisine sıcak bakmamakta çünkü böyle bir harcama kalemini gereksiz görmektedirler. Üçüncü olarak, bazı kamu kurumları pazılın

parçalarını birleştirip bütüne ulaşma yeteneğinden yoksundur. Hal böyle olunca, kurumlar, aynı kurum içinde yer almalarına rağmen ortak dil kullanmayan farklı birimlerine gelen sinyalleri birleştirip büyük resimdeki krizi görememektedirler. Daha önemlisi, krizler kamu kurumlarını rutin dışına çıkmaya, günlük işleyişini değiştirmeye zorlar. Hatta bazen bir krizin patlak vermesiyle, rutin için çok ideal olan kurumsal kültür, ilgili kamu örgütü için birden ağır bir yüke dönüşebilir. Öte yandan, kamu kurumlarının rutinle meşguliyeti, onları geleceğe dair risklerden kaçınma konusunda duyarsızlaştırarak olası krizleri öngörme kapasitelerini zayıflatır.

Krizlerin yönetimini zorlaştıran bir diğer unsur ise, bir kriz esnasında vatandaşların kamu kurumlarından yüksek seviyede ilgi beklemeleridir (Boin &'t Hart, 2003). Açmak gerekirse, kriz mağdurları kamu kurumlarından, sadece kısa dönem ihtiyaçlarının değil uzun dönem ihtiyaçlarına da cevap verilmesini isteyebilmektedirler (Boin &'t Hart, 2003). Diğer bir zorluk, farklı hiyerarşik yapılanmaya sahip kurumların krize müdahale etmesidir ki, bu da karmaşık bir müdahale ağının ortaya çıkmasına neden olur (Sahin, 2009). Örneğin, krize müdahale eden bazı kurumlar yerel otoritelere bağlı çalışırken; bazıları uluslar arası yapılara bağlı çalışabilmektedirler (Sahin, 2009).

Krizlerde medya, kamu otoritelerinin krize müdahaledeki performansını değerlendiren haberler yapmak suretiyle kamuoyunda kamu otoriteleri lehine veya aleyhine söylentileri teşvik edebilir (Rosenthal vd, 2001). Bu yüzden kamu kurumları krize ve krize müdahaleye dair doğru bilgiyi zamanında medya kuruluşları ile paylaşmak durumundadır. Fakat Liu ve Horsley'in de (2007: 379) işaret ettiği gibi, bazı yasal sınırlamalardan dolayı kamu otoriteleri kamuoyu ile tam ve açık bir iletişim kurmakta zorlanabilirler. Bazı medya organlarının resmi otoritelerden ziyade mağdurlardan ve mağdur

yakınlarından bilgi almayı tercih etmesi ve bu bilgileri teyit etmeden haberleştirmesi kamu kurumları için krizlerin yönetimini zorlaştıran bir diğer hususdur (Putra, 2009).

Heide (1989) krizlerin - özellikle doğal afetlerin - yönetimini zorlaştıran diğer bir unsur olarak 'değişkenliği' nazara verir. Krizlerde -özellikle doğal afet kaynaklı olanlarda- ihtiyaçların sıklıkla - bazen anlık - değişmesi, bir takım belirsizlikler, doğru ve net veriye ulaşmadaki güçlükler krizle baş etmeyi zorlaştırabilmektedir. Hatta bu belirsizlik bazen hangi iş/görev için hangi kurumun sorumlu olduğu noktasındaki belirsizliğe kadar varabilmektedir. Dahası, doğal afetler - toplumu ve toplumsal yapıları rahatsız eden vakalar olmaları nedeniyle - varlığını topluma hizmete borçlu olan kamu otoritelerini zorlayan vakalara (daha ciddi krizlere) dönüşebilmektedirler. Diğer bir deyişle, doğal afetleri takiben, özelikle akut ihtiyaçları zamanında karşılanmayan birey ve gruplar kamu otoritelerinin bekasını tehdit edebilen unsurlara dönüşebilmektedir (Kreps, 1989: 219).

2.2.4.4. Krizin Avantajları

Şu ana kadar değinilen tüm olumsuzluklarına rağmen, krizlerin bazı fırsatlar sunduğu da bir gerçektir. Öncelikle, yaşanan krizler gelecekteki muhtemel krizlere hazırlık noktasında ciddi dersler içerir (Kolb, 1984; Carley & Harald, 1997: 310; Fink, 2002: 43; Boin vd, 2005: 15; Boin vd, 2005; Boin vd, 2008). Kamu kurumlarının baskı altında iken nasıl bir performans sergileyebileceklerini görmemiz açısından da krizler önemli bir fırsattır (Keeler, 1993; Stern, 1997; Stern, 2000; Boin &'t Hart, 2003; Boin vd, 2005; Boin et al, 2008). Ayrıca krizler, hangi reformlara öncelik verilmesi gerektiğine dair karar vericilere önemli veriler sunar (Keeler, 1993; Boin &'t Hart 2003; Dekker & Hansen, 2004; Boin vd, 2005; Birkland, 2006;

Lalonde, 2007; Boin vd, 2008). Dahası, siyasi bir perspektiften bakıldığında, normal şartlarda yavaş seyreden reform ve değişim süreci kriz koşullarında yüksek bir ivme kazanabilmektedir çünkü krizler değişime direncin kırılması noktasında önemli bir işlev üstlenirler (Stern, 1997; Stern, 2000; Boin vd, 2005; Birkland, 2006; Lalonde, 2007; Boin vd, 2008; Doğan, 2010).

Öte yandan, krizler yeni kahramanlara zemin hazırlama, kurumsal değişiklere kapı aralama, üstü örtülü sorunlarla yüzleşme, yeni stratejiler formüle etme, uyarı sistemlerinin iyileştirilmesi adına da bazı fırsatlar sunabilmektedir (Meyers & Holusha, 1986). Krizler siyasi gündemi yeniden dizayn etme, değişim ve reformlara karşı seçmen üzerinde ve medyada ilgi ve istek uyandırma noktasında da önemli işlevler üstlenebilmektedir (Kingdon, 1984). Hâsılı, her krizin pozitif bir yönü vardır. Çince'de kriz kavramını sembolize eden 'weiji' gerçekte iki kelimenin kombinasyonundan oluşmuştur: 'tehlike' ve 'fırsat' (Darling vd, 2005: 345). Krizler, kurumlara, hatalardan ders çıkarma, demode teknik ve yöntemleri yenileme imkanı da sunabilmektedirler (Ulmer vd., 2007). Neticede, krizler – bir yönüyle - kurumsal değişiklikler ve reformlara kapı aralayan politik, sosyal ve kurumsal dinamiklerdir (Rosenthal vd, 2001: 21; Boin &'t Hart, 2003: 544).

Daha önce de değinildiği gibi, krizin en önemli özelliklerinden biri kurumları ve toplumu bu dışsal şoka veya değişime, yani kendine cevap vermeye mecbur etmesidir. Lalonde'nin de (2004) ifade ettiği üzere, krize cevap verme çabaları bireyleri biraraya getirdiği gibi ve örgüt içi dayanışmayı da teşvik eder. Kriz yönetimi, toplumsal desteği harekete geçirmek için bir fırsattır ('t Hart, 1993: 43). Krizler bireyleri ve örgütleri harekete geçmeye zorlayarak çözümü için aksiyona ihtiyaç duyulan bazı sorunların çözümüne katkı da sunarlar (Damgaard vd, 1989: 186). Crises can also cause a sense of genuine fear predicated on the assumption that inaction

may endanger lives and property (Keeler, 1993: 439). Dahası, krizler statükonun bekasını tehdit ederek değişimin ve reformların önünü açabilirler (Cortell & Peterson, 1999).

Fakat açıktır ki, krizi fırsata dönüştürme, krizlerin avantajlarından faydalanma, krizi doğru ve etkili yönetmeye bağlıdır. Şimdi, yazındaki çalışmalar ışığında kriz yönetimi kavramı ele alınacaktır.

2.3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminden maksat, krizin yok edilmesinden ziyade kontrol altına alınmasıdır (Schulman, 1993: 369). Kriz yönetimi, baskı altında iken doğru ve zamanında karar verebilmeyi, berrak düşünebilmeyi gerektirir (Pearson, 2002: 70). Kriz yönetiminin amacı, bir yapının esnek hareket edebilme kabiliyetini geliştirerek kriz anında gerekli kararları zamanında alabilmesini temin etmektir (Lockwood, 2005: 2). Fakat kriz yönetimi, sadece karar alma süreci değildir; ayrıca alınan kararların uygulanma sürecini de kapsar. Kriz yönetimini politik bir yönü de vardır çünkü kriz yönetimi resmi ve siyasi otoritelerin krizler karşısındaki esnekliğini ve direncini ölçmeye de yarar (McConnell & Stark, 2002: 664; Boin vd, 2005: 2).

Kriz yönetimini bazı araştırmacılar (Lockwood, 2005; Waugh & Streib, 2006) deprem, yangın gibi yıkıcı hadiselere etkili bir hazırlık ve müdahale için ortaya konan çalışmalar olarak tanımlarken; bazıları da (Boin vd, 2005; Smith, 2006) ulusal veya yerel seviyedeki kamu kurumlarının, gönüllü ve özel organizasyonların, kamuya zarar verdiği için kamuoyu ve medyanın dikkatini çeken hadiselere dair, olay öncesi olay anı ve sonrası dönemde icra edilen hazırlık, kurtarma, iyileştirme vs gibi çabaların bütünü olarak tanımlar. Kriz yönetimi kamu ve özel sektör arasında koordinasyonu, etkili

içsel ve dışsal iletişimi, etkin ve kollektif karar mekanizmalarını ve denetimi gerekli kılar (Valackiene, 2011: 78).

Diğer yönetim türleri gibi kriz yönetimi de bir süreçtir ve bu süreç farklı şekillerde tanımlanmıştır. Mesela, Petak (1985), kriz yönetim sürecini dört safhada tanımlar: risk azaltma, hazırlık, iyileştirme ve krize cevap verme. İlk iki safha krizin yıkıcı etkilerini azaltmayı hedeflerken, üçüncü aşama olan iyileştirme safhası toplumda normalleşmeyi, daha doğrusu normale dönmeyi hedefler. Son aşamada ise ikincil zararların meydana gelme ihtimalini ve iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan sorunları minimize etme amaçlanır. Fink (1986) ise kriz yönetim sürecini ön belirti, akut, kronik ve çözüm aşamaları olmak üzere dört safhada ele alır. İlk aşama iç ve dış belirtiler (uyarı) yardımıyla yaklaşan bir krizi sezme aşaması iken, ikinci aşama ise, krizin patlak verdiği ve zararın meydana geldiği akut aşamasıdır. Benzer şekilde, krizin etkisini sürdürdüğü aşama, kronik aşama olarak adlandırılırken, krizi sonlandırmanın hedeflendiği son aşama ise çözüm aşaması olarak adlandırılır. Augustine (1995), kriz yönetim sürecini altı aşamada inceler ki bunlar krizden kaçınma, kriz yönetimine hazırlık, krizi teşhis, krizi kontrol altına alma, krizi çözme ve krizden faydalanma safhalarıdır.

Diğer taraftan, Burnett (1998) süreci, kriz yönetimini zorlaştıran dört ana faktör çerçevesinde tanımlar ki, bunlar zaman baskısı, denetim unsurları, tehdit seviyesi ve krize müdahale opsiyonlarına dair kısıtlılıklardır. Yazara göre kriz yönetimi, bu engellerin kaldırılmasına yönelik aktiviteler bütünüdür. Boin,'t Hart, Stern ve Sundelius (2005) kriz yönetim sürecini beş kritik liderlik fonksiyonu üzerine bina ederler: sezgi, karar verme, anlamlandırma (iletişim), sonlandırma ve öğrenmedir. Coombs (2007a) ise süreci, kriz öncesi, kriz anı ve sonrası olmak üzere üçe böler. Kriz öncesi

süreç uyarıları farketme, önleme ve krize hazırlık gibi kriz patlak vermeden yapılması gerekli olan eylemleri içerir. İkinci aşama krizi teşhis, krizi kontrol altına alma, bilgi ve veri dağıtımı, paydaşlarla iletişim, mesaj geliştirme, imaj yönetimi gibi krizle baş etme adına ifa edilmesi gereken fonksiyonları içerir. Üçüncü aşama ise krizin çözüldüğü (sonlandığı) kriz sonrası safhadır. Açmak gerekirse, kriz sonrası aşama krize müdahalenin değerlendirildiği, kritik edildiği ve ileriye dönük çıkarımların yapıldığı süreçtir.

Bundan sonraki kısımda yazındaki kriz yönetimi çalışmalarına değinilecektir. Bu bölümde ayrıca kriz yönetiminde başarıyı etkileyen bazı önemli unsurlara da yer verilecektir.

2.4. Kriz Yönetimi Araştırmaları

1940'lardaki kriz yönetimi çalışmaları, doğal afetlerde kollektif stresin yönetimi odaklıydı (Quarantelli and Dynes, 1977). Erken dönem kriz yönetimi teorilerinin birçoğu, yıkıcı doğal afetlerden (Britton, 1988; Rodriguez, Quarantelli ve Dynes, 2006) veya büyük ölçekteki endüstriyel kazalardan (Perrow, 1984) yola çıkılarak geliştirilmişti. Bahse konu çalışmalar, doğal afetlere müdahalenin yanısıra afet yönetiminde görev alan organizasyonların ve grupların tipolojisini, mevcut davranış kalıpları, değerler ve sosyal problemlerin doğal afete müdahaleye etkisini tanımlamaya odaklanmıştı (Rodriguez vd, 2006). Kriz yönetimininin teorik çerçevesini oluşturmak üzere kullanılan bazı önemli araştırmalar için Three Mile Adası Vakası, Exxon Valdez Petrol Sızması gibi büyük endüstriyel kazalardan faydalanılmıştı (Roux-Dufort, 2007). Bu yüzden, kriz yönetimi üzerine yapılan ilk çalışmalar kurumsal krizlerden ziyade, doğal afetler ve endüstriyel kazalar üzerine bina edilmiştir.

1980'lerden itibaren ise kriz yönetimi araştırmaları kriz planlaması ve potansiyel krizlere hazırlık konularına odaklanır (Pauchant & Mitroff, 1992). Kriz yönetimi planlaması üzerine çalışan araştırmacılar, özellikle acil durum planlaması, personelin eğitimi ve krizlerde liderlerin rolüne dikkat çekerler (Perry & Nigg, 1985; Drabek & Hoetmer, 1991; Bugge, 1993; Kuban, 1995). Kriz yönetimi planlaması yapılırken sosyal doku, kaynak seviyesi ve krize müdahale eden birey ve yapıların karakteristik özellikleri dikkate alınmalıdır.

Diğer disiplinler arası akademik çalışma sahalarına benzer biçimde, kriz yönetimi çalışmaları da disiplinler arası çalışılmış bir alandır (Boin, 2004: 167). Kriz yönetiminin sistematik olarak analiz edildiği başlıca üç disiplin vardır: *işletme, uluslararası siyaset ve kamu yönetimi*. İşletme, kriz yönetiminin temel konu olarak ele alındığı disiplinlerden biridir. Bu bilim dalında firmaların kriz sonrası ayakta kalma stratejileri ve mali kayıplarını nasıl minimize edebilecekleri araştırılır (Laye, 2002). Uluslararsı ilişkilerde araştırmacılar genellikle ülkeler arasındaki potansiyel çatışma ve savaşlara odaklanırlar (Rosenthal,'t Hart ve Charles, 1989; Schoff, 2004). Bu alanda kriz yönetimi daha çok ülkeler arasında yükselen tansiyonun savaşa dönüşmesini iyi bir diplomasi yürüterek engelleme üzerinde yoğunlaşır. Kamu yönetiminde ise kriz yönetimi, kamu kurumlarının krizleri nasıl engelleyebileceği, krizlere nasıl cevap verecekleri ve kriz sonrası kendilerini ve toplumu nasıl rehabilite edecekleri ile ilgilenir. Kamu yönetimi bilim dalındaki yakın tarih kriz yönetimi araştırmaları, Birleşik Devletler üst düzey yönetiminin -özellikle başkan ve yakın ekibinin- dış politika krizlerindeki karar verme sürecine dairdi (Hermann, 1972; George, 1980). Yazarların vurguladığı gibi, bu araştırmalar krizlerde liderliğin, siyasal yapıların ve başkanın kişiliğinin rolüne dair çok değerli katkılar sunmuştur.

Krizlere daha iyi hazırlanmak, krizlere güçlü bir cevap verebilmek için kriz yönetim sürecine dair bilincimizi artırmak, kriz yönetimine bakış açımızı değiştirmek ve dahası, yaşanılan krizlerden öğrenme kapasitemizi geliştirmek durumundayız. Zaten bu ihtiyaçtan dolayı olsa gerek, kriz yönetimine ilgi duyan bilim dallarının sayısı da artış göstermektedir. Mesela *bilişsel psikoloji* bunlardan biridir. Svedin'e (2009) göre bu alandaki araştırmacıların çoğu klasik karar verme modelinin krizler için geçerli olmayacağı tezinden yola çıkarak, kriz yönetimi konusuna eğilmişlerdir. Klasik modelde (rasyonel model), karar vermeden önce, bireylerin karar verme adına gerekli bütün verilere tam olarak ulaştığı varsayılır. Yazara göre, bilişsel psikoloji, karar verme sürecindeki subjektivizmi (öznellik) ve inanç, beklenti, akli kestirme ve andırımlar gibi bireysel faktörlerin karar mekanizmalarına etkisini mercek altına alır. Bilişsel işlemler, eksikliklerin, çatışma ve güvensizliğin temellerini sorgulamak yeni bilgi toplamak ve hipotezleri gözden geçirmek suretiyle hikâyeyi geliştirme amaçlı kullanılır (Schraagen & Josine, 2008). Bilişsel psikoloji krizin tehdit içerme, aciliyet arz etme ve belirsizlik gibi karakteristik özellikleri ile stres inkâr gibi krizlere verilen psikolojik tepkiler arasındaki ilişkiyi inceler (Svedin, 2009).

Kriz yönetimini, krizin sebepleri ve sonuçlarından ziyade bir süreç olarak olarak ele alan çalışmalar kriz yönetim sürecini kuluçka dönemi, başlangıç ve kriz sonrası dönem olarak üç aşamada araştırmaya meyillidirler (Boin vd, 2005: 10). Diğer bir ifadeyle, kriz yönetimini kronolojik olarak ele alan modeller, bu süreci kriz öncesi, kriz anı ve sonrası olmak üzere üç safhaya ayırır (Smith and Elliott, 2007: 519). Bir sonraki bölümde geniş bir şekilde ele alınacak olan kriz yönetimini bir süreç olarak ele alan modellerden bazılarına burada kısaca değinmekte fayda olabilir. Comfort (1988), kriz yönetim sürecini hafifletme, hazırlık, krize cevap ve iyileştirme safhalarına ayırırken; Mitroff (1994) uyarı tanıma, irdeleme ve önleme, zarar azaltma,

iyileştirme ve öğrenme safhalarına ayırır. Öte yandan, Coombs (1999) bu süreci – kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası isimleri altında üç ana aşamaya ayırır. Boin,'t Hart, Stern ve Sundelius (2005) ise, krizi sezme, karar verme, anlamlandırma, sonlandırma ve öğrenme şeklinde beş aşamalı bir süreç olarak ele alır.

Şimdi aşağıdaki bölümde kriz yönetimi alanında Türk yazınındaki bazı çalışmalara yer verilecektir.

2.4.1. Türk Yazınındaki Bazı Kriz Yönetimi Çalışmaları

Kriz yönetimine dair Türkiye'deki çalışmalar hakkında özet sunmadan önce, bahse konu çalışmaların çoğunluğunun özel sektörle alakalı olduğu gerçeğine vurgu yapmakta fayda olabilir. Kamusal alandaki çalışmaların özel sektöre kıyasla az olmasının nedeni ise, bu araştırmanın konusu değildir.

Takip eden dört çalışma, kriz koşullarında liderlik konusunu ele alan araştırmalardır. Bu çalışmalar hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse, Keles (2002) çalışmasında, kriz yönetim süreci ile iş dünyasındaki yöneticiler tarafından kullanılan etkili kriz çözme stratejilerini ele almaktadır. Benzer şekilde, Yılmaz (2010) çalışmasında ekonomik krizlerin yönetiminde liderliğin rolünü mevcut liderlik teorileri aracılığı ile ele almıştır. Akgöl (2010) tarafından yapılan araştırma, kriz yönetiminde başarıyı getiren en önemli faktörün liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Son olarak, İlgün (2011) yöneticilerin kişiliklerinin, krizi ele alma şeklini nasıl etkilediği hususuna odaklanmıştır.

Diğer taraftan, Aslıyüce (2010) krizlerde karar alma süreçlerinde bilgi sistem ve teknolojilerini kullanmanın önemine dikkat çekmiştir. Bahse konu

çalışma, bilginin karar verme sürecindeki ağırlığı nedeniyle, kriz yönetiminin başarısı için en önemli unsur olduğuna vurgu yapmıştır. Onar tarafından 2011 yılında ortaya konan bir diğer çalışmada, kriz yönetimi için en önemli tehlikenin eylemsizlik yani tıkanıklıklara karşı reaksiyon vermeme olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma, ayrıca 2008 ekonomik krizinin Türk bankacılık sektörüne olan etkilerini de araştırmıştır. Bunlardan başka bir diğer çalışmada (Tüfekçi, 2010) belirsizlik ve zaman baskısı altında karar almanın zorluğuna dikkat çekilir. Araştırma, bilgi yetersizliğinin kriz yönetimi için en önemli sorunlardan biri olduğu çıkarımında bulunur.

Doğan (2010) kurumsal öğrenme ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmasında, öğrenen şirketlerin kriz yönetiminde daha başarılı olacaklarını iddia etmektedir. Eryıldız ise, 2010 yılındaki araştırmasında, kriz yönetiminin başarısının karar alma sürecine ve korku, endişe ve stres gibi duyguların yönetimine bağlı olduğuna vurgu yapmıştır. Yukarıda bahsedilen çalışmalardan farklı olarak, kamu sektöründe kriz yönetimini ele alan iki çalışma vardır: Birinci araştırma - ki Çetinkaya tarafından 2010 yılında yapılmıştır – kamu çalışanları ile afetzedeler arasındaki iletişimin önemine, ele aldığı 1999 Marmara Depremi örnek vakası çerçevesinde değinir. Bu çalışma ayrıca, bilgi kirliliğinin kriz yönetim süreci üzerindeki olumsuz etkilerine de vurgu yapar. İkinci araştırmaya gelince, Erten tarafından 2011 yılında yapılmıştır, bu çalışma Türk Kamu Yönetiminin kriz yönetimi olgusuna yaklaşımını tarihi ve yasal çerçevede ele alır. Uygulamada karşılaşılan yasal sorunları da, yaşanılan vakalar çerçevesinde tartışır.

Toparlamak gerekirse, bahse konu tüm çalışmalar krizlerle daha etkin nasıl mücadele edilir, buna değinmektedir. Şu açıktır ki, krizlere ne kadar etkili

cevap verilirse, zarar o denli minimize edilebilecektir. Bir sonraki bölüm, kriz yönetiminde etkinliğe değinecektir.

2.5. Kriz Yönetiminde Etkinlik

Yazında, kriz yönetiminde etkinliğe dair farklı yaklaşımlar mevcuttur. Örnek vermek gerekirse, Putra (2009: 158), 'kriz yönetiminde etkinliği belirleyen ana husus, can ve mal kaybının mümkün olan en alt düzeye çekilmesidir' der. Regester ve Larkin (2005: 163)'e göre, etkili bir kriz yönetimi öncelikle içinde bulunulan durumun tanınmasına, keşfedilmesine, sonrasında ise gerekli adımların doğru bir şekilde atılmasına bağlıdır. Dahası, yeni bilgilere, yaklaşımlara, yorumlara ve seçeneklere açık olmak ve açıık kalmak krizlerin etkin yönetimi için hayati öneme sahiptir (Seeger vd, 2001: 159). Pearson ve Mitroff (1993: 59), kriz yönetiminin başarısını, organizasyonu olağanüstü durumlarda yenilikçi düşünmeye hazır hale getirmeye ve mümkün olan en iyi kararı almaya bağlar. Fakat yazarların da ifade ettiği gibi, unutmamak gerekir ki, krizlerde -ki özellikle doğal afetler esnasında- karar almayı gerektiren sorunlar günlük alışılagelmiş, rutin sorunlar değildir. Bu problemler, sakat tanımlanmış, diğer sorunlarla bağlantılı ve dinamik bir çevrede ortaya çıkan, içinde birçok belirsizlik barındıran sorunlardır (Lyles & Thomas, 1988: 131). Olson (2000) ise, kriz yönetiminin başarısının bir takım planlara bağlı olduğunu ifade eder.

Planlama kriz yönetiminin başarısında çok önemli bir yere sahiptir (Heide, 1989; Pearson & Mitroff, 1993; Olson, 2000: 268; Mitroff & Anagnos 2001; Boin &'t Hart, 2003: 546; Lockwood, 2005: 4; Alexander, 2005; McConnell & Drennan, 2006: 64). İyi tasarlanmış ve sonrasında test edilmiş bir acil eylem planı, krize etkili bir cevap verme şansını kayda değer ölçüde artırabilir (Augustine, 1995; Carley, & Harrald, 1997; Kash & Darling,

1998; Mitroff & Anagnos, 2001; McConnell, 2003; Darling vd, 2005: 345; Regester, & Larkin, 2005: 206; Birkland, 2006; Sahin vd, 2008: 18). Bu nedenle, birçok araştırmacı acil durum eylem planlamasının kurumsal ajandalarda olmazsa olmaz bir öğe olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Nudell & Antokol, 1988; Seymour & Moore, 2000; Boin vd. 2005). Kriz eylem planlarının ne denli önemli olduğu bilinmesine rağmen, bu planların hayata geçirilmesi kolay değildir çünkü krizler aniden ortaya çıkan, içinde birçok belirsizliği barındıran ve ciddi yıkımlara sebep olan vakalardır (Coombs, 2007a; Rosenthal & Kouzmin, 1997; ve Ulmer vd., 2007). İkinci olarak, olası krizlere yönelik planlama ciddi bir kaynak tahsisini gerektirebilmektedir (Rosenthal & Kouzmin, 1997; Coombs, 1999). Dahası, planların başarısı, test edilmelerine bağlıdır ki; bunun da bir maliyeti vardır ve bazı kurumlar bu maliyeti üstlenmek istememektedir (Mcconnell & Drennan, 2006: 59).

Diğere taraftan, birçok kriz erken teşhis sayesinde önlenebilmekte; önlenemese de erken teşhis sayesinde krizlere daha etkin ve etkili cevap vermek mümkün olabilmektedir (González-Herrero & Pratt, 1996: 82; Goodman, 2001: 117; Darling vd, 2005; Boin vd, 2005; Boin vd, 2008). Bunun için, problemin küçümsenmemesi ve atılacak adımlarda kısıntıya gidilememesi önem arz etmektedir (McConnell & Stark, 2002: 664). Bu yüzden, krizleri teşhis kadar, krizi çözme adına arzu taşımak da önemlidir (Barnes, 2001: 13; Mahoney, 2010: 22). Ancak, şu bir vakıa ki, yaklaşan bir krizi teşhis etmek veya bir kriz yaklaştığını fark etmek bazı kurumlar için – özellikle kamu kurumları için – birkaç nedenden ötürü çok da kolay gözükmemektedir. Birinci neden, kamu kurumlarının kriz tanısına yönelik bir yapılanma veya donanımdan uzak olmalarıdır. (Boin vd, 2005: 21). İkinci nedene gelince, kötü haberin duyulması kadar, iletilmesi de çok hoş karşılanmamaktadır ve kriz belirtilerinin (kötü haber) özellikle üst yönetime

iletilmesi noktasında bazı engellemelerle karşılaştığı bir gerçektir (Boin &'t Hart, 2003: 548). Daha da önemlisi, geleceğin göz ardı edilmesi, gelecekten ziyade bugüne odaklanma eğilimi kamu yöneticilerini, yaklaşmakta olan bir krize dair bilgilenmekten alıkoymaktadır (Victor vd, 2005: 10).

Beklenmedik vakalara etkin bir cevap verebilmek için gerekli olan bir diğer fonksiyon da koordinasyondur. Krizler, amatör acil müdahale organizasyonları, gönüllüler, sivil toplum örgütleri, medya vb yapılar ile interaktif çalışmayı gerektirir. (Heide, 1989: 48; Kroon & Overdijk, 1993; McConnel & Stark, 2002: 672; Kendra & Wachtendorf, 2003; Tierney & Trainor, 2004: 164; Boin et al, 2005; Moynihan, 2009: 896; Gonzalez, 2010: 26; Reynolds & Seeger, 2012: 8). Koordinasyon, bu yapılar arasındaki sorunları çözmede önemli bir fonksiyon üstlenmektedir (Quarantelli, 1997; Boin &'t Hart 2003; Gonzalez, 2008: 4). Koordinasyon eksikliği, kaynakların israfından tutun da bazı fırsatların kaçırılmasına kadar birçok olumsuz sonuca neden olabilmektedir. (Gonzalez, 2008). Koordinasyon sorunları, bazen hiç müdahale edilmemesine bazen de aynı noktaya birden fazla müdahaleye neden olarak karışıklığa sebebiyet verebilmektedir (Heide, 1989: 48; Gonzalez, 2010). Koordinasyonda aksamalara neden olan en önemli faktörlerin başında krize müdahale edenlerin heterojenliği, dil farklılıkları, çalışma koşullarındaki ve kurallardaki (yasal düzenlemeler) vb hususlardaki farklılıklar gelmektedir. (Garaventa Myers, 1989; Heide, 1989; Gonzalez, 2008: 1; Gonzalez, 2010: 26). Sonuç olarak, krize müdahale eden yapıların mümkün oldukça birbirlerini tanımaları önemlidir.

Bundan başka, liderlik yetenekleri ve stili de, kriz yönetiminin başarısında önemli bir yere sahiptir (Boin &'t Hart, 2003; Klan, 2003; Smits & Ezzat, 2003; Pinsdorf, 2004: 227; Darling vd, 2005; Boin vd, 2005; Tüfekçi, 2010; Yılmaz, 2010). Kriz liderliği yüksek duygusal zeka, empati kurabilme, öz

farkındalık, ikna kabiliyeti, güvenilirlik, takım çalışmasına yatkınlık gibi bazı donanımları gerekli kılar (Schoenberg, 2005; Darling vd, 2005: 346; Victor vd, 2005: 24; Vogelaar, 2007; Kauzya, 2007: 8; Ulmer vd, 2007; Yılmaz, 2010). Kriz durumlarında ortaya çıkan iki tip liderlik tarzı vardır: demokratik ve otoriter liderlik. Demokratik liderlik tarzı, genellikle takım üyelerince tercih edilir. Fakat bu tarz bir yaklaşım, kriz esnasında karar alma sürecini yavaşlatarak bazı aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir çünkü demokratik liderlik, karar alma mekanizmalarına takım üyelerinin katılımını gerekli kılar (Regester & Larkin, 2005; Ulmer et al, 2007; Boin vd, 2010). Otoriter liderlik tarzına gelince, bir önceki tarzın aksine, bu tarz bir liderlik çalışanlarca pek tercih edilmemektedir. Fakat bu tarz bir yönetimin, kriz durumlarında karar alma sürecini hızlandırma potansiyeline sahip olduğu da bir gerçektir (Regester & Larkin, 2005; Ulmer vd, 2007; Boin vd, 2010). Liderler, karar alırken kendilerine en iyi seçeneği sunan tarzı kullnmak durumundadırlar (Regester & Larkin, 2005: 205; Coombs, 2007; Yılmaz, 2010; Eryıldız, 2010).

Ayrıca, kriz yönetiminin başarısı ile karar alma arasında çok sıkı bir ilişki vardır (Green & Shapiro, 1994: 209; Quarantelli, 1997; Stern, 2000; Boin vd, 2005; Flin, Youngson, & Yule, 2007; Lunenburg, 2010) çünkü yönetim denilen olgu aslında karar almaktan ve alınan kararları uygulamaktan başka bir şey değildir. Karar alma, geçmiş tecrübeler ile mevcut bilgiler ışığında gerçekleşen dinamik bir süreçtir (Nutt, 2002; Ergünay, 2005; Eryıldız, 2010), ve bu yüzden, krizi yönetenler genellikle mevcut durumu geçmiş tecrübe ve datalar doğrultusunda yorumlayarak karar almaktadırlar (Sahin, 2003; Forsberg & Pursiainen, 2006: 252; Aslıyüce, 2010). Bu nedenle olsa gerek, tecrübesizlik kriz durumlarında karar almanın önünde önemli bir engel olarak kabul edilir (Simon, 1990; Akgöl, 2010; Erten, 2011; İlgün, 2011; Onar, 2011). Tecrübesizlik dışında, bilgi kirliliği ve noksanlığı,

belirsiz ve dinamik bir çevre, yüksek riskler, biribiriyle rekabet halindeki hedefler, zaman baskısı, mental tükenmişlik ve aşırı iş yükü, krizlerde karar almayı olumsuz olarak etkileyen diğer faktörler olarak sıralanabilir (McCan et al., 2000).

Kriz yönertiminin başarısını etkileyen bir diğer önemli faktör de, 'kriz iletişimi' olarak da adlandırılabilen, kriz yönetim sürecinde kamuoyu ile iletişim kurmaktır. Bir terim olarak kriz iletişimi, tipik olarak organizasyonların krizden gördükleri zararı bertarafa ve bozulan imajlarını düzeltmeye yönelik çabalar olarak değerlendirilebilir (Coombs, 1999; Fearn-Banks, 2002; Hale vd, 2005; Boin vd, 2005: 69; Seeger vd, 2003; Seeger, 2006: 234; Smith 2006; Coombs, 2007a). Kriz iletişimi önemlidir zira kriz esnasında krize ve etkilerine dair bilgiler kamu ile paylaşılmazsa, medya ve kamu bir şekilde başka kaynaklardan bilgi edinmeye çalışacaktır -ki bu bilgilerin doğruluğu da tartışmaya açıktır. Böyle yapınca, krizi yönetmekten sorumlu kamusal yapılar, kriz mesajını doğru iletme, haliyle de imajlarını düzeltme imkânını kaybedebileceklerdir (Rosenthal vd, 2001; McConnel, 2003; Tağraf & Aslan, 2003; Boin vd, 2005; Seeger, 2006: 239; Yan vd, 2006; Holladay, 2010; Cetinkaya, 2010). Kriz iletişimi, kriz yönetiminin başarısı ve etkinliği adına sürekli iletişim ve hızlı bilgi akışının yaşandığı bu çağda, olmazsa olmaz bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Quarantelli, 1997; Lundgren & McMakin, 2004; Jaeger vd, 2007; Ulmer vd, 2007; Liu & Horsley, 2007; Boin vd, 2008; Matteo, 2008: 6; Putra, 2009; Reynolds & Seeger, 2012). Bu nedenle, kamu ve medya ile açık ve doğru bir iletişim, kriz ortaya çıkar çıkmaz başlatılmalıdır (Seeger vd,2001: 163). Aksi takdirde, iletişimsizlikten doğan boşluk, söylentiler, asılsız bilgiler, dedikodu ve yanlış yorumlar ile doldurulacaktır (Keles, 2002; Regester & Larkin, 2005: 169; Heath, 2010; Reynolds & Seeger, 2012).

Diğer taraftan, kriz kaynaklı öğrenme de, kriz yönetiminin etkinliğinde önemli bir unsur olarak görülmektedir çünkü krizler kamusal yapıların hatalardan ders çıkararak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlama noktasında çok değerli tecrübeler sunmaktadır (Carley and Harrald, 1997). Bu yüzden, kriz kaynaklı öğrenme, araştırmacılar tarafından artan bir ilgi görmektedir (Kauffman, 1993; Toft & Reynolds, 1994; Stern, 1997; Stern, 2000; Roux-Dufort, 2000; Simon & Pauchant, 2000; Bourrier, 2002; Boin, 2004; Boin vd, 2005; Victor vd, 2005). Dahası, kriz yönetiminin etkinliği ve başarısına etki eden hükümet yapısı, acil eylem planları, yeterli kaynak durumu, seçilmiş ve atanmış yapıların mevcudiyeti, siyasi çekişme ve tartışmalar, güçlü çıkar grupları, medya ve toplumsal sağduyu, siyasi ve ekonomik gündem gibi başkaca faktörler de vardır (McConnell, 2003). Bu arada, kriz yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerin çeşitliliği bir kriz yönetim sürecinin başarı veya başarısızlığını ölçmenin çok da kolay olmadığını göstermektedir.

Kriz yönetiminin etkinliğini değerlendirme gerçekten zordur çünkü ortada komplike veriler, kaotik sonuçlar, karşılaştırma ve standardize edilemeyen girdi ve çıktılar ile çok sayıda figür ve paydaş vardır (Sahin, 2009: 23). Kriz yönetim sürecinin başarısını değerlendirmeyi zorlaştıran başka faktörler de mevcuttur (McConnel, 2003: 405-406). Bunların başında, başarı kavramına kişisel bakış açısı gelir. Evet, başarı kavramı kişiden kişiye değişebilmektedir. Dahası, hangi tür olaylar kriz olarak değerlendirilebilir, bu konu bile kişiden kişiye farklılık arz edebilmektedir. Evet, bir vakayı kriz olarak değerlendirmede o vakadan etkilenme derecemiz ve sahip olduğumuz politik bakış açısı önem arz etmektedir. İkinci olarak, kriz yönetimi aktivitileri nicel olarak değerlendirilmesi zor bazı beklenmedik, amaçlanmadık sonuçlar da üretebilmektedir. Üçüncü zorluk, krizin evrelerinde bile değerlemenin, değerleme kriterlerimizin değişebilmesidir.

Evet, krizin akut evresindeki değerlendirme ile kriz sonrası periyottaki değerlendirmemiz bir olmayacaktır. Diğer bir faktör de, kriz yahut acil durum karar alma süreçlerinde durumu normalleştirme ve stabilize etme dışında net yazılı amaçların olmamasıdır. Doğruyu söylemek gerekirse, idari amaç ve hedefleri yakalama krize müdahale şeklini de, zamanını da, derecesini de etkileyebilmektedir. Beşinci faktör, birbiriyle çelişen amaçlardır. Kriz yönetiminde amaç neyse, performans değerlendirme de o amacın ne ölçüde yakalanıp yakalanmadığının tespiti ile mümkün olacaktır ki bu noktada farklı hedeflerin (amaçların) olması değerlendirmeyi güçleştirecektir. Bir başka zorluk ise, idarenin kriz yönetimini asıl hedefinden saptırmasıdır. Öte yandan, idari yapıların müdahalesi mi yavaştı yoksa kamuoyunun talep ve beklentisi mi çok rasyonel değildi, işte bunu belirlemek çok da kolay değildir (Putra, 2009: 158). Bütün bu nedenler, kamu otoritelerinin kriz yönetimindeki başarısını veya başarızılığını yargılarken bizleri daha dikkatli ve hassas olmaya itmektedir.

2.6. Özet

Bu bölümün amacı yazındaki kriz kavramı tanımlarına, krizin temel özelliklerine ve belli başlı kriz tiplerine, krizin bireyler ve organizasyonlar üzerindeki etkilerine değinmekti. Özellikle, krizler idari mekanizmaları niye zorlar, bu konuya açıklık getirmeye çalışmaktı. Bu bölümde ayrıca, krizin sunduğu bir kısım fırsatlara da genel hatlarıyla değinilmiştir. Dahası, bir kavram olarak kriz yönetimine ve bu alanda disiplinler arası yapılan bazı çalışmalara da yer verilmiştir. Burada, kriz yönetimi çalışmalarında temelde neye odaklanıldığını ortaya koymaya çalışmıştır. Özellikle, Türk literatüründe yer alan bir takım çağdaş kriz yönetimi çalışmaları özetlenmeye çalışılmıştır. Daha önemlisi, kriz yönetiminde etkililik ve bunu değerlendirmenin önündeki önemli bazı engeller ele alınmaya çalışılmıştır.

Bir sonraki bölümde ise, bazı modeller çerçevesinde kriz yönetimi süreci ele alınacaktır. Gelecek bölümde araştırmacı tarafından kriz yönetimi sürecine dair yeni bir sentez (model) ortaya konmaya çalışılacaktır.

3. TEORİK ÇERÇEVE: KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

3.1. Giriş

Kriz yönetimi kavramını anlamanın etkili bir yolu, onu bir model çerçevesinde ele almaktır. Araştırmacılar, bu konuda birçok model geliştirmişlerdir. Bu modeller bir kriz yönetim sürecinin başarısını etkileyen farklı kilit faktörleri belirlemek için geliştirilmiştir. Bu nedenle, bu bölümde, araştırmacı bir süreç olarak "kriz yönetimi" terimini ele alan bir dizi ana model üzerine odaklanacaktır. Bu modeller inceledikten sonra, araştırmacı bu modellerden yola çıkarak yeni bir kriz yönetim modeli (sentez) ortaya koymaya çalışacaktır.

3.2. Kriz Yönetim Modelleri

Kriz yönetimi yazını, etkili bir kriz yönetimi sürecinin temel özelliklerini tespit etme girişiminde bulunan modeler bakımından oldukça zengindir. Şimdi, bu modellerden öne çıkan bazıları kronolojik sıraya göre ele alınarak sonrasında aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konacaktır.

3.2.1. Petak Modeli

Petak (1985) kriz yönetim sürecini, risk azaltma, hazırlıklı olma, müdahale ve kurtarma olarak dört aşamaya ayırır. Bu modelde ilk basamak, "risk azaltma" safhasıdır. Bu aşamada, olası bir felaketin zararlarının minimize edilmesi amaçlanır. Erken uyarı sistemlerine yatırım yapmak ve gelecekteki tehlikeleri tahmin etmek için ileri teknolojiden yararlanmak risk azaltma çalışmalarına örnek olarak verilebilir. İkinci adıma, yani *hazırlıklı olma* aşamasına gelirsek, bunun daha spesifik bir risk alanı için dar bir terim olduğu söylenebilir. Bu aşama, acil müdahale ekibi ve gönüllülerin eğitimini

de içeren bir acil durum eylem planlamasını içerir. Ayrıca bir kriz durumunda işbirliği yapmaları beklenen farklı kuruluşlar arasında işbirliğinin artırılmasına yönelik çabaları da içerir. Görüldüğü gibi, bu ilk iki aşama, acil bir durumun veya bir felaketin yıkıcı etkilerini azaltmayı hedeflemektedir. *Müdahale* adı verilen üçüncü aşama, acil arama ve kurtarma çabalarını kapsar. Bir başka deyişle müdahale faaliyetleri, bir felaketin ardından gelen acil ihtiyaçları karşılamak amacı taşıyan tüm eylemleri içerir. Profesyonel ve gönüllü müdahale ekipleri bu aşamada afetzedelere acil yardım hizmetleri sağlar. Müdahale aşaması aynı zamanda ikincil bir yıkım ihtimalini asgarî düzeye indirgemeyi ve kurtarma harekâtı süresince ortaya çıkması olası problemleri azaltmayı amaçlar. Son aşamaya (kurtarma aşaması) gelince, bu evre, toplumun normal şartlara dönüşünü sağlama sürecidir. Bu safhada, geçici konut sağlama ve enkaz temizleme gibi bazı görevler bulunmaktadır. Kurtarma ve toparlanma safhası aynı zamanda afet müdahale çabalarını değerlendirme amaçlı faaliyetleri de içine alır. Görüldüğü gibi, Petak'ın modeli çoğunlukla doğal afetlerle ilişkilidir. Diğer bir deyişle, bu model esas olarak bir doğal afetin nasıl yönetileceği üzerine bina edilmiştir.

3.2.2. Fink Modeli

Fink'in (1986) dört aşamalı modeli, kriz yaşam döngüsündeki dört safhayı tanımlamak için tıbbî bir hastalık metaforunu kullanır: (1) Ön belirti: Potansiyel bir krizin ipuçları ya da işaretleri belirmeye başlar. (2) Kriz patlak verir yahut şiddetlenir: Beraberinde hasar da oluşturan bir tetikleyici olay meydana gelir. (3) Kronik: krizin etkisi, kriz kaynaklı yıkımı bitirme çabalarıyla devam eder. Ve (4) Çözüm: Krizin artık paydaşlarda bir endişe oluşturmadığı dönemi ifade eder (Coombs, 2015). Fink'e göre, krizleri yönetenler, ön belirtilerin olduğu ilk safhada tepkisel bir yaklaşım yerine

proaktif bir yaklaşımı tercih etmeli ve bu aşamada iç ve dış uyarıcılar aracılığıyla yaklaşan krizi teşhis etmeye odaklanmalıdırlar (Coombs, 2015). Coombs'un (2015) ifade ettiği gibi, 'ön belirti' aşamasında olası bir krizi öngörmek, o krizin olumsuz etkilerini azaltabilir. Kronik safha, yönetim ve iletişim stratejilerinin belirlendiği evredir (Coombs, 2015). Bu modeldeki son safha ise çözüm aşamasıdır. Modele gore, çözüm süreci potansiyel olarak çok uzun bir süre devam edebilir. Görüldüğü üzere, Fink'in modeli kriz yönetim sürecine dair bir değerlendirme veya geri bildirim aşaması içermemektedir. Fink, kriz yönetimine periyodik bir süreç olarak yaklaşmaz ve bu, model için önemli bir eksikliktir (Coombs, 2015).

3.2.3. Mitroff Modeli

Mitroff (1994), kriz yönetimini beş evreyle tanımlayan bir model geliştirir: Fink'in belirti (Prodromal) dönemine çok benzeyen birinci safha, uyarı sinyallerinin tespit edildiği *sinyal algılama* aşamasıdır. Eğer yönetim bu sinyalleri tanır ve ona gore hareket ederse birçok kriz daha başlamadan önlenebilir ve bu kriz yönetiminin en başarılı biçimidir. İkinci evre, sıklıkla sinyal algılama faaliyetiyle aynı anda gerçekleşen derinlemesine *inceleme ve önleme* çalışmalarından oluşur. Burada amaç, krizleri patlak vermeden önlemek ve tüm çabalara rağmen ortaya çıkan krizleri ise en etkin şekilde yönetmektir. Bu safha, krizleri araştıran ve onlardan korunma yolları üzerine çalışan kurum üyelerini ön plana çıkarır. Bu ilk iki safha, bir krizin ortaya çıkmasından önce alınan önleyici tedbirleri kapsar. Üçüncü safha ise *hasar önleme* evresidir. Fink'in kronik safhasının benzeri olarak -Coombs'un (2015) belirttiği gibi- bu modeldeki hasar önleme evresi, kriz başladıktan sonra atılan adımlarla ilgilenir. Amaç krizin daha fazla yayılmasını engellemektir. Dördüncü adıma baktığımızda onun bir *iyileştirme* aşaması olduğunu görmekteyiz. Bu evrede başlıca hedef, mümkün olan en kısa

sürede normale dönmektir. Kriz yönetim döngüsünün son aşaması olan *öğrenme* safhası süreçteki artı ve eksilere vurgu yapar. Bu sayede kurum, gelecekte meydana gelebilecek krizlerle daha etkin mücadele etme adına bazı dersler alma imkanına sahip olur. Coomb'un (2015) dediği gibi, modelin son üç aşaması Fink'in akut, kronik ve çözüm aşamalarından çok küçük farklılıklar gösterir. Coombs (2015), Fink ve Mitroff modelleri arasındaki bazı temel farklara da dikkat çeker. Mesela, Mitroff'un modeli Fink'in modelinden farklı olarak döngüseldir çünkü Mitroff modelindeki bitiş aynı zamanda yeni bir başlangıcı temsil eder. Mitroff'un modelindeki öğrenme, kriz tecrübelerinin kurumsal yapıya entegresine olanak sağlar. Bir başka temel fark ise son aşamalarında kendini gösterir: Mitroff'un modeli aktifken ve kriz yöneticilerinin her bir aşamada neler yapmaları gerektiğine dikkat çekerken; Fink modeli daha tanımlayıcıdır. Bu, Fink, kriz yöneticilerine hiçbir tavsiyede bulunmuyor anlamına gelmez. Bilakis, Mitroff'un modeli Fink'inkinden daha kuralcıdır. Aslında, Mitroff kriz yönetim çabalarının nasıl ilerlediğiyle ilgilenirken; Fink krizlerin nasıl geliştiğini anlamaya ve haritalandırmaya yoğunlaşır.

3.2.4. Augustine Model

Norm Augustine (1995) altı aşamalı bir kriz yönetim modeli geliştirmiştir. Bu aşamalar krizi önleme, krizi yönetmeye hazırlık, krizi tanıma, krizi kontrol altına alma, krizi çözme ve krizi kazanca dönüştürme şeklindedir:

Krizi önleme

Bu modelde yöneticilerin ilk yapması gereken şey, olması an meselesi olan bir krizi, patlak vermeden önce fark etmektir. Augustine'e gore, bu safha, kriz yönetiminin en ucuz ve kolay yolu olmasına ragmen yöneticiler tarafından çoğunlukla dikkate alınmaz. Augustine göre, yöneticilerin bu

aşamayı gözardı etmek gibi doğal bir temayülleri vardır çünkü krizlerin kaçınılmaz olduğuna inanırlar.

Krizi Yönetmeye Hazırlık

Bu evrede, bir kriz ekibi kurmak, bir kriz merkezi oluşturmak, bir olağanüstü hal planı yapmak sağlam bir iletişim altyapısı tesis etmek, bütün bunları test etmek ve benzeri gibi yapılması gereken birçok temel görev vardır.

Krizi tanıma (teşhis)

Augustine'e gore, yaklaşan bir krizi fark etmek en zorlu adımdır. Modelin üçüncü aşamasında hem beklentileri hem de algıları yönetmek çok mühimdir, çünkü krize çok kez onlar sebep olur.

Krizi Kontrol Altına Alma

Model, krizi kontrol altına almak için paydaşları bilgilendirmenin esas olduğunu söyler. Bunu başarmak için, bir kriz yönetim ekibi tesis etmek zorunludur. Aksi halde, bilgi kirliliği kaçınılmazdır.

Krizi Çözme

Augustine'e gore, kriz bir kere kontrol altına alındığında, mümkün olan en kısa sure içinde çözülmelidir. Aksi halde krizin derinleşmesi muhtemeldir. Bundan dolayı çözüm aşamasında hız çok önem kazanır.

Krizi Kazanca Dönüştürme

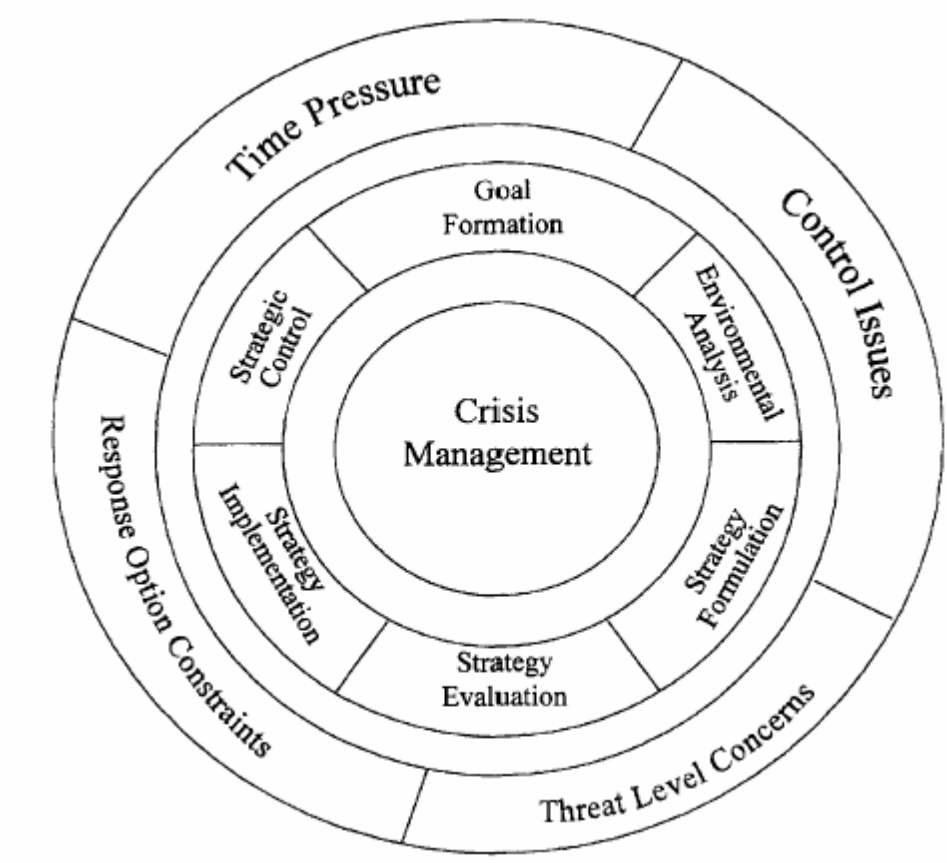
Bu modelin final aşaması krizden fayda sağlamaktır. Bu aşamada bireyler ve kurumların bazı kayıplarını telafi etme ve zararlarını onarma şansları vardır.

3.2.5. González-Herrero ve Pratt Modeli

González-Herrero ve Pratt'e gore (1996) bir kriz dört aşamalı; yani doğum, büyüme, olgunluk ve gerileme şeklinde sıralı bir yol izler. Bu model kriz yönetim çalışmalarının nasıl seyrettiğini göstermekten çok, bir krizin nasıl geliştiğini resmeder. Onlara gore, bir kriz bir döngü içerisinde zamanla değişime uğrar ve bu döngü hiçbir zaman bitmez. Bu model, krizin zayıflamasının, dahası, sona ermesinin ardından da etkilerinin devam ettiğini iddia eder. Diğer bir ifadeyle, model bir kriz döngüsü sunar.

3.2.6. Burnet Modeli

Model Burnett tarafından geliştirilmiştir. Kriz yönetimini zorlaştıran 4 ana faktöre işaret eder: zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdit seviyesi kaygıları ve müdahale seçeneği kısıtlamaları. Burnet bu faktörlerin, bir krize odaklanmanın ve onu engellemenin önündeki ana engeller olduğu konusuna dikkat çekmektedir. Modele gore, tanılama, çatışma ve yeniden yapılandırma şeklinde adlandırılan üç adım vardır ve her adımda yapılması gereken hayati görevler vardır (bkz Şekil 3.1). Krize hazırlanmak için, hedef belirleme ve çevre analizi ilk aşamada yapılması gereken görevlerdir. Kriz bir defa vurdu mu, kurum bir strateji belirlemeli ve ardında onu tatbik etmelidir. Yeniden yapılandırma aşamasına gelince, o iki kritik görevi kapsar: strateji uygulaması ve stratejik kontrol. Bu görevlerin, daha çok, krize müdahaleyle ilgili olduğu açıktır.



Şekil 3-1 Kriz Yönetimi: Stratejik Düşünme; Burnett'ten uyarlanmıştır (1998)

3.2.7. Moore Modeli

Lakha & Moore'da (2002) yayınlanan Moore modeli, durum izleme, kriz tespiti, kuşatma, krize müdahale, hafifletme ve iyileştirme gibi 6 görev (adım) içermektedir. Birinci adımda kurum, her şeyin olması gerektiği gibi olup olmadığını belirlemek için durumu dikkatle izler. Bu eylem, kurum için tüm yıl boyunca sürmelidir. Bu aşamada, teknikler ve stratejiler birinci aşamadaki rutin durum izleme eylemini kontrol etmek için kullanılır. Amaç, bir şeylerin ters gittiğini gösteren olayları ve eğilimleri tespit etmektir.

Kuşatma fonsiyonu ise, amaçlara ve değerlere yönelik bir tehdit tespit edildiğinde ortaya çıkar. Bu aşamada krizin sebeplerini anlamaya odaklanmalı, alternatif seçenekler belirlenmeli ve bir plan uygulamaya konmalıdır. Müdahale esnasında, belirlenmiş olan strateji bir önceki aşamada geliştirilen plan doğrultusunda uygulamaya konulmalıdır. Bu adımda, uygulanan eylemlerin sonuçlarını değerlendirmek şarttır. Diğer bir adım, normale dönüş için bir zaman çizelgesinin oluşturulduğu *hafifletme*dir. Son aşamada, durumun iyileştirilmesi, normale dönülmesi çabalarını içerir (iyileştirme aşaması).

3.2.8. Boin,'t Hart, Stern ve Sundelius Modeli

Boin,'t Hart, Stern ve Sundelius, kamu liderlerinin gerçek bir kriz yönetimi sürecinde yerine getirmek zorunda oldukları beş kritik göreve dayalı bir model sunmuşlardır. Bu görevler; anlamlandırma, karar alma, anlam çıkarma, sonlandırma ve öğrenmedir. Bu model, kamu sektöründeki kriz yönetim süreçlerine odaklanmaktadır. Boin't Hart, Stern ve Sundelius'a (2005) göre, kriz süreci üç aşamaya bölünebilir (kuluçka, başlangıç ve sonuç şeklinde) ve bu süreçte kamu yöneticilerinin yapması gereken beş temel liderlik görevi vardır:

Anlamlandırma

Bazı belirtilerden yola çıkarakteşhis ve tespit krizin ilk döneminde yapılması gerekli önemli bir gir görevdir. Ancak, krizleri patlak vermeden önce tespit etmek kamu yöneticileri için kolay değildir çünkü çoğu kriz büyük bir patlamayla ortaya çıkmaz bilakis yavaşça ve bazen sinsice gelişirler. Kamu otoriteleri belirli belirsiz, çelişkili işaret ve datalar vasıtasıyla rutin dışında gelişen bir şeylerin olduğunu anlamak durumunda kalabilmektedirler.

Karar Alma

Kriz yönetiminde başarı ve başarısızlık çoğunlukla kriz anında verilen kararlarla ilintilidir. Krizler, karar vericileri günlük hayatta karşılaşmadıkları (rutin dışı) meselelerle yüzleşmek zorunda bırakırlar. Bu yüzden, krizlerde karar alma esnek olmayı ve kalıpları kırmayı gerektirir. Kamu yöneticileri net bir eylem planı sunan sağlam bilgiye dayalı kararlar alabilirler ancak bu yeterli değildir; kararların uygulanması ayrı bir efor göstermelerini gerektirebilir. Bu kararların uygulayıcıları farklı kurumlara ve farklı hiyerarşik yapılara tabi iseler –ki mümkündür- durum daha da karmaşık bir hal alabilir.

Anlam Çıkarma

Anlam çıkarma başlangıç aşamasında icra edilen önemli bir görevdir. Bir krizde anlam çıkarma, kriz sebebiyle ortaya çıkan kamusal ve siyasî belirsizliği azaltmaya yönelik girişimleri ifade eder. Krizler ne olup bittiğini öğrenmek isteyen ve kendi çıkarlarını korumak için neler yapabileceğini belirlemek isteyen vatandaşlardan, özellikle de paydaşlardan güçlü talepler doğurur. Kamu otoriteleri kriz ortaya çıktığında, hızla yayılan birçok ham veri (gayrı resmi raporlar, söylentiler, hikayeler, resimler vb) ile karşılaşırlar. Bu verileri yorumlayıp, onların arkasındaki büyük resmi görebilmek oldukça zorlu bir süreçtir.

Model “politik aktörler” (hükümet ve hükümet dışı), “kitle iletişim araçları” ve “vatandaş” üçgeninde bir ilişkiye odaklanır. Model aynı zamanda, kriz iletişimi çabalarının etkinliğini belirlemede özellikle çok önemli olan üç ana faktöre dikkat çeker: 'hazırlık derecesi', 'giden bilgilerin koordinasyonu derecesi' ve 'profesyonelleşme derecesi'. Diğer taraftan, “çerçeveleme”,“ritüeller” ve “maskeleme” modelde öne çıkan anlamlandırma stratejileridir.

Sonlandırma

Krizi sonlandırma modelde yer alan bir başka kritik liderlik görevidir. Model, kriz sonlandırmanın önemli bir yönüne işaret eder: "acil durumdan rutine dönüş yapma". Bu, kriz operasyonlarında küçültmeye gitmeyi gerektirir. Bu aynı zamanda olup bitenlerle ilgili hesap vermeyi de gerektirir. Kriz kaynaklı suçlamaları yönetebilmeleri adına liderlerin hesap vermesi çok önem taşır. Aksi halde liderlerin kriz üstüne kriz yaşama riskleri vardır.

Yazarlar kriz sonlandırmayla ilgili iki ana zamanlama hatasının altını çiziyorlar. Birincisi, kamu liderleri, ellerindeki sorunların karmaşıklığını dikkate alarak kriz yönetimini zamanından önce sonlandırabilirler, yahut krizden etkilenen kişilerin süregelen stres düzeyini yanlış yorumlayabilirler. Krizle mücadeleyi erken sonlandırmanın, hayal kırıklığı ve yoğun eleştirileri beraberinde getirmesi muhtemeldir. Bilhassa yoğun baskı ve stres altında olan paydaşlar, krizle mücadeleyi erken sonlandıran lideri fırsatçılık ve duyarsızlık ile suçlayabilir. İkincisi, kamu liderleri krizi fazla uzatabilirler çünkü onlar bazen büyük resmi göremedikleri için, krizin daha çok operasyonel yönüne odaklanıp krizin gerileme safhasında olunduğunu göremeyebilirler.

Krizden Tecrübe Kazanma

Kriz yönetimindeki son stratejik liderlik görevi, krizlerden bireysel ve kurumsal anlamda dersler çıkarmaktır. Kriz deneyimi, gelecekteki krizlere hazırlık ve planlama için potansiyel dersler sunar. Modelde üç ana ders çıkarma şekli ele alınmaktadır. Bunlar, "deneyim temelli öğrenme", "açıklama temelli öğrenme" ve "yetkinlik temelli öğrenme"dir. Bunlara ilaveten, yazarlar krizlerden ders çıkarmak için kurumsal arşiv ve hafızanın gerekliliğine vurgu yaparlar.

3.2.9. Coombs'un Üç Aşamalı Modeli

Coombs (2007) modelinde, üç genel aşamadan bahseder: Kriz öncesi, kriz, ve kriz sonrası. Kriz öncesi aşama, krizden korunma, risklerle ilgili bilgi toplama, bir kriz yönetim planı geliştirme, kriz yönetim ekibi seçme - eğitme ve muhtemel aksaklıkları görmeyi içerir. Diğer bir ifadeyle, kriz öncesi aşama bir krizle karşılaşmadan önceki eylemleri içerir ki bunların başlıcaları sinyal tespiti, önleme ve krize hazırlıktır. Bu aşamada kurumlar özellikle kurum sözcülerinin eğitimine önem vermelidirler.

İkinci aşama (kriz aşaması), krizle başa çıkmak için yapılan eylemleri kapsar (kriz tanıma, krizi önleme, bilgi dağıtımı, paydaşlarla iletişim, mesaj geliştirme, itibar yönetimi vb). Bu safhada, paydaşlarla nasıl iletişim kurulacağına, kurumsal itibarın nasıl korunacağına yoğunlaşılmalıdır. Kriz sonrası etap olarak adlandırılan son aşama ise, kurumun normale (rutin) dönüşünü ifade eder. Denilebilir ki, Coombs'un modeli kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası ilgililerle iletişim kurmak için bir kurumun yapması gereken temel görevlere odaklanır. Çünkü Coombs'a gore etkili bir kriz yönetimi için, kriz iletişimi hayati bir öneme sahiptir. Bu yüzden model, kriz iletişimi çalışmalarında çok daha fazla kullanılagelmiştir.

3.3. Modellerin Analizi

Tablo 3-1 Kriz Yönetim Modelleri

Model	Modelin Özellikleri
Petak (1985)	4 aşama üzerine bina edilmiştir: zarar azaltma, hazırlık, iyileştirme ve müdahale
Fink (1986)	4 aşama üzerine kurulmuştur: belirti evresi, akut evre, kronik evre ve çözüm evresi.
Mitroff (1994)	5 aşama içerir: sinyal (belirti) algılama, derinlemesine inceleme ve önleme, zararı sınırlama, kurtarma ve ders çıkarma
Norm Augustine (1995)	Süreci 6 aşamaya böler: krizden sakınma, krizi yönetmeye hazırlık, krizi tanıma, krizi kapsama, krizi çözme, ve krizden kazançlı çıkma.
González-Herrero and Pratt (1996)	4 aşamada krizin zamanla nasıl değiştiğini resmeder; doğuş, büyüme, olgunluk ve zayıflama.
Burnet (1998)	Kriz yönetimini engelleyen 4 ana faktöre odaklanır: zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdit seviyesi kaygıları ve müdahale seçeneği kısıtlamaları.
Moore (2002)	6 geniş faaliyeti kapsar: durum izleme, kriz algılama desteği, çevreleme, müdahale, hafifletme ve iyileştirme
Boin,'t Hart, Stern, and Sundelius (2005)	Kriz yönetim sürecinde kamu liderlerinin karşılaşacakları 5 kritik zorlu görev: anlamlandırma, karar alma, anlam çıkarma, sonlandırma ve öğrenme.
Coombs (2007)	3 aşamadan oluşur: kriz öncesi, kriz anı, ve kriz sonrası

Tablo 3.1'de görülebileceği gibi, kriz yönetim süreci çeşitli aşamalara bölünebilir. Örneklemek gerekirse, Petak'ın modeli kriz yönetimi sürecini 4 aşamaya bölerken (hafifletme, hazırlıklı olma, iyileştirme ve müdahale etme); Mitroff'un modeli ise, belirti algılama, irdeleyip önleme, zararı sınırlama, iyileştirme ve krizden tecrübe kazanma gibi 5 aşamaya böler.

Buna benzer olarak, Coombs'un modeli, 3genel aşamadan oluşmuşmuşken (kriz öncesi, kriz anı, ve kriz sonrası), Augustine'in metodolojisi krizden sakınma, krizi yönetmeye hazırlık, krizi tanıma, krizi kapsama, krizi çözme ve krizden fayda sağlama şeklinde 6 aşama üzerine kurulmuştur. Yine, Moore süreci 6 eyleme bağlarken (durum izleme, kriz algılama desteği, kuşatma, müdahale, hafifletme ve iyileştirme), Boin ve ekibi ise, 5 temel liderlik fonksiyonu (anlamlandırma, karar alma, anlam çıkarma, sonlandırma ve krizden tecrübe kazanma) üzerine modellerini bina ederler.

Bir kriz yönetimi süreci, farklı modeller çerçevesinde farklı aşamalara bölünse de, bu evreler ve modeller arasında aslında çok da fark yoktur. Hatta modellerin diğer modellerde kullanılan terimleri eş anlamlısını yahut benzerini kullandığı bile iddia edilebilir. Örneklemek gerekirse, kriz ynetimi sürecinin ilk safhasını tanımlamak için, Fink'in modelindeki "ön belirti aşaması" terimi yerine Mitroff "belirti algılama" terimini kullanmıştır. Yine, Fink'in modelindeki ön belirti aşamasında atılan adımlar krizi önlemeye yönelik oldukları için rahatlıkla Coomb'un modelinin kriz öncesi aşamasında yer alabilirler. Bu ve daha fazla kıyaslama için Fink, Mitroff, ve Coombs'un modellerinin bir arada verildiği Tablo 3-2 incelenebilir.

Tablo 3-2 Similarities and differences between three different models

Fink Modeli	**Mitroff modeli**	**Coombs'un modeli**
Ön belirti aşaması	Belirti algılama	Kriz öncesi
	İnceleme ve Önleme	
Akut Safha	Zarar sınırlandırma	Kriz aşaması
Kronik Safha	İyileştirme	
Çözüm Safhası	Öğrenme	Kriz sonrası aşama

Benzer şekilde, Augustine, Moore, ve Boin ve ekibi tarafından sunulan modellerde kullanılan –sırasıyla- "krizi tanımak", "kriz algılama desteği", ve "anlamlandırma" gibi üç aşama arasında belirli bir farklılık bulunmamaktadır. Üstelik, Augustine'in modelinde kullandığı "krizi kazanca dönüştürme" aşamasının Boin't Hart, Stern ve Sundelius tarafından geliştirilen modelde kullanılan "krizden tecrübe kazanma" teriminden çok da farkı yoktur. Demem o ki, bir kriz yönetimi süreci çeşitli adlar altında farklı aşamalara bölünse de, temelde üç ana görev yahut aşamadan bahsedilebilir: **hazırlık**, **yönetim / iyileştirme işlemleri**, ve **değerlendirme**. Uzmanlara gore, hazırlık aşaması çoğunlukla planlama, eğitim, riski hafifletme, krizden sakınma, krizi tanıma (anlamlandırma) ve benzeri görevlerin yerine getirilmesi gerekliliğine işaret ederken; yönetim aşamasında ise, rahatlama, iyileştirme, zarar azaltma, krizi sınırlama, kritik müdahale seçeneklerine karar verme ve onların uygulanması, yönlendirme, krize müdahalenin koordinasyonu ve paydaşlarla iletişim kurma (anlam verme) gibi görevler öne çıkar. Değerlendirme evresine gelirsek, bu evre rutine dönülmesiyle başlayıp, hesap verme süreciyle devam eder. Daha da önemlisi, bu son evre, gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanma yollarını araştırmayı da içerir.

3.4. Bir Sentez: Bir Model Denemesi

Yukarıda da bahsedildiği gibi, bir kriz yönetimi süreci temel olarak *hazırlık*, *yönetim* ve *değerlendirme* gibi üç aşamada ele alınabilir. Hazırlık aşaması çoğunlukla planlama, eğitim, hafifletme, krizden sakınma, krizi tanıma (anlamlandırma)ve benzeri sorunlarla uğraşmaya işaret ederken; yönetim aşaması genellikle rahatlatma, iyileştirme, zarar azaltma, krizi sınırlama, kritik müdahale seçeneklerine karar verme ve onların uygulanması, yönlendirme, krize müdahale koordinasyonu ve ilgililerle iletişim (anlam verme) gibi işleri kapsar. Değerlendirme evresine gelirsek, bu evre rutine

dönülmesiyle başlayıp, hesap verme süreciyle devam eder. Daha da önemlisi, bu son evre, gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanma yollarını araştırmayı da içerir. Bütün bunlardan yola çıkarak, kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen kilit görevlerin bir sentezini yapmak, iddialı bir ifade olmayacaksa, yeni bir kriz yönetim modeli geliştirmek mümkündür:

Tablo 3**-3** Krzi Yönetim Sürecine Dir Bir Sentez (Bir Model Denemesi)

Adımlar	**Görevler**
Hazırlık	Muhtemel krizlere karşı planlı olma
	Yaklaşan bir krizi tespit etme
Yönetim	Organize Etme (Organizasyon)
	Yön verme
	Karar Alma
	Halkın algısını yönetme (Kriz İletişimi)
	Duyguları yönetme*
	Gündemi yönetme*
Değerlendirme	Sorumluluğu Yönetme
	Krizden tecrübe kazanma

*Araştırmacı bu iki görevi senteze entegre etmiştir.

Sentezdeki görevlerin neden kriz yönetiminin verimliliğini etkilediği geniş bir şekilde aşağıdaki kısımda irdelenecek olmasına rağmen, araştırmacının burada neden bu görevleri seçtiğine dikkat çekmek faydalı olabilir. Çeşitli kriz yönetimi modellerinin bu görevlere yaptığı vurgulardan farklı olarak (2.5'e de bakınız), araştırmacıyı, bu görevleri tercih etmeye zorlayan birtakım sebepler vardır. Muhtemel krizler için planlama, kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen kilit görevlerin yer aldığı senteze dahil edilmiştir çünkü planlama yönetim süreçlerindeki belirli bir amacın nasıl gerçekleştirileceğine dair detayların ayrıntılı olarak ele alındığı ilk yönetim fonksiyonudur. Buna ilaveten, planlama krize müdahalede yer alacak bireylerin ve kurumların rollerini tanımlar, bundan dolayı da kayıpların azaltılmasına imkan verir. Yaklaşan bir krizi tespit etmek, sentezin bir diğer

öğesidir zira iyi kurgulanmış bir planlama için, krizi oluşmadan önce öngörmek gerektiği açıktır. Daha da önemlisi, daha önce de değinildiği gibi (Kısım 2'ye bakınız), kriz yönetiminin nihai hedefi krizi önlemektir; en azından krizin olumsuz sonuçlarını azaltmaktır. İşte bunun için, krizi vukuundan önce tespit çok önemlidir.

Organizasyon, temel bir yönetim fonksiyonu olduğu için senteze dahil edilmiştir. Organizasyon – Gonzalez'in (2008) dediği gibi – kamu yöneticilerinin iç organizasyon yapılarını belirlemelerini sağlar, birimler arası ilişkileri kurar ve sürdürür. Diğer taraftan, Boin vd'nin (2005) işaret ettiği gibi, kriz ve liderlik birbiriyle çok yakın ilişkili kavramlardır. Liderlerden bir şeyler yapmalarını beklemek, kriz durumlarında doğal ve genel bir eğilimdir (Boin et al, 2005). Bir diğer ifadeyle, kriz meydana gelir gelmez, insanlar krizi bitirecek; ya da en azından durumun olumsuz sonuçlarını en aza indirecek bir lider ararlar. Üstelik, tüm yönetim işlevleri bir liderin ellerinde şekillenir. *Karar alma,* kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen kilit görevlerin sentezine entegre edilmiştir çünkü o yönetim işinin en temel gereksinimidir. Gerçeği söylemek gerekirse, yönetim karar almaktan ve bu kararların uygulanmasını temin etmekten başka bir şey değildir. Kriz yönetiminin başarısı da, başarısızlığı da, karar süreci ile doğrudan ilgilidir çünkü bir kriz yönetimi sürecinde icra edilen tüm görevler "karar alma" yı gerektirir (örneğin, bir acil durum planının nasıl yapılacağına karar vermek, krize müdahale çabalarının nasıl organize edileceği karar vermek, paydaşlarla nasıl iletişim kurulacağına karar vermek gibi...).

Kamusal algıyı yönetmek (kriz iletişimi), yeni model denemesine dahil edilmiştir çünkü – her şeyden önce – insanların krize müdahaleyi nasıl algıladığı krize müdahalenin kendisinden daha önemlidir. İkinci olarak, kriz iletişimi krizden kaynaklanan kamusal ve politik belirsizliği azaltma

potansiyeline sahiptir. Daha da önemlisi, Boin ve arkadaşlarının da (2005) vurguladığı gibi, kriz iletişimi, kriz durumlarında üretilen dedikodu ve söylentilerin doğru ve net bilgilere dönüşümüne olanak sağlayıp, durumu daha da zorlaştıran yeni krizlerin (kriz içinde kriz) ortaya çıkmasını engeller. Kriz yönetimi, insan-yoğun bir uygulama olduğu ve insanı hareket etmeye motive eden duyguları olduğu için, araştırmacı "duyguların yönetimi" görevini senteze eklemiştir. Araştırmacı, duygusal tepkileri yönetmeyi kilit bir görev olarak görür çünkü krizler insanların güven duygularını kaybetmelerine ve ardından yeni krizlere yol açacak (korku, stress, endişe, kaygı ve panik gibi) çeşitli duyguların harekete geçmesine sebep olur. Araştırmacı, gündemi yönetme görevini senteze dahil etmiştir çünkü –önceki kısımda verilen tanıma gore –kriz hem bireyler için hem de kurumlar için- yönetmek zorunda kalınan yeni gündemlere kapı açan bir durumdur.

Yaygın olarak kabul edilmektedir ki, bir kriz patlak verdiğinde, kamu yetkilileri o krize sebep olmakla, onu önleyememekle, yahut ona müdahalede yetersiz kalmakla suçlanırlar. Kamu otoriteleri bu suçlamaları iyi yönetmedikçe kendi meşruiyetlerini korumaları zordur. Bu suçlamalar etkin bir şekilde ele alınıp elimine edilmediği sürece, yöneticiler açısından durumun daha da karmaşık bir hal alması kaçınılmaz olabilir. *Suçlamaları yönetmek,* işte bu yüzden, kriz yönetimi sürecinde icra edilmesi gereken temel görevlerden biridir. Son olarak, *krizden ders çıkarmak,* kilit bir görev olarak modelde yerini almıştır çünkü o, hem bireylerin hem de kurumların neyin ters gittiğini öğrenmelerini ve ardından gelecekteki krizleri önlemek ya da risklerini azaltmak için tedbirleri devreye sokmalarını sağlar. Carley ve Harrald'ın (1997) ifade ettiği gibi, kriz kaynaklı öğrenme, bireyleri ve kurumları gelecekteki olaylara karşı daha hazırlıklı hale getirdiğinden ve yapıları ve süreçleri evrimsel bir şekilde etkilediğinden dolayı kriz yönetim

kapasitesini artıran önemli bir bir etmendir. Daha da önemlisi, kriz sebebiyle oluşan zarar etkin bir öğrenme süreciyle minimize edilebilir.

3.5. Özet

Bu bölümde amaç, literatürde yer alan bazı modeller çerçevesinde kriz yönetimi sürecini ele almak ve bunu takiben sürece dair yeni bir sentez geliştirmekti.

Bir sonraki bölüm, sentezdeki görevlerin neden ve/veya ne ölçüde kriz yönetimi performansını etkilediğini, bu görevleri yerine getirmenin önündeki başlıca engellerin neler olduğunu irdeleyecektir.

4. SENTEZİN İNCELENMESİ

4.1. Giriş

Bu bölüm, önceki bölümün sonunda verilen sentezdeki (model) öğeleri geniş bir şekilde irdelemeyi amaçlamaktadır. Aslında, bölüm, sentezi oluşturan öğelerin potensiyelleri ve sınırları hakkındaki tartışmalar üzerine kurgulanacaktır. Diğer bir deyişle, bu görevlerin kriz yönetimi sürecinin başarısını niçin ve ne ölçüde etkileme potansiyelleri olduğunu ve etkili bir kriz yönetim sürecinin önündeki başlıca engellern neler olduğunu bulmaya çalışacaktır.

Bu giriş kısmını takip eden üç kısım daha vardır. Birinci kısım, hazırlık aşamasında yer alan, krizler için planlama ve yaklaşan bir krizi tespit etme öğelerine odaklanacaktır, bu iki öğenin potansiyelleri ve sınırlarını sorgulayacaktır. İkinci kısım, yönetim aşamasıyla bağlantılı olarak (organize, yönlendirme, karar alma, kamuoyu algısını yönetme, duygu yönetimi ve gündemi yönetme) gibi görevler üzerine bir inceleme ve irdelemedir. Üçüncü kısım ise, değerlendirme aşamasıyla ilgili olan, suçlamaları yönetme ve krizden ders çıkarma gibi iki kritik görev üzerinde çalışacaktır.

4.2. Hazırlık Safhası Öğeleri

Bu kısım, muhtemel krizlere yönelik eylem planları hazırlama ve krizi öngörmenin kriz yönetimi sürecinin başarısını neden ve ne ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğunu sorgulayacaktır. Ayrıca bu görevlerin yapılmasını engelleyen önemli faktörlere değinecektir.

4.2.1. Olası Krizlere Hazırlık

4.2.1.1. Olası Krizlere Hazırlığın Önemi

Planlama, uygulamada birliği, kalıcılığı, esnekliği ve duyarlılığı tesis eden bir dizi eylemler kombinasyonu olarak tarif edilebilir. Planlama, belirli bir hedefe nasıl ulaşılacağının önceden detaylı olarak belirlenmesini hedefler. Planlama, birey ve kurumları muhtemel krizleri öngörmeye zorlar. Ancak, krizler kimyasal patlamalar, deprem, sel, tsunami, terör saldırıları gibi çok farklı çeşitli şekillerde ortaya çıktığı için, tüm kriz türlerini öngörmek neredeyse imkansızdır (bkzbölüm 2). Bu yüzden, her bir kriz türü için ayrı bir plan yapmaktansa, tüm kriz türlerine rahatlıkla uygulanabilecek, çok fazla detaya girmeyen, rehber niteliğinde genel bir plan yapmak daha yararlı olacaktır.

Birçok araştırmacı, planlamanın genellikle kriz yönetimi sürecinin etkinliği üzerinde gözle görülür bir etkisi olduğunu kabul ederler (Bkz bölüm 2 & 3). Bir kriz öncesi planlama, can ve mal kaybını azaltma, riskleri minimize etme imkanı verir. Planlama önemlidir çünkü krize müdahalede bulunacak kişi ve kurumlar için görev tanımlarını içerir. Dahası, kriz zamanında kullanılacak iletişim kanalları planlama sayesinde önceden belirlenir (Carley & Harrald, 1997). Bunların dışında, planlama krize müdahale çabalarını koordine ortaya bir sistem koyar (Putra, 2009). Üstelik, Drennan ve McConnell'ın de (2007: 128) işaret ettiği gibi, kriz planlaması kriz yönetiminde görev alacak kilit personelin önceden belirlenmesine olanak sağlar.

Diğer taraftan, kriz yönetim planlamasının kalitesi, kurtarma ve krize hazır olma çabalarının başarı seviyesini önemli ölçüde etkiler (McConnell, 2003; Darling et al, 2005: 345; Regester, & Larkin, 2005: 206; Birkland, 2006; Sahin vd, 2008: 18). Çok başarılı bir kriz yönetimi planları, her şeyden önce,

belirli aralıklarla güncellenen ve test edilen planlardır. Şu akıldan çıkarılmamalıdır ki, eğitim ve test olmadan yapılan acil durum planları bir hazırlık yanılsamasından ibarettir ve Heide (1989) bunu 'Kağıt Üzerinde Kalan Plan Sendromu' olarak adlandırır. Daha da açmak gerekirse, yazılı kriz yönetimi plan belgelerinin olması, elbette, önemlidir fakat belgeler tek başına başarıyı garanti edemez. Heide'e göre (1989), yazılı planların çok büyük ve karmaşık krizlerde başarısız olması muhtemeldir. Bunun önüne geçmek için, kriz planları, uygulayıcılara yönelik eğitim programlarıyla desteklenmelidir. Bunun için olsa gerek, günümüzde kriz simulasyonları krizlere hazırlık süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.

Yüksek kalitede bir plan, krizin sadece kısa dönem sonuçlarını değil, aynı zamanda uzun dönem etkilerini de dikkate alır. Öte yandan, iyi hazırlanmış bir acil durum planı, kriz esnasında kamu kurumlarına iletişim kanallarını geliştirme imkanı vererek kayıp ve zararların minimize edilmesini sağlar. İyi hazırlanmış bir acil durum planı ne çok uzun ne de katıdır. Diğer bir ifadeyle, böyle bir plam herhangi bir kriz durumunun öngörülemeyen neticelerini ve yönlerini de dikkate alarak, uygulamada esneklik sağlar. Yüksek kaliteli bir kriz yönetim planı katılımcı bir anlayışla hazırlanmış bir plandır. Dahası, iyi bir acil durum planı, olası bir krizde, *insanların ne yapması gerektiğinden çok onların muhtemelen ne yapacakları temeline dayanır; yani gerçekçidir* (Heide, 1989). Daha da önemlisi, iyi hazırlanmış bir kriz planı insan davranışlarıyla ilgili geçerli varsayımlara dayanır, disiplinler arası bir bakış açısına sahiptir.

Perry ve Lindell'e göre (2003: 340-347) yüksek kalitede bir kriz planı;

- ✓ Doğru tehdit algısı ve bilgisi üzerine kurulur
- ✓ Kriz yöneticilerini doğru eylemlere teşvik eder.
- ✓ Felakete müdahalede esnekliğe imkan verir.
- ✓ Kurumlararası koordinasyonunu kolaylaştırır.
- ✓ Belli aralıklarla test edilir.
- ✓ Çevresel değişikliklere adapte olabilmelidir.
- ✓ Personel ve bütçe gibi beşeri ve nakdi kaynakların tahsisine ilişkin olası çatışmaları ve dirençleri gözönünde bulundurur.

Bununla birlikte, planlamanın -çok değerli de olsa- kriz yönetimi başarısını garanti etmeyeceği özellikle belirtilmelidir. Çünkü etkili kriz yönetimi birçok belirsizlik ve karmaşıklıklıkla mücadeleyi gerektirmesine rağmen (bakınız bölüm 2), planlama esnasında fiili durumda ortaya çıkan tüm bu bahse konu bilinmeyenleri ve zorlukları öngörmek zordur. Bir plan iyi kurgulanmış olsa bile, krizin sebep olduğu baskı, planın düzgün bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Daha da önemlisi, Heide'in (1989) işaret ettiği gibi, planı yapanlar ile uygulayıcılar farklı kişi ve kurumlar olabilmektedir. Bir kriz planının etkili bir kriz yönetimini garanti etmez ama kurumların kaotik durumu normal döndürmelerini, krizin zararlarını en aza indirgemelerini ve krizin yaralarını sarmak için gerekli zamanı fazlasıyla kısaltmalarını sağlayabilir.

Sonuç olarak, planlama kriz yönetimi sürecinin etkisini granti etmemesine rağmen, onun, sürecin başarısı üzerinde gözle görülür bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu yüzden, planlamanın işlevlerine sekte vuran tüm f-aktörler aynı zamanda kriz yönetimi sürecinin etkinliğini de olumsuz olarak etkiler denebilir. Şimdi, planlamanın işlevi önündeki temel engellere bir göz atılacak.

4.2.1.2. Etkili Planlamanın Önündeki Engeller

Kriz yönetim mantığı, muhtemel krizlere hazırlıklı olmayı kurumsal ve politik araçlar için hayati bir unsur olarak görmesine rağmen birçok sebepten ötürü bu ideali (planlama) hayata geçirmek çok da kolay değildir. Bunun nedenlerine gelince, öncelikle, kriz planlaması fiili durumda ortaya çıkan belirsizlikler ve karmaşıklıklara dair karar almayı gerektirir ki, bu da planlayıcıları tüm bu belirsizlikleri öngörmeye zorlar. Fakat şu var ki, hem kurumlar hem de bireyler için tüm zorlukları ve karmaşıklıkları öngörmek oldukça zordur (see 2.2.1.& 2.2.2). İkincisi, planlama ve muhtemel krizlere hazırlıklı olmak, büyük kaynaklar gerektirir; bu yüzden, planlamanın -sınırlı kaynaklardan pay almak için- diğer yönetim fonksiyonları ile rekabet etmesi gerekir. Bu noktayı açmak gerekirse, felaket etkilerinin net olarak öngörülememesi sebebiyle, planlamaya harcanan para ve çaba üst yönetim tarafından "getirisi belirsiz yatırım" olarak algılanabilmektedir (McConnell and Drennan, 2006: 62). Diğer bir deyişle, kısa bir süre içinde başarılması gereken onlarca görev varken, insanların ileride başlarına gelebilecek muhtemel bir felakete öncelik vermeleri pratikte çok da olası ve yaygın değildir (Tierney, 1985: 77). Bu, kıt kaynaklar için yarışan birçok departmandan oluşan kamu idareleri için de geçerlidir (Drabek, 1985: i). Üçüncüsü, sağlam acil durum planlaması, eğitim ve simülasyonlar yoluyla aktif hazırlık gerektirir, ama bu tür maliyetli eylemler çoğunlukla sembolik birkaç aktivite ile veya kağıt üzerinde geçiştirilebilmektedir (Mcconnell & Drennan, 2006: 59).

Öte yandan, acil durum planlaması muhtemel tehditlere karşı işleyen bir sistem ve sistemin unsurları arasında tutarlılık gerektirir ama -Heide'in (1989) de ifade ettiği gibi –krizleri tüm neticeleri ve türleriyle öngörmek ve buna yönelik bir plan hazırlamak çok kolay değildir. Modern dünya, kamu

ve özel sektörler arasında bir parçalanmaya maruz kaldığından, krizleri planlama kurumsal ağlarda entegrasyon ve sinerji gerektirir (McConnel & Drennan, 2006). Daha da önemlisi, krizler özellikle de doğal afetler, etkileri itibarıyle meydana geldiği bölge sınırlarını aşma eğilimi göstermektedir. Bu da haliyle, planlama sorumluluğunun dağılmasına neden olarak planlama işinin ortada kalmasına yol açabilir (Heide, 1989). Buna **sorumluluğun, dağıtılarak yahut genişletilerek yok edilmesi** de denebilir. Ayrıca, çeşitli kuruluşların krizlere hazırlık amaç ve politikaları birbiriyle çelişebilmekte, bu yüzden kurumları ortak bir plan çerçevesinde hareket etmeye ikna zorlaşmaktadır (Cigler, 1986: 6). Etkili planlama önündeki en önemli engellerden biri de, eli kulağında olan krizin işaretlerinin algılanamaması haliyle de yaklaşan krizi öngörememektir.

4.2.2. Yaklaşan Bir Krizi Sezme

4.2.2.1. Krizi Önceden Sezmenin Önemi

Etkili bir acil durum planı hazırlayabilmeleri için, kamu kurumlarının yaklaşan tehlikeyi sezebilmeleri ve krizin temel nedenini görebilmeleri gerekir. Hatta Boin ve arkadaşlarının da (2005) vurguladığı gibi, krizler çoğu zaman bir patlamayla ortaya çıkmadığı için, hem kamu kurumlarını hem de politika yapıcıları hazırlıksız yakalayabilmektedirler. Krizlerin bizleri neden hâlâ şaşırttığını anlamak için, onları bir hastalık gibi ele almak ve süreci bunun üzerinden tanımlamak faydalı olabilir (Boin vd, 2005):

> Bir hastalık, genetik faktörler ya da sağlıksız davranışlar sonucu vücudun zayıf bir bölgesinde ortaya çıkar. Kuluçka aşamasında patojenler çoğalır ve o zayıf bölgeye yuvalanırlar. Patojenler belirli bir eşiği aştıklarında vücudun savunma sistemini ele geçirir ve kişiyi hasta düşürürler. Hastalık artık kendini iyice açığa çıkarır. Artık, iyileşmek veya hayatta kalmak için mücadele başlar.

Bir kriz de aynı gelişim modelini izler, ve bu yüzden, kamu kurumlarının eli kulağında bir krizi tam zamanında yani eşiği geçmeden teşhis edebilmesi gerekir (Barnes, 2001). Kamu kurumlarının, krizin nerede ve ne zaman ortaya çıkacağını sağlıklı ve tam olarak öngörmeleri öyle sanıldığı kadar kolay değildir çünkü krizler bir dizi belirsizlik ve karmaşıklığı içermektedir (detayı için *bkz* 2.2.2).

Önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi (Bölüm 2 ve 3), kriz yönetiminin nihai hedefi erken davranıp krizi önlemektir; veya – en azından – olumsuz çıktılarını azaltmaktır. İşte tam da bu yüzden, erken tespit önem taşır. Bir krizi öngörebilmenin, kriz yönetimini uygulamalarının başarısını gözle görülebilir bir şekilde artırdığı iddia edilebilir. Goodman'in (2001: 117) altını çizdiği gibi, hiçbir şey kamu kurumlarını geleceğe, değişim için ne yapacağını ya da yapamayacağını bilmekten daha iyi hazırlayamaz. Bu yüzden, bir kurum, kendisine veya çevresine yönelen tehdidi ne kadar erken fark ederse, o tehditle baş etmesi de o denli kolay olacaktır denilebilir.

Yaklaşan bir krizi öngörmek (erken tanı) onunla mücadeleyi kolaylaştırır (Barnes, 2001: 13; Mahoney, 2010: 22). Fakat, bu tanı aşamasını sınırlı bir eylem dönemi ve "her şey kontrol altında" anlayışı takip ederse krizi erken teşhis etmenin çok da bir faydası olmayacağı açıktır (McConnell & Stark, 2002: 664). Demem o ki, sürecin başarısı üzerinde dikkate değer bir etkisi olsa da, yaklaşan bir krizi tespit etmek etkili bir kriz yönetimini her zaman garanti etmeyebilir.

Sonuç olarak, krizi öngörmek -kriz yönetimi sürecinin etkinliğini garanti etmese de- sürecin başarısı üzerinde gözle görülür bir etkiye sahiptir denebilir. Bundan dolayı, yaklaşan bir krizi tespit etmeyi engelleyen tüm f-aktörler aynı zamanda kriz yönetiminin etkinliğini de azaltacaktır.

4.2.2.2. Yaklaşan Bir Krizi Sezmenin Önündeki Engeller

Kriz yönetimi otoriteleri, krizi öngörmenin kriz yönetimi sürecinin esaslı bir parçası olması gerektiğini savunurlar. Kamu kurumları için bu teoriyi pratiğe dökmek, kolay değildir (Boin vd, 2005). Açmak gerekirse, çoğu kamu kurumu yaklaşan bir krizi tespit etmek için yeterli donanıma sahip değildir. Bazı kamu kurumu, krizlerin habercisi olan zayıf noktaları tespit etmek için gerekli olan düzenli kontrollere bütçe tahsis etme konusunda ya elleri kolları bağlı yahut böyle bir alana yatırıma karşı isteksiz durumdadır. Bir krize dair sinyallerin kurumun farklı noktalarına gelmesi, ve bu birimlerin bu bilgileri (yatay veya dikey) diğer birimlerle paylaşma konusunda isteksiz davranması, krizleri vukuundan önce sezmeyi engelleyen önemli bir unsurdur. Bir diğer neden, yaklaşan krizin öncülü durumundaki birçok sorunun, kamu otoritelerinin rutin işlerle (yol yapımı, hastanelerin ihtiyacı vs) dolu gündemlerine girememesidir. Kamu kurumlarında astların üstlerine kötü haber verme konusundaki isteksizliği -ki bu eğilimin haklı nedenleri vardır (bkz Burnett, 1998)- krizleri öngörmenin önündeki bir diğer engeldir. Son olarak, Victor ve arkadaşlarının (2005) işaret ettiği gibi, bazı önyargılar kamu otoritelerini yaklaşan bir krizle ilgili uyarılara kulak vermekten alıkoyar.

Sonuç olarak, planlama ve krizi erken tespit, etkili kriz yönetimini garanti etmese de; kriz yönetiminin performansını olumlu olarak etkileyeme potansiyeline sahiptir. Açıktır ki, bu da, bahse konu iki fonksiyonun önündeki engellerin kaldırılmasına bağlıdır.

4.3. Yönetim Aşaması Öğeleri

Bu bölümde organizasyon, yönlendirme, karar alma, kamu algısını yönetme, duyguları yönetme ve gündemi yönetme gibi görevler ele alınacaktır. Bölüm, bu faktörlerin kriz yönetim sürecini niçin ve ne ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğunu ve görevleri ifanın önündeki engelleri irdeleyecektir.

4.3.1. Organizasyon (Koordinasyon)

4.3.1.1. Organizasyonun Önemi

Organizasyon, insan kombinasyonu, fiziki ve mali kaynakların kombinasyonu ve senkronizasyonunu amaçlayan temel bir yönetim fonksiyonudur. Organizasyon, daha büyük bir hedefi başarma yolunda birim ve bireylerin birbirine entegrasyonunu ve uyumlu hale getirilmesini hedefler (Singh, 1992). Koordinasyon, farklı faaliyetler arasındaki bağlılıkları çözme ve yönetmeyle ilgilidir. Krize müdahale anında kriz yöneticilerinin yönetmesi gereken birçok bağlılık vardır (Gonzalez, 2008; Gonzalez, 2010). Onlardan biri, bir kaynağın bir eylemden diğerine akması şeklinde kendini gösteren ‘akış bağımlılığı’dır. Krize müdahale edenlerin hem kendi aralarında hem kriz merkezi ile bilgi ve görev akışı vardır. Diğer bağımlılık, birçok yetkilinin tek bir karar aldığı durumlarda ortaya çıkan ‘uyum bağımlılığı’dır. Bir kriz esnasında, kararların baskı altında, eksik ve sınırlı bilgiler içinde çabucak alınması lazımdır. Sıklıkla, eylemler müdahale ağını ve bu kriz durumunu etkilediği için, kararlar birden fazla kişi tarafından alınmaktadır. Karar alma noktasında son söz genellikle tek bir yetkilide olsa bile, öncesinde çoklu bir müzakere ve danışma içerir. Ayrıca bir de ‘iştirakçi bağımlılık’ vardır ki bu, krize müdahale sırasında aynı kaynağa farklı birim ve bireylerin ihtiyaç duymasının sonucudur.

Büyük krizler, ister doğa ister insan kaynaklı olsun, hızlı bir şekilde herhangi ilk patlak verdiği bölgenin sınırlarını ve yetkilerini aşabilir. Bu durumda, birçok farklı kurumun, çeşitli düzeylerde hükümet temsilcilerinin desteğine ihtiyaç duyulabilir. Genellikle, hiçbir kamu kurumu felakete müdahale için gerekli tüm kabiliyetleri ve kaynakları tek başına elinde bulunduramaz. Bir diğer ifadeyle, büyük ölçekli bir kriz yahut acil durum, hükümet organlarının her zamanki normal idari kapasitelerini zorlayabilir, dahası, kısa bir süre içinde çok ciddi önlemler almayı gerektirebilir. Bu durum, krize verilecek yanıttan doğrudan kimin sorumlu olduğuna ilişkin bir belirsizlik (gri alan) oluşturabilir -ki, bu belirsizlik halinin uzaması gerilime neden olabildiği gibi, yönetişim yapılarının meşruiyetine de zarar verir (Boin vd, 2005). Bu yüzden, kriz yönetimi sürecinin başarısı, krize verilecek yanıttan sorumlu olan, resmi sorumluluğu olmasa da kendini sorumlu hissederek sahadaki yerini alan birey ve kurumların çabalarını organize etmeyi gerekli kılar.

Koordinasyon, kriz yönetimi süreci içinde önemli bir öğedir çünkü bu yönetim fonksiyonu, olaya müdahale için gerekli kaynakların doğru ve yeterli miktarda tahsisine ve dağıtımına imkan verir. Haliyle, koordinasyon eksikliği, kaynakların yanlış dağıtımına neden olarak israfa ve kriz kaynaklı kayıpların artmasına yol açabilir (Gonzalez, 2008). Öte yandan, koordinasyonsuzluk, gerektiğinden fazla efor sarfedilmesine de neden olabilmektedir (Heide, 1989).

Sonuç olarak, organizasyon işlevi kriz yönetimi sürecinde baş rolü oynadığı için bu işlevi uygulayabilmenin önündeki engelleyen tüm faktörler sürecin başarısını olumsuz olarak engelleyecektir. Şimdi, bu engeller nelerdir, bunu tartışacağız.

4.3.1.2. Koordinasyonun Önündeki Engeller

Kriz koordinasyonunun önündeki en önemli zorluklardan biri kurumların çeşitliliğidir. Bu bahsi açmak gerekirse, kriz büyüyüp karmaşık bir hal aldıkça, krize müdahalenin boyutu da büyüyecek ve haliyle müdahalede görev alan yapı ve bireyler arasındaki farklılık ve çeşitlilik artmaya başlayacaktır. İşte bu çeşitlilik, kriz koordinasyonunu zorlaştıracaktır çünkü farklı kökenden gelen, ilgi alanları ve kültürü farklı birçok kurumun müdahil olması, üyelerin nasıl davranacağı ve diğerleriyle nasıl iletişim kuracağı konusunda belirsizliğe yol açabilir (Provan and Milward, 2001: 418). Koordinasyonun önündeki bir diğer bariyer ise ağ çeşitliliğidir yani krize yanıt veren kurumların farklı hiyerarşilere, iletişim ve emir komuta yapılarına sahip olmasıdır (Moynihan, 2007; Moynihan, 2009).

Krize müdahalede yer alan hükümet dışı ve özel aktörler gibi g*önüllü katılımcılar* da kriz yönetim çabalarını koordine etmenin önündeki bir diğer engeldir (Moynihan, 2009). Bunun sebeplerine gelince, öncelikle, bu sivil aktörler, krize müdahale planları hazırlanırken dikkate alınmamakta yahut gözden kaçabilmektedir. İkinci neden, bu siviller müdahale çalışmaları esnasında kendi geçici ağlarını oluşturabilmekte ve bu yüzden krize müdahalenin ana ağına (hiyerarşisine) tabi olmayı kabulde zorlanabilmektedirler. Dahası, bu yapılar resmi prosedürlere ve mevzuata yabancı kalabilmektedirler. Daha da önemlisi, müdahale esnasında bu sivil aktörlerin kendilerinden istenen görevleri tam olarak yerine getirip getirmediğinin tespit edilememesi, kamu yöneticilerinin bu görevi tekrar icra etmesine sebep olabilir ki, bu kaynak ve zaman israfına yol açar.

Krizlerde - özellikle doğal ya da insan hatasından kaynaklanan felaketlerde - koordinasyon zorluklarını, kurumlararası iletişim zorluklarından ayırmak çok da kolay değildir. Çoğu koordinasyon sorunu, bazı kurumların felaketin

hemen sonrasında bile paydaşlarla iletişim kurma ve bilgi paylaşmada isteksiz davranmalarından kaynaklanmaktadır. Felaketlerdeki iletişim sorunlarının önemli bir bölümü, karşılıklı güven eksikliği, ciddiyetsizlik, kurumlar arasındaki siyasî, yetkisel ve kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklamaktadır (Heide, 1989: 52). Diğer taraftan, kamu kurumları bazı görevleri yerine getirmek için geleneksel bir şekilde tasarlanmış ve bu görevi kendilerine verilen coğrafi bir alanda, belirtilen koşullar altında ve sınırlı kaynaklarla icra eden yapılar oldukları için, rutin dışı performans gerektiren kriz durumlarında ne yapacaklarını bilememekte, ve bu da, krize müdahalenin koordinasyonunu zorlaştırabilmektedir (Boin vd, 2005).

Dahası, bir kriz esnasında, birçok kişi özellikle de duruma seyirci kalanlar bir şekilde olaya müdahil olmaya çalışırlar. Bu insanların bir şeyler yapmak için farklı motivasyonları vardır ama etki aynıdır: yollar tıkanır, müdahaleden sorumlu biriöler ve bireyler arasındaki iletişim ve erişim kesilir (Boin vd, 2005). Bunların dışında, krizlerin karmaşık ve öngörülemez doğası, yüksek düzeyde belirsizlik içermesi, bireyler ve birimler üzerindeki baskı, hızlı karar alma gereksinimi, zaman ve kaynak kısıtlamaları krizlerde koordinasyonu zorlaştıran diğer faktörler olarak sıralanabilir (Gonzalez, 2008; Gonzalez, 2010).

Unutumamalıdır ki, krize müdahalenin koordinasyonunda yaşanacak bir başarısızlık, müdahale edenlerin kendi başlarına çalışmaya başlamalarını netice verebilir ki, bu, ciddi manada zaman ve kaynak israfına, bazı görevler birden fazla yapılırken bazılarının hiç yerine getirilmemesine neden olabilir. Bu yüzden, kriz yönetiminin başarısı için, yukarıda bahsi geçen engeller mümkün oldukça elimine edilmelidir.

4.3.2. Liderlik

Liderlik, yönetimin en önemli işlevlerinden biridir. Liderlik, diğerlerinin eylemlerini gözden geçirerek onaylamak anlamına gelir (Drennan and McConnell, 2007; Ulmer vd, 2007). Kriz ve liderlik birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Kriz esnasında kalabalıkların liderden bir şeyler bekleme bir eğilimi vardır (Boin et al, 2005). Bu yüzden, krizlerde, liderin halkın içinde olması ve kararlı bir tutum sergilemesi önemlidir. Bu arada, krizlerde başarılı olan liderlerin, çoğunlukla net görüşleri ve değerleri olan kurumlardan geldiğinin altı çizilmelidir çünkü bu kurumlar hem sunduğu fırsatlar hem de yapıları açısından liderlere kriz durumlarıyla başa çıkabilmeleri için bilgi, strateji, beceri ve yetenek kazandırma potansiyeline sahiptirler (Mitroff, 2001; Smits & Ezzat, 2003).

Diğer taraftan, kriz yönetimi, kamu yöneticileri açısından –ki bundan hoşlansalar da hoşlanmasalar da- bir liderlik meselesine dönüşmüştür çünkü krizler genişleyen kapsamı, karmaşıklığı ve politik yönleriyle, kamu yöneticilerinin kariyerine zarar verme hatta bitirme potansiyeline sahiptirler (Boin vd, 2005). Örneğin, liderler krizlerle mücadelede başarılı olduklarında halk tarafından takdir edilirken; bir de durumu kontrol edemeyip hakimiyeti kaybettiler mi günah keçisi durumuna düşebilmektedirler. Liderlik, kriz yönetimi sürecinin önemli bir öğesidir çünkü – Klann'ın (2003) da işaret ettiği gibi- krizle mücadeledeki performansları liderlerin kariyerlerinin kalan kısmının şekillenmesinde önemli bir paya sahiptir. Bu yüzden, liderlerin krizlerde sakinliğini koruyabilmesi, kaosun önünü alabilmeleri adına çok büyük önem taşır (Adubato, 2008).

4.3.2.1. Liderlik Becerileri

Kriz liderliği, krizin belirsiz, umulmadık ve karmaşık doğasıyla mücadele edebilmeyi ve bu nedenle, farklı bazı beceri ve donanıma sahip olmayı gerektirir. Araştırmacılar, liderlerin, krizleri yönetebilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetkinliklere dair bir liste hazırlamışlardır: Baskı altında doğru ve hızlı tepki verebilme, kapsamlı planlama yapabilme, kararlı olma, çok yönlülük, iletişime açık olma, yetki devredebilme, kendini gerçekleştirme, sertliği ve şefkati bir arada sergileyebilme, yoğunlaşabilme, farklı kültürleri anlayabilme, esnek olma, bulunduğu mevkiye hakim olma, motivasyonu yüksek, akılcı, güvenilir, net bir vizyon ve değer sistemine sahip olma vb (Adubato, 2008; Cavanaugh, 2006; Klann, 2003; Lalonde, 2004). İlaveten, olaylara farklı bakabilme, paradoksal düşünme, güçlü sezgilere sahip olma, sorumlu davranma, hayatın süreçlerine adapte olma ve bunları kabullenme de kriz liderliği için önemli becerilerdir (Darling vd, 2005).

Empati, öz-farkındalık, ikna, cesaret, güvenilirlik, takım çalışması, yetenek ve ilişkileri yönetebilme, yüksek duygusal zeka kriz yönetimi sürecinde liderin performansına olumlu katkı sağlayabilir (Schoenberg, 2005). Dahası, farklı kültürlere saygılı olma, kişisel ilgi ve uğraşlarından vazgeçebilme, profesyonellik de liderlik için önemli değerlerdir. Günümüz krizleri, sınırları aşmaya eğilimli olduğu için, kriz liderliği özellikle yerel ve küresel trendleri okuma kapasitesine sahip olmayı da gerektirir. Bunlardan başka aşağıdaki unsurlar da, oldukça önemlidir (Kauzya, 2007: 13-15).

- **Girişimci yetenek:** vizyon geliştirme ve strateji oluşturmayı ifade eder.
- **İdari yetenek:** kanunlara, kurallara, süreçlere ve prosedürlere hakim olmayı, kıt kaynakların yerinde kullanımını ifade eder.

- **Operatif yetenek:** eyleme geçmeyi, kararları uygulabilme kararlılığını ifade eder.

4.3.2.2. Krizlerde Liderlik Tarzları

Liderler, paydaşlarla etkileşime geçtikleri zaman karakterleri ve davranışlarının kombinasyonundan oluşan bir tutum sergilerler. Liderlik tarzı, kurumsal ve kişisel hedeflerine ulaşma yolunda liderin genel kişilik, davranış ve iletişim kalıplarını içine alır. Daha da önemlisi, liderlik tarzı, herhangi bir yönetim sürecinde karar alırken katılıma hangi düzeyde izin verildiğiyle ilgilidir (Regester & Larkin, 2005). Liderlerin benimsediği tarz, liderin inançlarına, fikirlerine, normlarına değerlerine göre şekillenir (Ulmer vd, 2007).

Boin ve ekibinin de (2010) altını çizdiği gibi, otoriter liderler, karar alma süreçleri üzerinde doğrudan katılım ve kontrolde ısrar ettikleri gibi, kararları ve kuralları uygulamada zorlayıcı bir tutum sergilerler. Otoriter liderlerin en ayırt edici özelliği, kendilerini tüm kilit süreç ve politikaların merkezine yerleştirmeleridir ve dışarıdan çok fazla katkı almadan çoğu kararları tek başlarına almalarıdır. Bu yüzden, otoriter liderlerin bir krize daha çabuk tepki vermesi, daha hızlı karar alması beklenebilir.

Otoriter liderlikte insanların problemlerine ve duygularına karşı vurdumduymazlık eğilimi sözkonusudur (Boin vd, 2010). Otoriter tarz, müsamahasızlığa ve acımasızlığa izin vererek birkaç krizde başarılı olsa bile insanları çok ciddi bir baskı altına aldığı ve onlarda panik, korku stres vb. duyguları provoke ettiği için, birçok vakada başarısızlığa sebebiyet vereceği öngörülebilir. Evet, otoriter liderlik kriz yönetimi uygulamalarının başarısını garanti etmeyecektir çünkü hiçbir liderin bir krizde bir kurum ya da

toplumun karşılaştığı tüm meselelerle tek başına başa çıkacak kapasiteye sahip olmadığı bir gerçektir.

Demokratik liderliğe gelince, bu tarz liderlikte, ekip üyelerinin karar süreçlerine katılımı, faklılıklara saygı, astları yetkilendirme, işbirliği ve iletişim becerileri öne çıkar (Ulmer et al, 2007). Bütün bunlar, liderle diğerleri arasında karşılıklı güven oluşmasına katkı sunan öğelerdir. Otoriter liderlerin aksine, demokratik liderler etrafındakilerle danışmadan nadiren karar alırlar. Bir başka deyişle, demokratik liderler diğerlerini karar alma süreçlerine katılma konusunda cesaretlendirirler.

Boin ve arkadaşlarının da (2010) işaret ettiği gibi, şu bir gerçektir ki, bir kriz esnasında ve sonrasında demokrat liderler hızlı ve etkin müdahaleler bekleyen halk ve medya tarafından krize müdahalede yavaş kalındığı şeklinde suçlamalarla karşılaşabilmektedir (Boin vd, 2010). Yine de, kriz yönetiminde, demokrat liderer, başarıya daha yakındır çünkü onlar krizle provoke olmuş bireysel duyguları dikkate aldıkları gibi, hem ekip üyelerine hem de paydaşlarına karşı daha anlayışlı bir tavır sergilerler.

4.3.3. KARAR ALMA

4.3.3.1. Karar Alma Sürecinin Önemi

Karar alma yönetim ve liderlikle doğrudan ilişkilidir. Eisenfuhr'a (2011) göre, karar alma, istenen sonuca ulaşmak için çeşitli alternatifler arasından birini seçme sürecidir. Bu tanımın üç kilit ögesi vardır: (1) karar alma birkaç seçenekten birini seçmeyi gerektirir. (2) karar alma alternatifler arasından seçim yapmaktan daha fazlasıdır. (3) tanımda geçen "istenen sonuç" karar vericilerin bir nihai karara varmak için yürüttükleri zihinsel aktivitelerden kaynaklanan bir amaç ya da hedef içerir.

Tarihsel süreç içinde, karar alma konusunda iki temel model ortaya konmuştur; *rasyonel* model ve *sınırlı rasyonellik* modeli. Rasyonel modele göre, bireyler net bilgiler ışığında karar verirler. Alternatiflerini bilirler; kullanılacak karar verme kriterlerini bilirler; verilecek kararın çıktısını bilirler; ve en uygun kararı verme ve onu uygulama yeteneğine sahiptirler. Modele gore, karar süreci 6 adımda tamamlanır (March, 2010): Bir sorun tespit edildiğinde, öncelikle alternatif çözümler belirlenir. Bu alternatifler dikkatle değerlendirilerek, uygulama için en iyi alternatif belirlenir. Seçilen alternatifin (alınan karar) uygulanır. Uygulamanın neticeleri değerlendirilir.

Sınırlı rasyonellik modeline gelince, o, farklı varsayımlara sahiptir (March, 2010): Bu model, sorun net tanımlanamadığı durumlar için alternatif çözümleri üretme konusunda başarılı olmanın çok da mümkün olmadığına vurgu yapar. Dahası, bu model, her bir altarnatifle ilişkili bütün sonuçları doğru tahmin etmenin zorluğundan bahisle en uygun seçeneğe karar vermenin çok zor olduğuna da vurgu yapar.

Bu iki modelden yalnızca rasyonel model yahut yalnızca sınırlı rasyonellik modeli krizlerdeki karar alma süreçleri için daha uygundur demek zordur. Farklı krizlerde farklı karar alma modellerine başvurulabilir. Diğer bir ifadeyle, karar alma tarzları, kriz tiplerine gore değişkenlik gösterebilir. Örneğin, rasyonel model geleneksel krizler için daha uygun olabilir (örn. küresel ısınma) çünkü - Bölüm 2'de bahsedildiği gibi– bu tip krizler öngörülebildiği gibi, diğer faktörler üzerindeki etkileri de bilinir. Sınırlı rasyonellik karar alma modeli ise, 9/11 gibi yıkıcı krizler için daha uygun olabilir çünkü bu tip krizler esnasında karar almayı gerektiren problemler çok dinamik, özel ve tanımlanması zor olan sorunlardır. Kararlar, bundan dolayı, muhtemelen eksik kavrama üzerine kurulacaktır. Sınırlı rasyonellik modeli fundamental krizlerde karar almayı açıklamak için daha iyidir çünkü

bu tip kriz durumlarında - Bennet & Bennet'ın (2008) ifade ettiği gibi – karar alıcıların zaman baskısından dolayı bütün seçenekleri bir arada değerlendirip çözüm üretmeleri çok da mümkün değildir.

Krizlerde karar almayı sadece rasyonel modeI ya da sınırlı rasyonellik modeliyle açıklamak zordur çünkü karar alma tarzları krizin safhalarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Aslında, krizlerin farklı safhalarında farklı karar alma modelleri uygulanabilir. Hazırlık aşamasındaki (kriz öncesi) şartlar yönetim aşamasındaki (kriz hali yahut akut evre) şartlardan farklı olduğu için karar alma tarzları muhtemelen bu iki aşamada farklılık gösterecektir. Daha açık bir ifadeyle, krizi yönetenlerin kriz öncesi periyotta karar alma için bol vakitleri varken, akut evrede çok fazla zamanları olmayacak; haliyle de çok ciddi bir zaman baskısı altında karar vermek durumunda kalabileceklerdir. Hazırlık aşamasında neredeyse tüm muhtemel seçenekleri göz önünde bulundurma şansına sahip iken, krizin akut aşamasında bu imkandan yoksun kalacaklardır ve bu koşullarda karar almak zorunda kalacaklardır. Bundan dolayı, rasyonel model kriz öncesi dönem için daha uygunken, sınırlı rasyonalite modelinin akut dönemde karar almaya daha uygun olacağı söylenebilir.

Kriz yönetimindeki başarı ve başarısızlık, karar alma süreci ile doğrudan ilintilidir. Krizlerde etkili ve doğru kararlar alabilmek için, içinde bulunulan koşullar etraflıca değerlendirilmeli, mevcut veriler bir araya getirilmek suretiyle olaylara karşı bütüncül bir yaklaşım sergilenmelidir (Flin, Youngson, and Yule, 2007). Daha da önemlisi, en uygun karar alma stratejileri seçilmelidir. Bunu başarmak için, kriz yöneticileri krizin türünü dikkate almalıdır (Putra, 2009). Örneğin, eğer kriz "tez alevlenen" bir kriz türü ise, hızlı karar almaya imkan veren sezgisel yöntem (alternatifleri uzun uzun değerlenirmeye gidilmez çünkü bu yöntemde) ile karar almak iyi

olabilir. Buna mukabil, eğer kriz "yavaş ilerleyen" bir türse, kriz liderleri yeni bir strateji üzerinde çalışabilirler çünkü yeni bir strateji geliştirme ve deneme adına yeterli zamanları vardır.

Tecrübe, kriz şartlarında alınan kararların kalitesini etkileyen bir diğer temel faktördür çünkü yöneticiler kararlarını çoğunlukla önceki tecrübe ve geçmişteki olaylara dayandırma eğilimindedirler (Forsberg & Pursiainen, 2006) Krizlerde karar alma sürecinin etkinliği üzerinde belirleyici olan bir diğer öğe ise, kararların merkezi mi yoksa yerel olarak mı alındığı hususudur. Merkezileşme, kararların birkaç kilit aktör tarafından alınması olarak tarif edilebilir. Krize müdahale çabalarının yönlendirildiği karar alma sürecinin merkezileşmesi gerektiği gibi yaygın bir kanı vardır. Bu, "merkezileşme tezi" kriz dönemlerinde asıl işgören konumundaki yerel yönetimleri etksizleştirmeyi netice verir ('t Hart, Rosenthal, and Kouzmin, 1993).

Krize müdahalenin merkezileşme düzeyini etkileyen bir dizi önemli faktör vardır. Onlardan biri *tehdidin niteliği ve kapsamı*dır ('t Hart vd, 1993): Eğilim şudur; daha büyük tehditler daha merkezî müdahaleleri doğurur. Nedeni, hiçbir hükümetin, yönetme meşruiyetini, güvenlik ve kapasitesini tehdit eden önemli sorunları görmezden gelememesidir. Ekonomik tehditler, benzer merkeziyetçi eğilimlere tabidir. Askeri tehditler ve güvenlik sorunları aynı zamanda güçlü bir merkezileşmeyi zorunlu kılar çünkü güvenlik meselesi, merkezi otoritenin yerele devredebileceği bir mesele değildir. Bir diğer faktör krize müdahalenin *gizlilik derecesi*dir (McConnell, 2003). Gizlilik derecesi ne kadar yüksek olursa, müdahalenin merkezi hükümetle sınırlanma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır.

Diğer taraftan, 't Hart ve arkadaşlarının (1993) tarif ettiği gibi, merkezileşmeme (adem-I merkeziyetçilik), yönetimin her kademesinde ve

tüm organizasyonda yetkilerin sistematik bir şekilde dağıtılmasıdır. Adem-i merkezileşmede önemli kararlar almak ve politika belirlemek için yetki üst yönetimde toplanır (t' Hart vd, 1993). Kalan yetkiler ise, orta ve/veya alt yönetimler devredilir. "Adem-i merkeziyetçilik tezi" çoğu kriz ve acil durumda "yerel" krizin çıktığı yere yakın olan bireylerin karar vermesi gerektiğini savunur çünkü örneğin tren kazası yahut sel gibi acil durumlarda vakit kaybetmeden harekete geçmek hayati öneme sahiptir (Waugh and Streib, 2006).

Kriz yönetimi sürecinin başarısı ile süreçte alınan kararlar arasında doğrudan ilişki olduğu için, karar alma sürecini baltalayan tüm faktörler, kriz yönetim performansını da olumsuz etkileyecektir. Bundan dolayı, gelecek kısımda, karar alma sürecinin önündeki engellere değinilecektir.

4.3.3.2. Karar Alma Sürecinin Kısıtları

Bilgi kirliliği ve/veya eksikliği kısıtları nedeniyle kriz şartları altında karar almak oldukça zordur (Stern, 2000). Karar vericiler bazen çok miktarda veri yüklenmesine maruz kalırken bazen de önemli bilgilerden yoksunluk ile karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz durumlarında karşılaşılan bilgi kısıtlılığının altında yatan iki temel sebep vardır (Schraagen & Josine, 2008). Birincisi, krizde karar verme, farklı köken ve kültürlerden gelen, farklı bilgi sistemlerine sahip çok sayıda organizasyonla işbirliğini gerektirebilmektedir. Ancak, bahse konu farklılıklar ve diğer bazı faktörler nedeniyle bu kurumların birbirleriyle bilgi paylaşmaya çok istekli olmaması karar süreçlerinde tıkanmaya veya yanlış karar alamaya neden olabilmektedir. Diğer taraftan, karar alıcılar, bazen ilk gelen bilgilerle yetinmeyi, daha doğrusu, kendilerine ilk gelen bilgiler dışında sonradan gelen bilgileri çok da önemsememektedirler.

Bu iki faktör dışında, krizin sebep olduğu belirsizlikler, kriz sürecinin dinamik yani değişken yapısı da karar almayı zorlaştırabilmektedir. Ayrıca, zaman baskısı, zihinsel yorgunluk, yoğun iş yükü de karar alma sürecini baltalayabilmektedir (McCan vd, 2000) Daha da önemlisi, kriz yöneticileri bazen süreç içinde aciliyet arz eden veya kolay çözülebilecek küçük sorunlara gerektiğinden fazla odaklandıkları için, analitik düşünme kabiliyetlerini kaybedebilmektedirler (Stern, 2000). Deneyim eksikliği, esnek olamama, rijit bir tutum karar almanın önündeki diğer önemli engeller olarak ifade edilebilir (Barnes, 2001).

Sonuç olarak, kriz yönetim sürecinin etkinliği ve karar verme arasında yakın bir bağlantı olduğundan, kamu liderleri için tüm bu engelleri ortadan kaldırmak hayati öneme sahiptir. Şimdi, aşağıdaki bölüm, bir diğer önemli görevi yani kriz iletişimini ele alacaktır.

4.3.4. KAMU ALGISININ YÖNETİMİ

4.3.4.1. Kamu Algısını Yönetmenin Önemi

İnançlar, beklentiler ve gündem, algıyı şekillendiren önemli faktörlerdendir. Bu yüzden, bir kriz anında algıyı yönetmek, durumla ilgili halkın inançlarını ve beklentilerini yönetmeyi, onca olay arasında doğru gündemi şekillendirebilmeyi, halkın krizi kavrama biçimini etkileme çabalarını ve krizin sebep olduğu kamusal ve politik belirsizliği azaltmayı ifade eder. Boin ve arkadaşlarının (2005) iddia ettiği gibi, liderler bunu ancak, ne olduğunu, neden bu şekilde olduğunu ve sorunun nasıl çözüleceğini açıklayan ikna edici bir hikaye geliştirip bunu kamu ile paylaşmak suretiyle başarabilirler. Bundan dolayı, halkın algısını yönetmenin kamuoyu ile iletişim kurmak anlamına geldiği söylenebilir (buna kısaca kriz iletişimi demeyi tercih ediyoruz). Kriz iletişimi, Hale ve arkadaşlarının (2005)'in tarif ettiği gibi;

bilgi toplama, bilgi işleme, karar alma ve iç ve dış paydaşlara gerekli bilgilerin dağıtılması sürecidir. Kriz iletişimi, halkla ilişkileri içine alır. Kriz iletişimi, kriz yönetimi sürecinin her aşamasında gereklidir ama krize müdahale evresinde ayrı bir öneme ve etkiye sahiptir çünkü bu aşamada neler olduğunu, neler yapıldığı büyük oranda kamuoyu tarafından dikkatle izlenmektedir.

Kriz iletişiminin bir dizi nedenden dolayı kriz yönetim sürecinin etkinliği üzerinde önemli etkisi vardır (Boin vd, 2005). İlk olarak, o, kriz durumlarını, sonuçlarını ve beklenen sonuçlarını kavramak için mevcut bilgiler temelinde genel ve geniş tabanlı bir anlayış kurmayı hedeflemektedir. İkinci olarak, kriz iletişimi, kriz sonucunda oluşan belirsizliği mümkün olduğunca azaltmayı hedefler. Üçüncü olarak, kriz iletişimi, yöneticilere paydaşları anlama imkanı verir (empati). Dördüncüsü, kriz iletişimi krize müdahaleye olumlu bir imaj kazandırır. Unutulmamalıdır ki, bazı vakalarda, paydaşların ve kamuoyunun krize müdahaleyi nasıl algıladıkları, krize müdahalenin kendisinden daha önemli olabilmektedir. Beşincisi, kriz iletişimi sayesinde panik, korku, endişe, stresin neden olduğu duygusal karmaşa ve yoğunluk hafifletilebilir. (Bu konu, ilerde ayrı bir başlık olarak ele alınacaktır). Daha da önemlisi, kriz iletişimi bilgi kirliliğinin önünü alma imkanı verir. Bir diğer husus, Reynolds and Seeger'ın (2012) işaret ettiği gibi, kriz iletişimi, krize müdahalede görev alan yapıların yetki ve sorumluluklarının, kamuoyu tarafından fark edilmesine yardımcı olur.

Kriz iletişiminde kullanılan en önemli aracın medya olduğu açıktır. Medya, özellikle kriz dönemlerinde halka bilgi sağlamak gibi çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte, medya bazen durumu daha da karmaşık hale getirebilir. Krizlerde medya, kamu otoritelerinin zamanını ve dikkatini tüketir çünkü medya yukarıda bahsedilen artıların yanı sıra, sorun

çıkarma yahut bizzat sorun olma gibi bir potansiyeli de sahiptir. Daha da önemlisi, bazı medya krizin sansasyonel yanlarını gündem haline getirmek için özel efor bir çaba içine girer. Gerekçe hazırdır: talep var.

Bazı medya, kriz esnasında sıklıkla suistimalleri, kusurları ve tehlikeleri konu edinir. Dahası, bu kusur ve suistimalleri yükleyecekleri bir günah keçisi ararlar. Bundan dolayı, medya ile ilişkilerde, kamu otoriteleri proaktif bir tutum sergilemeli, açık ve net olmalıdırlar. Krizle ilgili bilgiler, krizi yöneten ana otorite tarafından açık ve dürüst bir şekilde paylaşılmazsa, hem medya hem de kamuoyu başka kaynaklardan bilgi edinme yoluna gidebilir. Bu da, kamu otoritelerinin krizi yönetme kabiliyetlerinin zayıflamasına neden olabilir.

Putra'nın (2009) vurguladığı gibi, dürüstlük kriz iletişiminde en iyi politikadır. Dürüstlük, uzun vadede, kamu otoritelerinin kredibilitesini artırır (Seeger, 2006; Matteo, 2008). Güvenilirlik, etkili iletişim ve uzun bir politik yaşam için esastır (Smith, 1989: 46) çünkü kamu otoritelerinin performansı, doğruluğu ve güvenilirliği sorgulanan mesajlar tarafından belirlenir (Baker & Stoker, 2012). Bundan dolayı, bir olayın ilk safhasında, müdahale kurumları ve sözcüler güvenilirliklerini tesis edecek adımlar atmalıdırlar. Bir kamu kurumunun algılanan güvenilirliği, krizi çözebilme yetkinliğine bağlıdır (Lundgren & McMakin, 2004). Bununla birlikte, kurumların kriz öncesinde kamuoyu nezdindeki güvenilirliliği, kriz sırasında kazandığından daha değerlidir.

Kriz iletişiminde önemli bir diğer husus, tek ağızdan konuşmaktır (tek seslilik). Tek seslilik, krizlerde bilgi kirliliğinin önüne geçmenin en etkili yöntemlerinden biridir. Kamu iletişimi ortak bir çabanın ürünüdür. Verilen mesajların tutarlılığı, etkili kriz iletişimi için olmazsa olmaz öğelerdendir. Bu tutarlılığın sağlanmasında bir sözcü tayin etmenin gerekliliği ortadadır.

Kurumsal bir sözcü, kriz iletişiminde kritik bir rol oynar çünkü onlar kurumun dışa bakan yüzüdür ve krizin mesajlarını ete kemiğe büründürür, insanlaştırır, dahası insancıllaştırır. Sözcü, kurumu "o" olmaktan "biz" olmaya evirir ve müdahale birimleriyle kamu arasında bir köprü vazifesi görür (Reynolds & Seeger, 2012). Bundan dolayı, kamu otoriteleri güvenilir, empatik, bağımsız ve tutarlı sözcüleri bulup atamalıdır.

Şimdi, etkili kriz iletişiminin önündeki ana engeller irdelenecektir.

4.3.4.2. Kriz İletişim Engelleri

Ceset görüntülerinin ortalıkta dolaştığı, şiddetin yayıldığı, korku ve paniğin kitlelere hâkim olduğu bir ortamda paydaşlarla ve medya ile sağlıklı iletişim kurmak kolay değildir (Boin vd, 2005). Birçok kamu kurumu, kamuoyu ve medya ile temel düzeyde kriz iletişimi kurmak için gerekli asgari donanıma bile sahip olmaktan uzaktır. Örneklemek gerekirse, Türkiye'deki çoğu kamu kurumu, halkla ilişkiler birimine sahip değildir. Bundan dolayı, 't Hart'ın (1993) da işaret ettiği gibi, kriz şartları altında, kamu kurumları ve onların yöneticileri olayların gerisinde kalabilmektedir. Bu nedenle, krizlerde ilk kamusal tepki, kitle iletişim araçlarının yönlendirmeleri üzerinden şekillenmektedir.

Üstelik, bazı krizlerde sözcüler, sade vatandaşın anlayamayacağı teknokratik bir dil kullanma durumunda kalabilmekte; bu da, verilen mesajların halk tarafından anlaşılamamasına yol açabilmektedir (Cole & Fellows, 2008). Kamu kurumlarının kriz iletişimi için önceden bir hazırlığının olmaması, kriz anında verilecek mesajlarda tutarsızlığa sebep olabilmektedir (Boin vd, 2005). Bu tutarsızlık ise, kargaşaya, yanlış anlamalara, bazen de paniğe yol açabilmektedir (Durodié & Wessely, 2002). Bu gibi iletişim başarısızlıklarının aynı zamanda krizi ve kamu algısını daha da kötüleştirme

potansiyeline sahip olduğu bir vakıadır. Bundan dolayı, kriz yönetimi sürecinin verimliliği üzerinde kriz iletişiminin etkisi göz ardı edilemez.

Algı ve duyguların birbirleriyle ilişkisi inkar edilemez. Bu yüzen kamu otoritelerininin krizlerde duyguları da yönetmesi gerekir.

4.3.5. DUYGU YÖNETİMİ

Daha önce de vurgulandığı gibi (bkz 2.2.1), krizler, insanları baskı altına alıp, onların duygusal tepkilerini provoke edebilmektedirler. Krizin beklenmedik, kontrolsüz ve yıkıcı tabiatı, insanlarda güvenlik hissinin kaybolmasına sebep olduğu gibi, korku, stres, kaygı, endişe ve panik gibi çeşitli duyguları da tetiklemektedir. Duygusal tepkiler, krize neyin sebep olduğu, ürettiği şiddetin derecesi ve paydaşların bu krizden ne ölçüde etkilendiği hususundaki algılarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Aptekar & Boore, 1990: 78). Bir kriz esnasında, bu duygusal tepkileri yönetmedeki herhangi bir sıkıntı, yeni krizlere (zincirleme krizler) neden olabilir. Bu yüzden, duyguları yönetmek, kriz yönetimi sürecindeki bir diğer önemli liderlik görevidir. Duygu yönetimi, insanların duygusal tepkilerinin potansiyel etkisi konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olarak onlarla baş etme olanağı sağlar (Carone & Bianchi, 2012: 1).

Kriz esnasında, paydaşların duygularını yönetmek önemlidir çünkü insanları harekete geçiren en önemli faktörlerden duygularıdır. Daha da açmak gerekirse, daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi, duygular bireylerin ne yapacaklarına ve nasıl hareket edeceklerine, alacakları kararların niteliğine yön vermektedir. Bir başka deyişle, duygular bireylerlerin sarf ettikleri çabalar ve durumlara verdikleri tepkileri etkileme yönünde ciddi bir potansiyele sahiptir. Bir kriz esnasında, kamu liderleri hem kendilerinin hem paydaşların duygularını yönetmenin yollarını araştırmalıdır çünkü kontrol

edilmediği veye yanlış yönlendirilmesi halinde duyguların bazı olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeli vardır. Birkaç örnek vermek gerekirse, bir kriz esnasında ortaya çıkan korku doğru ve etkin yönetilmezse, insanların hareket kabiliyetlerini zayıflatır. Yine benzer bir şekilde, Paton ve Flin'in de (1999: 262) dikkat çektiği gibi, çoğunlukla krizlerden sonra ortaya çıkan stress, bireylerin tutarlı kararlar verme yeteneğine zarar vererek özellikle karar alma süreçlerinde kontrolün kaybedilmesine sebep olabilir. Benzer şekilde, genellikle felaketin akut safhasında ortaya çıkan panikle baş edilememesi, daha ciddi krizlere kapı aralayabilir. Bir kriz esnasında duyguları yönetmek, bireylerin krize vereceği duygusal tepkilerin yönlendirilmesi ve kontrol altına alınması adına çok önemlidir.

Sonuç olarak, kriz yönetiminin insan-yoğun bir uygulamadır. İnsan ise, çok çeşitli duygularla sarılı bir varlıktır. Bu yüzden, rahatlıkla iddia edilebilir ki, duyguları görmezden gelen yahut küçümseyen liderler, yüksek olasılıkla kriz yönetimi sürecinde başarısızlığa uğrayacaktır.

Şimdi, aşağıdaki bölüm kriz yönetimi performansında önemli bir yer tutan gündem yönetimi konusunu ele alacaktır.

4.3.6. GÜNDEM YÖNETİMİ

Önceki bölümlerde değinildiği gibi, algıyı yönetmek, kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde dikkate değer bir etkiye sahiptir. İnsanların kriz durumlarıyla ilgili algılarını şekillendiren en önemli faktörlerden biri kriz gündemini oluşturan meselelerdir. Fakat kriz durumlarında gündemi kontrol etmek, kamu otoriteleri için zorlu bir görevdir çünkü krizler, özellikle doğal afetler gibi felaketler kontrolü kamu liderlerinden alırlar yahut almakla tehdit ederler (Olson vd, 1998; Olson, 2000). Daha açık bir ifadeyle, doğal afetler, rutine alışmış kamu otoritelerinin gündemine bir anda kurtarma, barınma,

içilebilir su temini, yardım malzemesi temini ve dağıtımı, tıbbi müdahale gereksinimi vb. bir dizi yeni ve karmaşık meseleyle girerler.

Bir kriz durumunda, kamu otoritelerinin gündemi yönetmek için yararlandığı en verimli yöntemlerden biri, yeni bir gündem oluşturmaktır (Tanner, 2002: 179). Kamu otoriteleri, krizlerin kendilerine dayattığı gündemden rahatsızlık duyarlarsa, yeni bir gündem oluşturarak bu sorunu aşabilirler. Kamu otoritelerinin yeni gündem oluşturmak için kullanabilecekleri en etkili metot, kitle iletişim araçlarını kullanarak krize dair bilgileri hedef kitleyle paylaşmak; yani kamuoyunu ilk elden doğru bir şekilde bilgilendirmektir. Unutulmamalıdır ki, kamu otoritelerinin gündemi belirleme ve kontrolde yetersiz kalması halinde bu boşluk bir şekilde başkaları tarafından doldurulacaktır.

Kriz gündemini meşgul eden önemli konulardan biri de, kamu otoritelerinin kendilerine yöneltilen suçlamalara verdiği tepkilerdir. Bu yüzden, gündemi etkili bir şekilde yönetmek isteyen kamu liderlerinin kendilerine yöneltilen suçlamaları da yönetmeleri gerekir.

4.4. Değerlendirme Safhası Öğeleri

Bu bölüm, iki önemli görev hakkındaki tartışmalar üzerine kurulacaktır ki, bunlar sırasıyla suçlamaları yönetmek ve krizlerden ders almaktır. Özellikle, suçlama yönetimi stratejilerine ve krizlerden ders çıkarmanın önündeki engellere değinecektir.

4.4.1. Suçlamaların Yönetimi

4.4.1.1. Suçlamaları Yönetmenin Gerekliliği

Geleneksel olarak, suçlama kötü yahut yanlış olduğu düşünülen bir şeyi kişilere veya kuruluşlara atfetmek anlamına gelir (Sulitzeanu-Kenan and Hood, 2005: 3). Krizler, sıklıkla kamu otoritelerinin bir takım suçlamalarla karşılaşmalarına neden olur (Boin vd, 2005). Bir kriz sonrasında, kamuoyu, kitle iletişim araçları ve siyasi muhalifler, kamu otoritelerinin kriz yönetimi performansını irdelemek ve eleştirmek eğilimindedirler (Boin vd, 2005). Bahse konu aktörler, mevcut idarenin krize müdahalede yetersiz kaldığını iddia etmekle kalmaz; mevcut idarenin, krizin ana sorumlusu olduğunu bile iddia edebilirler, onu adeta günah keçisi ilan ederler (Boin vd, 2005).

Kriz kaynaklı yöneltilen suçlamalar kamu otoritelerince sağlıklı bir şekilde alınmazsa, yeni krizlerin ortaya çıkması; buna bağlı olarak da, mevcut durumun kamu otoriteleri açısından çok daha karmaşık bir hal alması kaçınılmaz olabilir. Eğer suçlamalar uygun bir şekilde yönetilmezse, kamu kurum ve kuruluşları meşruiyetlerini kaybetme ile karşı karşıya kalabilecektir. Meşruiyet kamu kurumları için önemlidir çünkü o, Ferrais ve Backus (2008) tarafından da ifade edildiği gibi, kurumların çalışmaları için gerekli toplumsal bir sözleşmedir.

4.4.1.2. Suçlama Yönetimi Stratejileri

Kamu otoritelerinin suçu yönetmek için kullanabilecekleri bir takım stratejiler vardır. Bunlardan biri "yalanlama"dır. Yalanlama "Hiçbir şey yanlış değildi" savıyla ve suçlamanın yönünü değiştirerek "Aslında bu istenmeyen durumdan başka birileri sorumludur." argümanıyla başlayan basit bir inkar içerir (Ferraris & Backus, 2008). Kamu otoritelerince

suçlamaların bu şekilde yönetilebilmesi için, durumun dışardan birileri tarafından kontrol altında olduğuna paydaşları inandırılması gerekir. İnkar, yöneticinin hiçbir sorumluluğu olmadığında etkilidir ama sorumluluk ona aitse ve bu durum, ortalama bir paydaş tarafından fark ediliyorsa, inkar stratejisi yüksek olasılıkla geri tepecektir. (Ferraris & Backus, 2008)'ın işaret ettiği gibi, inkar yönetici açısından oldukça risklidir çünkü gerçek ortaya çıktı mı o, muhtemelen sadece saldırgan bir tutum sergilememiş aynı zamanda hedef kitleyi kandırmış bir pozisyona düşecektir.

Kamu otoritelerinin kullanabileceği ikinci strateji, 'soruşturma açmak' veya 'soruşturma açılmasını talep etmek'tir. Bu, uygulanabilir bir stratejidir çünkü kriz yönetiminde iyi uygulamadan kastedilen şey, temelde neyin yanlış gittiğini, nerede yanlış yapıldığını araştırmak ve ardından bunlardan ders çıkarıp gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunları en aza indirmektir (McConnell, 2003). Strateji yine de ters tepebilir çünkü soruşturmanın yönetici aleyhine sonuçlanması ihtimal dahilindedir (Boin vd, 2010). Üçüncü strateji ise "özür dilemek"tir. Özür dilemek, suçlamayı yönetmenin etkili bir yoludur. Bir kamu otoritesi tarafından, zamanında ve samimi bir şekilde yapılan itiraf, kurumun meşruiyetini yeniden kazanması çabalarına hız verecektir (Hood, 2002). Bununla birlikte, modern kültürümüzde, gerçek bir özür karşısında, onu özür dileyenin aleyhinde kullanmak gibi etik bir problemin olduğu unutulmamalıdır (Hearit, 2006).

Sonuç olarak, suçlamaları yönetmek önemli bir iştir çünkü suçlamaların etkili bir şekilde ele alınmaması halinde, durum, kamu yöneticileri açısından daha karmaşık bir hâl alabilir. Daha da önemlisi, suçlamalar doğru bir şekilde yönetilemezse, kamu yöneticileri için halkı yönetmelerini sağlayan meşruiyetlerini sürdürmeleri zorlaşabilir.

Şimdi, aşağıdaki bölümde, krizden ders çıkarma (krizden öğrenme) öğesi irdelenecektir.

4.4.2. Krizlerden Öğrenme

4.4.2.1. Krizlerden Öğrenmenin Önemi

Öğrenme, tecrübelerin bilgiye dönüştürülmesi anlamına gelir (Kolb, 1984). Öğrenme, geçmiş olayları kaydetmek ve hatırlamak için maksatlı çaba gerektirir (Boin vd, 2005). Öğrenme hem bireysel hem de kurumsal bağlamda dinamik ve interaktif bir süreçtir. Bireyler kendi kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken, kurumlar da kendi dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirir. Kurumsal öğrenme, bilginin kurumsallaştırılması süreciyle bireysel öğrenmeden ayrılır (Dekker and Hansén, 2004: 219). Kurumlar, deneyimlerin paylaşılması ve kurumsal hafızaya kaydedilmesi ile öğrenirler. Olivera'nın (2000) altını çizdiği gibi, bu hafıza, resmi kurallar ve yapılar, politika belgeleri, kullanım kılavuzları, standart çalışma prosedürleri ve bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri vb açık; veya kodlar, normlar ve inançlar gibi örtülü formlar şeklinde olabilir.

Kriz kaynaklı öğrenmeye gelince o, hem önlemeye hem de müdahaleye odaklanır (Boin vd, 2005). Kriz tabanlı öğrenme, krizin nedenini bulmakla ve onun tekrar olmamasından emin olmakla ilgilidir. Diğer bir ifade ile, gelecekte aynı veya benzer bir krize maruz kalmaktan nasıl kaçınılacağını öğrenmektir. Kriz kaynaklı öğrenme, kriz yönetimi kapasitesinin artırılarak aynı ya da benzer bir olayda yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirgemeyi hedefler. Bu yüzden, kriz tabanlı tüm öğrenmelerin, tecrübeleri paylaşmaktan başka bir şey olmadığı söylenebilir.

Öğrenme, kriz yönetiminin başarısında çok önemli bir role sahiptir çünkü kurumlara neyin yanlış gittiğini görme ve ardından potansiyel krizlerin zararlarından ve risklerinden korunma ve etkilerini azaltma adına gerekli adımları atmalarına imkan verir. Krizden ders çıkarma, özel yada kamusal yapılara gelecekteki olaylar için hazırlanma ve kendi yapılarını ve prosedürlerini geliştirmeye olanak tanıdığı için çok değerlidir. Kriz temelli öğrenme, kriz yönetim uygulamalarının başarısına katkıda bulunur çünkü Carley ve Harrald'ın (1997) dikkat çektiği gibi, o, kurumlara problem çözme kapasitelerini geliştirme imkanı verir.

Krizden ders çıkarma kriz yönetimi uygulamalarının başarısına katkıda bulunduğu için, doğal olarak öğrenmeye engel tüm faktörler de, sürecin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bundan dolayı, bir sonraki bölüm kriz kaynaklı öğrenmenin önündeki başlıca engellere odaklanacaktır.

4.4.2.2. Krizlerden Öğrenmenin Önündeki Engeller

Krizlerin, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarma gibi büyük potansiyelleri vardır. Bununla birlikte, krizden ders çıkarmanın önünde aşağıdaki gibi bazı engeller ve riskler vardır:

Bireysel ve kurumsal savunuculuk

Bir birey yahut kurum, krizlerin olumsuz sonuçları yüzünden sorumluluktan kaçmaya çalışabileceği gibi, suçlamaları başkalarına yönlendirebilir de (Stern, 1997). Dekker ve Hansen (2004: 211)'in işaret ettiği gibi, bu eğilim, bir birey veya kuruluşa yapılan dış baskılar, geçmiş ve mevcut performansları ile ilgili ciddi eleştiri ve suçlamalarla nedeniyle zamanla artadabilir. Böylesi savunmacı eğilimlerin, geçmişteki hatalardan ders çıkarmayı önleyici bir potansiyeli vardır çünkü bu eğilimler hem bireylerin

hem de kurumların hatalarla yüzleşmelerini ve onları sağlıklı değerlendirmelerini engeller.

Hesap vermekten kaçınma

Krizlerden ders çıkarmanın önündeki bir diğer önemli engel, kriz esnasında verilen kararlardan sorumlu olan otoritenin, kriz sonrası süreçte, özeleştiri yapmak yerine, zaman ve enerjisini kendi yanlış karar ve eylemlerini (hatalarını) başkalarına kabul ettirme adına bahaneler üretme ve savunma geliştirmeye kanalize etmesidir (Boin et al, 2005).

Alınan Kararları Gerekçelendirme Çabaları

Boin ve arkadaşlarının (2005) da vurguladığı gibi, karar alıcılar, krizlerde çözüm bekleyen konulardan ziyade daha güncel ve populer konulara yönelik verdikleri kararlara dair gerekçeler aramak için büyük baskı hissedebilirler. Bu da, kamu otoritelerinin krizlerden ders çıkarmasını engeller.

Siyasallaşma

Kriz sonrasında radikal değişiklikler arayanlarla, statükocular arasındaki siyasi çekişmeler kriz kaynaklı öğrenmelerin önüne geçebilir (Boin vd, 2005).

Geribildirim Almada İsteksizlik

Öğrenmenin geri bildirim gerektirdiği açıktır. Geribildirimle, hem bireyler hem de kurumlar, karar ve eylemlerinin isabet yüzdesini artırmayı öğrenebilir (Carley, 1992). Bununla birlikte, ilk müdahale sonrası süreç, kayıplar ve yanlışlara yönelik eleştirilerin yoğunlaştığı bir zaman dilimi olması sebebiyle aşırı duyarlıdır ve bu yüzden, geri bildirim için çok da elverişli değildir (Bourrier, 2002). Geribildirim, bir çeşit eleştiri olarak

algılandığı, kurumun varlığına karşı bir tehdit olarak görüldüğü için bazı kurumlar ve bireylerce hoş karşılanmaz (Carley and Harrald, 1997).

Öznel Geribildirim

İkinci bölümde tartışıldığı gibi (bkz 2.5), krize müdahalede kurumların performansları, paydaşların bakış açısına bağlıdır. Bu yüzden, kriz yönetiminin performansına dair analiz ve değerlendirmeler çok da objektif olmayabilir. Carley ve Harrald'ın (1997) dikkat çektiği gibi, kurumların geri bildirimlerden ders çıkarma potansiyeli, subjektif geribildirimler nedeniyle azalabilir. Bu bağlamda, medyanın subjektif değerlendirmelerinin, kurumsal öğrenme kapasitesini zayıflattığı söylenebilir.

Fırsatçılık

Kriz sonrası süreçte aktörler, ya kendilerini algılanan başarısızlıktan tamamen soyutlama veya başarıdaki paylarını abartma eğilimi gösterebilirler (Stern, 2000: 211). Bu fırsatçı eğilimler, birey ve kurumların, yaşanılan krizlerden ders çıkarmalarını engeller.

Tecrübelerin Paylaşılmaması

Çıkarımlar, kamu kurumları tarafından içselleştirilir ve paylaşılırsa bir anlam ifade eder (Bourrier, 2002). Diğer bir ifadeyle, tecrübelerin paylaşılmaması bireysel ve kurumsal öğrenmeyi engeller.

Kurumsal Hafızanın Olmaması

Tecrübeye dayalı öğrenme için önemli bir ön koşul, kurumsal hafızanın işlerliği ve ulaşılabilirliğidir. Stern'in (1997) de dikkat çektiği gibi, tecrübeler kurumsal hafızaya kaydedilmediği için zamanla kaybolabilmekte, haliyle öğrenme de gerçekleşmemektedir.

Kriz sonrasında önceliklerin değişmesi

Rosenthal ve Kouzmin'in (1996) işaret ettiği gibi, acil kriz müdahalesi biter bitmez, rutine dönme baskısının artmasıyla kriz, gündemin alt sıralarına doğru gerilemeye başlar. Haliyle, krizden öğrenme de günden güne önceliğini kaybeder.

4.5. Özet

Bu bölümün amacı, kriz yönetimi sürecinin etkililiği üzerindeki bazı faktörlerin etkisini tartışmaktı. Aslında, bu faktörlerin neden ve ne ölçüde kriz yönetimi uygulamalarının etkililiğine katkıda bulunduğu üzerine çalışmayı amaçlamıştır. Daha da önemlisi, burada etkin kriz yönetimi uygulamalarına karşı oluşan temel engelleri öğrenmek amacıyla, bu faktörlerin kısıtlılıkları incelendi. Giriş bölümününün ardından, ikinci bölüm hazırlık aşaması görevleri üzerine yani olası krizlere yönelik hazırlık ve planlama ile yaklaşan krizin tespiti konularına yoğunlaştı. Bölüm bu iki görevin potansiyellerini ve sınırlamalarını değerlendirdi. Daha sonra, yönetim aşaması ile bağlantılı (koordinasyon, karar verme, kamu algısını yönetme, duygu yönetimi ve gündemi yönetmek) kilit görevler hakkındaki tartışmalara yer verildi. Dördüncü bölüm, değerlendirme aşaması öğeleri olan suçlamaları yönetme ve krizden ders çıkarmaya değindi. Burada, özellikle krizlerden ders çıkarmanın önündeki ana engeller ile suçlamaları yönetme stratejileri üzerinde duruldu.

Gelecek bölüm, bu araştırma boyunca kullanılan metodolojiyi inceleyecektir. Bölüm, araştırmacıya sağlanan araştırma taslağı ve metodolojisini dikkatlere sunmayı amaçlamaktadır. Gelecek bölümde, araştırma yöntemlerinin sadece avantajları ve dezavantajlarına değil, kullanılan veri toplama usullerine de değinilecektir. Tezde araştırmacı tarafından kullanılmak üzere

değerlendirilen iki ana araştırma stratejisinden sonra (yani vaka çalışması ve resmi olmayan görüşmeler) bu yöntemlerin nirengi tartışılacaktır. Bölümün sonunda, araştırma etiğine dair bazı noktalara yer verilecektir.

5. METODOLOJİ

5.1. Giriş

Sosyal bilimlerde araştırma metodolojisi her ikisi de veri analizinin nasıl yapılacağını belirleyen özellikle epistemolojik bakış açılarının yanısıra veri toplama yöntemleri ile de ilgilidir. Bundan dolayı, uygun bir araştırma metodolojisi seçmek önemlidir ve araştırmacıların araştırma sorularını ele almak için en uygun veri toplama yöntemlerini bulmaları gerekir. Araştırmacıların, bahse konu metodların, üzerinde çalışılan araştırma sorularına olan uygunluğuna dikkat etmeleri de gerekmektedir.

Bu bölüm, bu araştırmada kullanılan metodolojiyi inceler ve araştırma için benimsenen yaklaşımı özetler. Bölüm, araştırmacıya sağlanan araştırma taslağı ve metodolojisini ele almaktadır. Özellikle, bu belirli araştırma yöntemlerinin sadece avantajları ve dezavantajlarına değil kullanılan veri toplama usullerini de tartışmaktadır. Çalışmada araştırmacı tarafından kullanılmak üzere değerlendirilen iki ana araştırma stratejisine değindikten sonra (ki bunlar örnek vaka çalışması ve resmi olmayan görüşmelerdir) bu yöntemlerin nirengi tartışılır. En sonunda, bölüm, araştırma esnasında dikkat edilmesi gereken bazı etik meselelere değinecektir.

5.2. Araştırma Dizaynı

Araştırma taslağı, araştırmacıya, araştırma boyunca karşılaşılacak problemlere çözüm üretmek ve ona rehberlik etmek için sağlanan taslak anlamına gelir (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996: 99). Bir araştırma taslağı veri toplama ve analizi için çerçeve sağlar (Bryman, 2008: 31). Araştırma taslağı, projelere araştırma soruları geliştirmeyle ilgilidir ve araştırma probleminin belirlenmesinden sonuçlarını yayınlamaya kadarki

süreçte planlama ve bir araştırma projesi yürütülmesiyle ilgili tüm meselelerle uğraşır (Robson, 2002: 79; Punch, 2009). Ragin'in (1994: 191) ifade ettiği gibi, bir çalışmanın taslağı veri toplama yöntemlerinden veri analiz tekniklerinin seçimine kadar araştırmanın neredeyse tüm yönlerine temas eder. Aslında, Flick'in de (2004) işaret ettiği gibi, araştırma taslağı öncelikle veri seçimi ve analizinin nasıl kurulabildiğiyle ve araştırmanın genelinde araştırma sorularını cevaplamak amacıyla deneysel malzeme seçiminin nasıl yapıldığıyla ilgilenir.

Bu proje, kriz yönetimi alanında nitelikli pratik bilgilerden kurulu bir very tabanı oluşturmayı amaçlar çünkü - Corbin ve Strauss'un (2008) vurguladığı gibi - araştırma projelerinin en önemli amacı, çoğunlukla profesyonel ampirik bir veri tabanı üretmektir. Sağlam ve güvenilir bilgiler oluşturmak için, bilim adamlarının, bilgi toplama, analiz etme ve sunma adına tercih ettikleri araştırma taslağını ve metodolojisini dikkate almaları esastır. Bununla birlikte, herhangi bir araştırma projesi yürütürken – Robson'ın da (2002) altını çizdiği gibi – araştırmanın nasıl yapılacağı üzerinde genel bir uzlaşma yoktur. Bundan dolayı, araştırmacılar araştırma taslağı süresince bazı zorluklarla karşılaşabilirler. Genel olarak, bir çalışmanın amacı ne olursa olsun, araştırma taslağı esas olarak, araştırma sorularını projeye dönüştürmeyle ilgilidir.

Bir araştırma yaklaşımı tasarlarken yapılması gereken en önemli işlerden biri nicel ve nitel araştırma arasında tercih yapmaktır. Bazı araştırma sahalarının nicel yahut nitel tabanlı güçlü gelenekleri olsa da, karar alırken araştırma alanı ve araştırma soruları çerçevesinde kalınması önem arz eder. Araştırmacıya gelince, o nitel bir çalışma yapmayı tercih etmiştir. Sonraki bölüm, bu yüzden, nitel araştırmanın özellikleri ve araştırmacının neden bu yaklaşımı tercih ettiği üzerinde duracaktır.

5.3. Nitel Araştırma

Nitel araştırma1970'lerden bu yana giderek etkili hale gelmiştir ve toplumsal gerçekliğin içimizde olduğu varsayımına dayanarak, o gerçekliği insan hayal gücünün bir izdüşümü olarak görmektedir (Collis & Hussey, 2003: 53). Nitel araştırma, veri toplama ve bu verilerin istatiski olarak analizinden çok genellikle sözlere (kişilerin beyan ve yaklaşımlarına) dikkat çeken bir araştırma stratejisi olarak tanımlanabilir (Bryman, 2008: 22). Corbin ve Strauss'un (2008) işaret ettiği gibi, nitel araştırma veri ve teori gelişiminin daha soyut yorumlarının kaynağı olduğu için sıklıkla açıklama unsuru içermektedir ve bu yüzden de kuramlaştırma için temel oluşturmaktadır. Genelleme yapmaya izin veren nitel araştırma yöntemleri, teori üretme ve zengin ve nesnel veri üretmek için küçük örnekler kullanmayla ilgilidir (Bryman, 2008). Nitel yaklaşımın merkezinde transkript, protokoller, kayıtlar, fotoğraflar ve diğer pek çok veri yönünden zengin eserlerin kodlanmasını gerektiren özel veri yorumlama ve analiz teknikleri vardır (Mitchell, 2008: 1). Niteliksel çalışma, araştırma konusu ve sorularına dair okuyucuyu bilgilendirmeyi amaçlar; bu yönüyle nitel yaklaşım nicel yaklaşımdan ayrılmaktadır. Niteliksel bir yaklaşım uygulayarak elde edilen verilerin niteliği nicel yaklaşım kullanılarak elde edilenlerden farklıdır.

Nitel araştırma Mitchell'in (2008: 1) ifade ettiği gibi, derin keşif ve bir fenomen açıklamasına olanak verdiği için araştırmacılara bir gerçeğe ulaşma imkanı sunar. Bu yüzden, nitel araştırmalar yeni ilgi alanlarına giriş olarak işlev görebilmektedir. Aslında Hiillos'un da (2004) işaret ettiği gibi – çoğunlukla araştırmacılara - araştırılacak fenomende ilgili ve ilginç olanı yakalamak için nicel çalışmaya başlamadan önce bir nitel çalışma yapmaları önerilir. Nitel araştırma, esnek bir taslak stratejisi anlamına gelir çünkü - Corbin ve Strauss'un da (2008) ifade ettiği gibi – o genellikle geniş bir

soruyla ve önceden tanımlanan kavramlar olmaksızın başlar. Nitel araştırma süreci, araştırmacıların çok düzeyli soruları keşfetmelerini sağlar; dahası, veriler farklı bireylerden toplandığı için soruların modifiye edilmesine de olanak tanır (Corbin & Strauss, 2008; Johnson & Christensen, 2008). Daha da önemlisi, bir nitel çalışmadaki araştırma soruları bireylerin ötesinde tüm kuruluşlar, aile ya da sektörlere yoğunlaşabilir.

Nitel yaklaşım bir dizi nedenden dolayı güncel araştırmalara daha uygun gibi görünmektedir. Hepsinden öte, bu tür çalışma, katılımcıların içsel deneyimlerinin ayıklanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olduğu için bu araştırmada tercih edilen nitel yaklaşım araştırmacıya kriz yönetim performansını detaylı olarak etkileyen temel faktörleri keşfetmesini sağlar. Aslında, nitel çalışma araştırma alanında çalışan uygulayıcılara ve politika yapıcılara farklı perspektif ve görüşlere erişme imkanı da verir. İkincisi, bu tür araştırma kriz yönetiminin çok yönlü süreçlerini yakalayabilmesi için araştırmacıya ayrıntılı bir değerlendirme ve belirli konularda analizin yanısıra, alana genel bir bakış sağlar. Üçüncüsü, nitel yaklaşım araştırmacı için sorgulama esnekliği sağlar. Dördüncü olarak, nitel çalışma katılımcıların konuyu detaylı olarak tartışmasına olanak verir. Beşincisi, kriz yönetimi çalışmalarının odak noktası, niceliksel tabanlı çalışmalardan önemli ölçüde uluslararası ilişkiler, bilişsel psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi çeşitli bakış açıları içeren daha nitel tabanlı olanlara doğru kaymıştır (Royal Society, 1992). Dahası, nitel yaklaşım araştırmacıya araştırma taslağında esneklik sağlar. Son olarak, amacı kriz yönetim etkinliğinde yeni bakış açıları önermek olan bunun gibi bir araştırmanın sonuçları yeni bir şeylerden çok alternatif doğrular olarak kabul edilebilir.

Araştırma taslağı ve paradigmalar hakkındaki bu iki bölümden sonra, şimdi araştırma metodolojisine değinilecektir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Ilk araştırma sorusunu ele almak için araştırmacı başlangıçta bir dizi kriz yönetim modellerinden yola çıkarak, bir kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen kilit görevlerin bir sentezini geliştirdi. Sentezi geliştirdikten sonra, araştırmacı sentezdeki görevlerin potansiyelleri ve sınırlamalarını keşfetmeye odaklandı. Bir diğer ifadeyle, bir kriz yönetiminin verimliliğini nelerin, ne ölçüde etkilediğine ve etkili bir kriz yönetimi sürecinin önündeki en önemli engelleri tespite yönelik araştırma sorusuna odaklandı. Bunu başarabilmek için de, kapsamlı bir literatür taraması sonrasında, bir yandan, Türkiye'de 2011 yılında meydana gelen Van depremi sonrasında yaşanan kriz yönetim süreci bir vaka olarak çalışılırken, diğer yandan, bazı Türk politika yapıcıları ile kriz yöentimine dair bir dizi görüşmeler yapıldı. Aslında bir kriz yönetim sürecinin etkinliğini etkileyen kilit unsurlar ve kısıtları (engeller) belirlemeye yönelik üretilen araştırma sorularının cevabını bulma adına bu çalışma, iki ana araştırma yöntemi üzerine kurgulanmıştır; yani, örnek vaka çalışması stratejisi ve nitel görüşmeler. Bu yüzden, mevcut çalışma, karma araştırma metodu olarak da kabul edilebilir.

Brannen'e (2005) göre, karma raştırma, bir araştırmada birden fazla yöntemin kullanılması anlamına gelir. Metodlar nitel ve nicel yöntemlerin bir karışımı yahut sadece nicel yöntemlerden veya yalnızca nitel yöntemlerden oluşan bir karışım da olabilir. Brannen'ın (2005) işaret ettiği gibi, bir karma yöntem stratejisini benimsemek kendi başına bir strateji teşkil edebilir yahut farklı bir takım yöntemlerin gömülü olduğu bir vaka çalışması taslağını benimsemek örneğindeki gibi başka bir araştırma stratejisi içinde toplanmış da olabilir. Son zamanlarda, araştırmacılar tarafından karma metod araştırma stratejileri, sunduğu birtakım avantajlardan dolayı, giderek daha çok tercih edilmektedir (Brannen, 2005: 5-6). Evvela, bir karma

yöntem stratejisi, bilim adamlarının kendi becerilerini geliştirmelerini sağlar. Unutulmamalıdır ki, bilgi toplumu, öncelikle beceri üzerine yoğunlaşmayı gerekli kılar. Sosyal bilimlerde, beceriler - giderek artan bir şekilde - bir dizi farklı araştırma yöntemleriyle ilgili eğitimlerle kazandırılır. İkinci olarak, karma metod araştırma eğitimi ve deneyimi hayatboyu öğrenme için bir fırsat sağlar. Üçüncüsü, faydalanılan karma yöntem yaklaşımı çoğunlukla bazı disiplinlere özgü teorik çalışma dışında sahada çalışma imkanı da verir. Bundan dolayı, araştırmacıları kalıpların dışına çıkma" konusunda cesaretlendirebilir. Diğer taraftan, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan stratejik ve pratik odaklı araştırmaların yaygınlaşmasına olanak verir. Karma yöntem tekniğinin bu ihtiyaca cevap verecek potansiyeli vardır çünkü araştırmacıya - en az – iki dil kullanma imkanı verir: araştırmanın teknik dilini ve araştırma sonuçlarını aktarmayı kolaylaştıran ve mesajlarını kolayca kavratan dil.

Şimdi; vaka çalışması ve nitel görüşme stratejileri sırasıyla ele alınacaktır.

5.4.1. Örnek Olay Tekniği

Araştırmacı örnek bir vaka çalışmasını tercih etmiştir çünkü geliştirdiği modeldeki kilit öğelerin gerçek bir kriz yönetim sürecinde nasıl çalıştığını ve bunların önündeki ana engellerin neler olduğunu yaşanmış bir vakadan yola çıkarak tespit etmeye çalışmaktadır. Araştırmada çalışılan vaka Türkiye'de 2011 yılında meydana gelen Van depreminden sonra yaşanılan kriz yönetimi sürecidir. Araştırmacı yerel düzeyde bir vaka seçmiştir çünkü çoğu krizin dar bir çevrede meydana geldiği açıktır; ya da – en azından – yerel düzeyde başladığı bir gerçektir. Aslında, ülke çapındaki bir kriz bile temelde yerelde başlar. Bu yüzden araştırmacı, etkili kriz yönetimindeki kilit faktörler ve engeller üzerindeki sentezini test etmek için bir yerel düzey vakası çalışmayı tercih etmiştir. Araştırmacının yerel düzeyde bir vakayı tercih etmesinin bir

diğer önemli sebebi ise, tüm kriz yönetimi politikalarının Türkiye'de merkezi hükümet tarafından yapılmasına rağmen yerel düzeyde uygulanıyor olmasıdır.

Araştırmacı, örnek vaka çalışması olarak bir doğal afeti tercih etmiştir çünkü doğal afetler krizlerin temel vasıflarından olan belirsizlik, umulmadık tehditler, politika yapıcılar üzerinde kaygı ve baskıya neden olma, şiddet ihtimali, baskı ve bilgi eksikliği, stresli bir ortamda ve zaman sınırlaması altında önemli ve acil kararlar almanın gerekliliği vb özelliklere sahi vakalardır. Diğer bir ifadeyle, Bölüm 2'de öne sürülen "kriz" teriminin tanımı çerçevesinde, küçük uyarılarla ortaya çıkan doğal afetler, insanları yoğun baskı altına alarak (algı, panik, korku, stres vb gibi) bireysel duyguları kışkırtan, belirsizliği yüksek acil sorunlara yol açan vakalardır. Doğal afetler hayati kararlar almayı, hem bireyleri hem de kurumları yönetmek için yeni bir gündem oluşturmayı gerektirir. Etkili bir şekilde yönetilmezse olumsuz sonuçlar ve suçlamalar üretme potansiyelleri de vardır. Dahası, hem kurumlar hem de bireylerin için paha biçilmez dersler (tecrübe) içerirler.

Araştırmada vaka olarak doğal bir afet seçilmiştir çünkü – literatür tarama bölümünde de (Bölüm 2) bahsedildiği gibi – doğal afetlerin siyasi, kurumsal, geçici ve kalıcı sorunlara neden olma ve bilgi kirliliğine sebep olma gibi kriz karakteristiğine sahiptirler (ayrıca bkz 2.2.2'deki Stern'in sınıflandırması). Açmak gerekirse, krizler, özellikle doğal afetler, genellikle hem siyasi düzen hem de bu düzenin aktörleri üzerindeki etkilerine bağlı olarak politik bir meseleye dönüşebilmektedirler. Doğal afetler sadece hükümetlerin değil, aynı zamanda siyasi muhalefet ve kitle iletişim araçları da dahil olmak üzere çeşitli toplumsal aktörlerin dikkatini de çeker çünkü birden çok aktör ve paydaşın kilit ve kişisel çıkarlarını etkileme eğilimindedir (siyasi karmaşıklık). Diğer taraftan, birkaç karar verici ve ajans farklı anlarda, farklı

bakış açılarından ve farklı amaçlarla acil bir durum içine çekilir çünkü onlar görev, yargı, eğitim, coğrafi konum, hazırlık seviyesi, ve diğer siyasi ve idari farklılıklardan kaynaklanan farklı algılamalara sahiptir (kurumsal karmaşıklık). Kriz algısı ve davranışları kilit aktörler ve paydaşların önceki deneyimlerinden etkilenir (*zamana bağlı karmaşıklık*). Hayati bilgiler acil bir durum içinde çok önemli kararlar alma adına gerekli olabilir ama krizler esnasında her zaman mükemmel ve tam bir bilgiye ulaşmak çok da kolay değildir. Bundan dolayı, doğal afetler bilgi yönünden zayıf durumlar (bilgi yoksun vakalar) olarak nitelendirilebilir (*bilgi karmaşası)*.

Araştırmacı, özellikle vaka çalışması stratejisi kullanmayı tercih eder çünkü – her şeyden önce - araştırma temelde nitel araştırma varsayımlarının lehinedir ve– Gerring'in (2004) işaret ettiği gibi – bir vaka çalışması stratejisi nitel araştırmalarda kullanılabilecek en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir (ayrıca bkz Tablo 5.1).

Tablo5-1 Nitel ve nicel yöntemlerin özellikleri; Bryman'dan alınmıştır, 2008: 393)

Nitel yöntem	**Nicel yöntem**
Kelimeler	Sayılar
Zengin, yoğun veri	Somut, güvenilir veri
Yumuşak	Somut/sağlam
Esnek	Sabit
Öznel	Nesnel
Siyasî	Değer yargısız
Göreceli	Evrenselliğe inanan
Vaka Çalışması	Araştırma

İkincisi, vaka çalışması araştırmacının zengin veri üretmesini ve olayla ilgili detaylı bilgi edinmesini sağlar. Üçüncüsü, vaka çalışması, araştırmacının modelinin gerçek bir kriz yönetim sürecinde nasıl çalıştığını görmesine imkan verir. Dahası, Yin'in (2003) işaret ettiği gibi, vaka çalışması veri

güvenilirliğini artırır çünkü vaka çalışmaları, birden fazla veri toplama tekniği kullanımına olanak sağlar. Sonuncu ama son derece önemli olan madde ise, kriz ve kriz yönetimi çalışmalarında vaka çalışması yöntemi kapsamlı bir şekilde tercih edilir. Örneklemek gerekirse, McConnell ve Stark 2002 yılında Kriz Yönetiminin Siyaseti konusundaki araştırmasında 2001'de Britanya ortaya çıkan "Ayak ve Ağız Krizi"ni bir vaka olarak çalışırken, Kendra ve Wachtendorf 2003 yılındaki çalışmalarında 9/11 Dünya Ticaret Merkezi faciasına yapılan müdahaleyi bir kriz yönetim sürecinin etkinliği için örgütsel mukavemetin önemini gösterme açısından örnek bir vaka olarak ele almışlardır. Aynı şekilde, Paul Barnes (2001) kriz yönetimi konusunda yaptığı araştırmalarda bir olgu olarak Çernobil Radyasyon Sızıntısı için Birleşik Krallık Hükümet müdahalesini ele alırken, 't Hart, Tindall, K. and Brown (2008) kriz liderliğinin başarısı ve başarısızlığıyla ilgili araştırmasında 9/11 ve Katrina Krizi'ni kullanırlar. Buna ilaveten, Stern (2006) krizlerde karar alma konusundaki çalışmasında Chernobyl Sızıntısı krizine odaklanırken, K.M. Carley ve J.R. Harrald (1997) ise araştırmalarını Miami'deki Andrew Kasırgası'ndaki kurumsal öğrenme üzerine kurar.

Vaka çalışmaları nitel ve nicel yöntemlerin herhangi bir karışımına dayalı olabilir (Yin, 2003). Bununla birlikte, en yaygın kullanılan metotlar "görüşmeler", "belge araştırma" ve "gözlem"dir (Stake, 1995; Patton, 2002; Stark ve Torrance, 2005). Bu araştırmada kullanılan vaka çalışması, büyük ölçüde hem bir belge araştırma hem de nitel görüşmeye dayanmaktadır. Konuyu açarsak, bu çalışmadaki örnek vaka çalışması için Türkiye'deki kriz yönetimi sisteminin dışından olduğu kadar içerideki aktörler tarafından üretilen resmi hükümet belgelerini de inceledim. Kaza sonrası soruşturmaları, uluslararası kuruluşlar kadar yerel ve merkezi kurumlar tarafından ortaya konan örgütsel dökümanları da içeren çeşitli belgeleri topladım. Aynı zamanda büyük dergilerdeki makaleleri, devletin merkezi

kurumları ve sivil toplum örgütlerinden bilgileri bir araya getirdim. Birden fazla veri toplama yöntem ve kaynaklarının kullanımı, araştırmacıya ortaya çıkan verileri nirengi yapmasına olanak tanıdı. Yani araştırmacı bir araç olarak, verilerin doğruluğu ve geçerliliğini denetlemek için diğer kaynaklarla birlikte tek bir kaynaktan elde edilen verileri kıyaslama ve karşılaştırmayı başardı. Araştırmacı, vaka çalışmasında en önemli bilgi kaynaklarından biri nitel görüşmeler olduğu için, hem örnek vakada görev alan kamu görevlileriyle hem de felaketten etkilenen insanlarla çeşitli yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır.

5.4.2. Niteliksel Mülakatlar

Nitel görüşme yönteminin doğası, çalışmanın bu türü için idealdir çünkü nitel görüşmeler belli bir alan hakkındaki hayatî ve ilk elden kaynak olarak görülmektedir. Nitel görüşmeler, görüşme yapılan insanların hikayelerini doğru bir şekilde aktarmalarına olanak verir. Araştırmacıya, katılımcılardan detaylı veriler elde etme imkanı verdiği ve onların görüş, duygu, değer, tutum ve inançları hakkında bilgi edinmelerini sağladığı için nitel görüşme bu araştırma için ideal bir very toplama tekniğidir. Araştırmacı, nitel görüşmeyi tercih etmiştir çünkü- Rubin & Rubin (2005)'in de altını çizdiği gibi, bu yöntem araştırmacının görüşme yaptığı kişilerin konuşmalarını özellikle sosyal tecrübelerini "dinleme", "duyma" ve "paylaşma" yoluyla yorumlayabilmesini ve katılımcının dünyasını anlayabilmesini sağlar. Daha da önemlisi, nitel görüşme, mülakat yapanla mülakat yapılan arasında aktif bir etkileşim sağlar, bu yüzden ilk el veri toplama araçlarından biri olarak kabul edilir (Fontana ve Frey, 2000).

Bu araştırma için nitel görüşme metodu tercih edilmiştir çünkü nitel görüşme krizlerde ve kriz yönetimi çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Birkaç örnek vermek gerekirse, Carley ve Harrald

(1992) “Andrew Kasırgası Müdahalesi” başlıklı çalışması için personelle bazı görüşmeler yapmıştır: Uygulama, plan ve teoriyi karşılaştırma. Aynı şekilde, G. L. Wamsley ve A. D. Schroeder (1996) "Acil Durum Yönetimi Politikası Altsisteminin Değişen Dinamikleri" konulu araştırmalarında görüşme yöntemi kullanmayı tercih etmiştir. Buna ilaveten, J.M. Kendra ve T. Wachtendorf “Dünya Ticaret Merkezi Afet sonrası Mukavemet Unsurları" adlı çalışmasında görüşme stratejisi kullanılmıştır: 2003 yılında New York'un Acil Operasyon Merkezi" ni yeniden kurmak. Üstelik, R. Gonzalez (2008) Rotterdam Limanı'ndaki krize müdahale tatbikatlarını gözlemleyerek “Krize Müdahalede Koordinasyon ve onun BİT Desteği" üzerine yaptığı araştırmada, polis memurlarından kriz yöneticilerine kadar birçok personelle görüşmeler gerçeklertirmiştir.

Nitel görüşmenin üç ana çeşidi vardır: yapılandırılmış mülakat (görüşme), yarı yapılandırılmış mülakat ve yapılandırılmamış mülakat (Fielding ve Thomas, 2008). Yapılandırılmış bir röportajda, görüşmeci tüm katılımcılara sınırlı yanıt kategorilerinde (anket tarzi) aynı sırayla aynı soru setini sorar. Bundan dolayı, yapılandırılmış görüşme boyunca araştırmacı için esnek olmak zordur. Yarı yapılandırılmış görüşmede, katılımcılar görüş ve duygularını ifade etme özgürlüğüne sahiptirler. Yarı yapılandırılmış bir görüşmede görüşmeci bir soru listesi kullanır, ama görüşülen kişinin onlara ne şekilde cevap vereceği konusunda kesin bir özgürlüğü vardır. Bryman’ın (2008) işaret ettiği gibi, yarı yapılandırılmış görüşmeler belli konulara yoğunlaşma ve vurgu yapma imkanı verdiğinden sıklıkla tercih edilmektedir. Yapılandırılmamış bir görüşmeye bakarsak, görüşmecinin görüşen kişinin müzakere etmesini istediği bir konu listesi üzerine yoğunlaşmıştır. Görüşmeciler soruları istedikleri gibi yöneltme ve görüşme kılavuzu doğrultusunda herhangi bir sırayla yöneltme özgürlüğüne sahiptir. Aynı zamanda, uygunsa, onlar da bu konuda ne düşündüklerini ifade ederek

konuşmaya katılabilirler. Bu yüzden, yapılandırılmamış görüşmeler ilk iki tipe kıyasla çok daha esnektir.

Araştırmacıya gelirsek, o güdümsüz mülakat tarzını kullanarak katılımcıların görüş ve duygularını özgürce ifade ettiği yarı yapılandırılmış mülakat yöntemini tercih etmiştir. Araştırmacı güdümsüz mülakat tarzını tercih etti çünkü katılımcıları belirli bir yöne yöneltmeden mümkün olduğunca çok veri toplamayı hedeflemiştir. Araştırmacı, bir soru listesi kullanmasına ragmen katılımcının onları cevaplama konusunda serbest bırakmıştır. Bu arada, yarı yapılandırılmış mülakatlarda, katılımcıları belli cevaplar vermeye zorlayan, yönlendiren sorulardan kaçınılması önem arz etmektedir. Tüm bu noktalar, görüşmelerin gerçekleşme biçiminin anlatıldığı bölümde detaylıca açıklanacaktır. Araştırmacının görüşmeleri nasıl gerçekleştirdiğini anlatan bölümden önce, görüşmecilerin nasıl belirlendiğine ve onlarla temas kurma yollarına değinilecektir.

5.4.2.1. Mülakat Yapılacak Kişilerin Seçimi ve Onlarla Temasa Geçme

Hem kilit görevler hem de kamu sektöründeki kriz yönetim sürecinin verimliliğini etkileyen ana engellerle ilgili araştırma sorularını cevaplayabilmek için sahadaki kamu figürleriyle (**1. GRUP**) ve politika yapıcılarla (**2. GRUP**) görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada, katılımcıların (uygulayıcı ve politika yapıcılar) görüş ve tecrübeleri ışığında kriz yönetimi performansını etkileyen kilit görevlerin sentezinin test edilmesi amaçlanmıştır.

1. Grup: Katılımcılarla ilgili vaka çalışması (Sahadakiler)

Bu grupta araştırmacının görüştüğü kişi sayısı 20'dir. 1. Grup, ağırlıklı olarak örnek vaka olarak çalışılan depremin ardından yürütülen kriz

yönetimi sürecinde yer alan kamu figürlerinden ve afetten etkilenenlerden (paydaş) oluşmuştur. Araştırmacının görüşme yaptığı bu grupta, 6 kamu yöneticisi, 3 memur, 3 acil servis personeli, 2 gönüllü kurtarma çalışanı, 4 vatandaş (paydaş), ve 1 medya temsilcisi vardı. Yine aynı şekilde, bu gruptaki 10 katılımcı yerel aktörken, sadece beş katılımcı merkezi aktördür (paydaşlar ve medya temsilcileri dahil).

Araştırmacının Van depreminden sonraki krize müdahale çalışmalarında yer alan vali, vali yardımcıları, kaymakamlarla görüşmeler yapması şarttı çünkü - Türk kamu sektöründe kriz yönetimi hakkındaki altıncı bölümde açıklanacağı gibi – bu kişiler Türk mevzuatına göre taşrada kriz yönetiminden sorumlu ana figürlerdir. Bu kamu yöneticilerinden başka, araştırmacı bazı acil servis görevlileri ve operasyonel personelle de görüşmeler yapmıştır çünkü bu felakete müdahale esnasında görev yapan ölümlere ve yaralanmalara şahit olan insanların karşılaştıkları zorlukları anlamak araştırma açısından çok önemliydi. Araştırmacı ayrıca bazı paydaş, gönüllü kurtarma personeli ve yerel medya temsilcisiyle de görüşmeler yapmıştır çünkü valinin liderlik yetkinlikleri ve tarzını değerlendirmek ve onların olay esnasınaki bazı kritik görevleri nasıl yerine getirdiklerini dışardan bir bakış ile değerlendirmek araştırmacı için önem arz etmekteydi.

Başlangıçta, deneyimlerini anlatmak için en zengin hikayeleri olan kişiler seçilmeye çalışılmıştır. İlk katılımcılardan yola çıkılarak bir kartopu veya zincir örneklem seçim metodu vasıtasıyla görüşme yapılacak ek katılımcılar belirlenmiştir. Ardından, kendilerinde potansiyel görülen kişiler, çalışma için bilgilendirildiler ve telefon veya mail yoluyla görüşme yapmak için randevular alındı. Buna ilaveten, katılım bilgi formu ve katılımın zorunlu olmadığını içeren bir belge katılımcılara gösterilmiştir. Ayrıca, katılımcıların isimlerini gizleyebilecekleri hususu kendilerine ifade edilmiştir. Bununla,

katılımcılarla görüşmeci (araştırmacı) arasında güven tesis edilmesi de amaçlanmıştır. Aynı zamanda kendi rızaları olmadan katılımcıların adlarının projenin hiçbir safhasında kullanılmayacağı da declare edilmiştir.

Grup 2: Politika belirleyiciler

Bu grupta araştırmacının görüşme yaptığı 22 kişi vardı. 2. Grup Türkiye'de kriz yönetiminde politika oluşturmaya katkı yapan kamu görevlilerinden oluşuyordu. Bu gruptaki katılımcılar ağırlıklı olarak bürokrat ve merkezî aktörlerdi. Grupta ondokuz (19) bürokrat, iki (2) politikacı, ve bir (1) STK temsilcisi vardı. Aynı zamanda, gruptaki onyedi (17) katılımcı merkezî aktörken, sadece beş (5) katılımcı yerel aktördü. Daha spesifik olmak gerekirse, bu grupta üç (3) müsteşar, altı (6) vali, üç (3) vali yardımcısı, üç (3) il müdürü, iki (2) mülkiye başmüfettişi, iki (2) bölüm başkanı, bir (1) belediye başkanı, bir (1) belediye başkan yardımcısı, ve bir (1) sivil toplum kuruluşu temsilcisi vardı.

Kamu sektöründeki kriz yönetimi sürecinin verimliliğini etkileyen kilit faktörlerle ilgili bu politika yapıcıların görüşlerini almak araştırmacı için gerekliydi çünkü Türkiye'de kriz yönetimi politikalarının belirlenmesinde bu kişiler kayda değer bir paya ve sorumluluğa sahipti. Daha da önemlisi, teori ve pratiği mesleklerinde birleştiren kişilerdi bu insanlar. Araştırmacı, merkezî otoritelerle de görüşme yapmayı tercih etmiştir çünkü vaka çalışmasıyla modelini yerel düzeyden sonra ulusal düzeyde de test etmeyi amaçlamıştır. Sentezi ulusal düzeyde test etmek gerekliydi çünkü bir teori yahut modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini yalnızca yerel düzeyde test etmenin akademisyenler ve uygulayıcılar için herhangi bir mana taşımadığı açıktır. Araştırmacı, örnek vaka dışında bazı kamu figürleriyle de mülakat yapmayı tercih etmiştir çünkü kriz yönetiminin verimliliğini etkileyen kilit görevler ve engellere bakış açılarını görmeyi ve ardından Van depreminden

sonraki kriz yönetimi sürecinde yer alan kişilerin görüş ve tecrübelerini kıyas ve karşılaştırmayı hedeflemiştir. Aslında, araştırmacı ulusal düzey politika yapıcıları ve yerel düzey uygulayıcılarınn kabul ettikleri ve / veya etmedikleri bazı önemli noktaları keşfederek ortaya koyduğu sentez (model) üzerindeki analizini zenginleştirmeyi amaçlamıştır.

Başlangıçta, görüşme yapılacak en uygun kişileri seçmek için amaca yönelik bir örneklem kullanılmıştır. İlk katılımcıların önerdiği kişilerle de mülakatlar yaparak araştırmacı, konuyu derinlemesine incelemeye çalışmıştır. Ardından, kendilerinde potansiyel görülen kişiler çalışma için bilgilendirildiler ve telefon veya mail yoluyla randevular alındı. Buna ilaveten, katılım bilgi formu ve katılımın zorunlu olmadığını içeren bir belge katılımcılara gösterilmiştir. Ayrıca, katılımcıların isimlerini gizleyebilecekleri hususu kendilerine ifade edilmiştir. Bununla, katılımcılarla görüşmeci (araştırmacı) arasında güven tesis edilmesi de amaçlanmıştır. Aynı zamanda kendi rızaları olmadan katılımcıların adlarının projenin hiçbir safhasında kullanılmayacağı da deklare edilmiştir.

5.4.2.2. Mülakat Aşaması

Türkiye'de kamu otoriteleri ve paydaşlarla bireysel olarak 2013'te haziran ortasından eylülün sonuna kadar yaklaşık üç buçuk ayı aşan bir sürede 42 adet yarı-yapılandırılmış derinlemesine- mülakatlar yapılmıştır. En uzun ropörtaj bir saat civarında sürerken en kısa ropörtaj yaklaşık olarak 30 dakika sürmüştür. Görüşmeler öncesinde katılımcılara, her soruyu vevaplamak zorunda olmadıkları söylenmiştir. Görüşmelerin sonunda, katılımcılara görüşmeyi gözden geçirme ve ilave bilgiler ekleme şansları olduğu ifade edildi. Görüşülen kişiler gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda yorum ve değişiklikler yapmakta serbesttiler.

Ropörtajlar arasında araştırmacıya önceki görüşmeleeden edindiği verilerden yola çıkarak bazı yeni meseleleri sonraki katılımcılara yansıtmasına imkan veren zaman aralıkları vardı. Her yeni görüşme önceki fikir ve örneğe ek perspektiflerle katkıda bulunmuştur. Araştırma konusu ile ilgili olarak güzel fikirler ve kafa karıştırıcı ya da çelişkili unsurlar da ortaya çıktı. Görüşmeler, araştırmacının, kriz yönetimi başarısını etkileyen en önemli faktörler hakkında yeni bulgu bulmasının zorlaşmaya başladığını hissetmesine kadar devam etti.

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmacı katılımcıların görüşlerini ve duygularını özgürce ifade etmelerini sağlayan görüşmeler (yarı yapılandırılmış görüşme) gerçekleştirdi. Katılımcıların sabit bir noktaya yönlendirilmemesi daha çok bilgiye ulaşma adına önemlidir. Araştırmada bir soru listesi kullanılmasına rağmen katılımcıların onları cevaplayıp cevaplamama konusunda özgür bırakıldıklarının altı çizilmelidir. Araştırmaların güvenilirliği açısından katılımcıları belli bir noktaya yönlendiren sorulardan kaçınmak önem arz etmektedir.

Görüşme Soruları Hakkında

Kriz yönetimi süreçlerinin verimliliğini etkileyen kilit faktörlerini anlamaya yönelik ana sorulardan oluşan bir rehber oluşturuldu ve sonrasında görüşmeler boyunca bu rehber üzerinde gerekli oldukça bazı değişikliklere gidildi. Sorular genellikle genel ve açık uçluydu çünkü önceden de altı çizildiği gibi, katılımcıların belirli bir yöne yönlendirilmemesi mümkün olduğunca daha çok nilgiye ulaşma adına önem arz eden bir husustur. Bu arada, bazı soruların vaka olarak çalışılan krizle alakalı olduğu (örn. Ek C'deki 1,3,8,9. sorular), bazılarının genel olarak kriz yönetimiyle alakalı olduğu (örn. Ek C'deki 2. ve 4. sorular) özellikle ifade edilmelidir. Daha da önemlisi, bazı sorular araştırmacının Tablo 3.3'te verilen sentezinin

içeriğiyle ilgiliydi. Birkaç örnek vermek gerekirse, 5. soru (bkz. Ek C) sentezdeki ilk görevle (planlama) ilgiliyken (bkz. Tablo 3.3.), altıncı soru (bkz. Ek C) sentezin bir başka bileşeni olan liderlikle ilgiliydi (bkz Tablo 3.3.). Aynı şekilde, yedinci soru (bkz Ek C) sentezdeki yönetim aşaması görevi olan karar alma ile ilgiliyken (bkz. Tablo 3.3.), bir diğer soru (Ek C 12. soru) sentezdeki değerlendirme aşaması görevi olan krizden ders almayla alakalıydı (bkz Tablo 3.3).

Kısıtlamalar

Görüşmelerin nasıl yapıldığı hakkında bilgilerin verildiği bu bölümü bitirmeden önce, araştırmacının görüşmeler esnasında karşılaştığı bazı kısıtlamalardan bahsetmek iyi olabilir. Her şeyden önce, görüşme yapılan bazı kişiler – özellikle operasyonel personel ve acil servis görevlileri – bazı soruları cevaplamaktan kaçındılar. Açmak gerekirse, bu katılımcılar, olaylarla ilgili ve genel soruları cevaplamak için istekli olmalarına rağmen, bazı özel soruları cevaplamak için isteksizlerdi. Örneğin, krize müdahale esnasında valinin gösterdiği performans ve liderlik tarzıyla ilgili soruları cevaplamaktan kaçındılar. Aynı şekilde bazı katılımcılarTürk kamu otoritelerinin kullandığı özellikle suçlamaları yönetimine dair soruları cevaplarken açık değillerdi. Araştırmacı, bizzat kendi görevinden kaynaklanan bazı kısıtlamalar da vardı. Araştırmacı katılımcılara afete müdahalede yer alan merkezî hükümetin üyelerine ilişkin bazı soruları soramadı çünkü araştırmaya başlamadan önceki dönemde, Türkiye'de merkezî hükümetin bir temsilcisi (vali yardımcısı) olarak çalışmaktaydı. Daha spesifik olmak gerekirse, başbakan ve başbakan yardımcısı dahil Türk hükümetinin çoğu depremin ilk saatlerinde afete müdahale çalışmalarında yer almış olsalar da araştırmacı bu merkezî aktörlerin krize müdahale anında liderlik tarzları ve performanslarıyla ilgili soru yöneltememiştir. Araştırmacı,

merkezi hükümetin üyelerinin (başbakan, ve bakanlar) bizzat olay mahalline gelerek müdahale çalışmalarına katılmalarının afet yönetim sürecine etkisine dair de katılımcılara çok fazla soru yöneltememiştir. Aynı şekilde, atanmış bir aktör olarak, araştırmacı Van büyükşehir belediye başkanı ve başkan yardımcısı gibi yerel politikacılarla görüşme yapamamıştır çünküTürkiye'de bazı il ve ilçelerde – özellikle Doğu ve G. Doğu bölgelerinde - atanmış ve seçilmiş aktörler arasında bu çalışmanın kapsamı dışında olan uzun süredir devam edegelen bir anlaşmazlık ve çatışma bulunmaktadır.

Ayrıca, araştırmacı, krize müdahale sırasında seçilmiş yerel aktörlerin liderlik rolünü sorgulayamamıştır çünkü felaketin meydana geldiği yerde vali ve belediye başkanı arasında siyasi bir bölünme bulunmaktaydı. Aslında, hem araştırmacının konumu hem de afet bölgedesindeki siyasi koşulların hassasiyeti, araştırmacıyı görüşmeler sırasında bazı meseleleri sorgulamaktan alıkoymuştur. Kısıtlamalarla ilgili bu alt bölümü bitirmeden önce, afet müdahale çalışmalarında yer alan bir kamu görevlisinin, araştırmacının görüşme teklifini reddettiği de ifade edilmelidir.

Araştırma metodolojisi üzerine olan bu bölümü özetlemek gerekirse, ilk araştırma sorusunu cevaplayabilme adına araştırmacı ilk olarak başlıca birçok kriz yönetimi modelinden yola çıkarak kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen kilit görevlerden bir sentez geliştirdi. Sentezi geliştirdikten sonra, araştırmacı sentezdeki potansiyelleri ve kısıtlamaları keşfetmek üzerine odaklandı. Aslında, o, bu görevlerin neden ve ne ölçüde kriz yönetimi sürecinin verimliliğini etkileleme potansiyelleri olduğu üzerine sorgulamalara ve etkili bir kriz yönetimi süreci önündeki en önemli engeller hakkında ikinci araştırma sorusunu ele almak üzere bahse konu görevleri yerine getirmeye mani olan ana engelleri incelemeye odaklandı. Kapsamlı bir yazın taraması sonrasında bunu başarmak için, bir taraftan, Türkiye'de

2011 yılında meydana gelen sonrasında bir kriz yönetimi sürecinin yaşandığı Van Depremi bir vaka olarak ele alınırken; diğer taraftan da bazı Türk politika yapıcıları ile bir dizi görüşmeler yapıldı. Gerçekte, bir kriz yönetimi sürecinin performansını etkileyen kilit görevler ve engellerle ilgili araştırma sorularını ele almak için, bu araştırma, örnek vaka çalışması stratejisi ve nitel görüşme metodları gibi iki ana araştırma yöntemini kullanmıştır.

5.5. Verilerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Görüşme verileri açık uçlu sorular ile yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Proje için toplanan görüşme verilerinin anlatı ve hikaye özellikleri taşıdığı söylenebilir çünkü - Coffey ve Atkinson'ın (1996) ifade ettiği gibi – sosyal aktörler anılarını ve kariyer basamaklarını nasıl tırmandıklarını çoğunlukla kilit olaylarla belirlenmiş kronolojik bir hikaye şeklinde hatırlar ve hikayeleştirirler. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, benzerlik ve farklılıkları keşfetmek için, resmi belge ve kaynaklardan elde edilen verilerle kıyaslanır ve karşılaştırılır. Veri güvenilirliğini artırmak için görüşülen farklı kişilerden elde edilen anlatılar birbirleriyle ve resmi kaynaklar, kurumsal belgeler ve medya verileri gibi kaynaklarla kıyaslanıp karşılaştırılır. İşte burası nirengi teriminin girdiği yerdir.

5.5.1. Nirengi (Üçleme Tekniği)

Sosyal bilimler araştırmalarında nirengi terimi, veriyi geliştirmek ve araştırmanın titizliğini zenginleştirmek için kullanılan çoklu kaynaklar anlamına gelir (Bryman, 2008). Nirengi çoklu veri kaynakları yahut metodları kullanarak, araştırmacının verilerin güvenilirliğini kontrol etmesini sağlar. Nirengi, araştırmanın titizliğini artıran değerli bir metottur ve dört türü vardır (Robson, 2002: 174):

- ✓ Veri nirengi: birden fazla metod ya da veri toplama kullanımı;
- ✓ Gözlemci nirengi: çalışmada birden fazla gözlemci kullanma;
- ✓ Metodolojik nirengi: nitel ve nicel yaklaşımları birleştirme;
- ✓ Teori nirengi: çoklu teoriler ve bakış açıları kullanma.

Yaptığı araştırma sırasında araştırmacı belgesel araştırma ve nitel görüşme yoluyla veri nirengisi kullanmıştır. Araştırmada ele alınan vaka için ana kaynaklar resmi belgeler, makaleler ve yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Araştırmanın kalitesini artırmak için çoklu kaynaklar ile (hem yerel hem ulusal düzeyde) bireylerden (kamu görevlileri ve vatandaşlar vs) faydalınılmıştır ve bu çoklu kaynak yaklaşımı sunulan bilginin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamaya katkıda bulunan veri toplamada nirengiyi sağlamıştır.

5.6. Etik Hususlar

Araştırma etiği, katılımcıların korunması ile ilgilidir. Bu araştırmada, katılım bütünüyle gönüllülük esasına dayanmıştır. Her katılımcıya araştırmanın amaçlarının, prosedürünün ve tekniğinin açıklandığı katılım bilgi formu verilmiştir. Daha sonra, eğer uygunsa her katılımcıdan nazik bir şekilde onay formun imzalaması istenmiştir. Üstelik, görüşülen kişilere (katılımcılar) özel bilgilerinin kendi rızaları dışında kimseye verilmeyeceği yahut yayınlanmayacağı konusunda garanti verilmiştir. Son olarak, araştırmacıya bu çalışması için Southampton Üniversitesi Etik Kurulu tarafından etik onay verilmiştir.

5.7. Özet

Bu bölüm, bu araştırmada kullanılan metodolojiyi ele alarak araştırmada benimsenen yaklaşımı özetlemiştir. Bölümde, araştırmacının kullandığı araştırmanın şekli ve metodolojisi tartışılmıştır. Seçilen araştırma

metotlarının avantaj ya da dezavantajlarının yanı sıra; kullanılan veri toplama prosedürlerine de değinilmiştir. Analiz edilen tezde, araştırmacı tarafından kullanılan iki ana araştırma stratejisinden sonra (yani; örnek vaka çalışması ve nitel görüşme) bu metodların nirengisi ele alınmıştır. En sonunda ise, araştırmayala ilgili bazı etik hususlara dikkat çekilmiştir.

Bir sonraki bölüme gelince, o, sentezdeki görevlerin gerçek bir kriz yönetimi sürecinde nasıl çalıştığını ele alacak ve gerçek bir süreçte bu görevlerin karşısına çıkan ana engelleri bulmaya çalışacaktır. Aslında, sentez test edilecek ve etkili bir kriz yönetiminin önüne çıkan ana engeller bölümdeki gerçek bir olay yoluyla değerlendirilecektir. Gelecek bölüm, Türk kamu yönetimindeki kriz yönetimi sistemleri hakkındaki bir tartışmayla başlayacaktır. Ardından 2011 yılında meydana gelen Van depreminden sonra yaşanan kriz yönetimi sürecine yoğunlaşılacaktır. Bahse konu süreç, araştırmacı tarafından ortaya konan sentez (model) çerçevesinde ele alınacak ve tartışılacaktır. Vaka çalışması, resmi afet sonrası soruşturmalar, ilgili makalaler, kurumsal belgeler ve kilit kriz yöneticileri ve paydaşlarla yapılan kapsamlı yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bilgilerle örgülenecektir.

6. ÖRNEK OLAY: 2011 VAN DEPREMİ

6.1. Giriş

Dördüncü bölümde sentezi oluşturan görevlerin potansiyelleri ve sınırlamaları incelendikten sonra, araştırmacının bahse konu öğelerin gerçek bir kriz yönetimi sürecinde nasıl çalıştıklarını göstermesi ve gerçek bir süreçte bunların önündeki ana engellerin neler olduğunu bulması önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu bölüm esas olarak Türkiye'de 2011 yılında meydana gelen Van Depreminden sonra yaşanan kriz yönetimi sürecine odaklanacaktır. Araştırmacı, çalışmasında örnek vaka olarak çalışmak için doğal bir felaketten kaynaklanan bir kriz sürecini tercih etti çünkü doğal afetler, belirsizlik, beklenmedik tehditler, politika yapıcıları üzerinde yüksek düzeyde endişeye sahip olma, şiddet olasılığı, eksik bilgi, stresli bir ortamın ve zaman sınırlamasının baskısı ve varlığı altında acil kararlar alma zorunluluğu gibi krizlerin ortak özelliklerine sahiptir. Başka bir deyişle, Bölüm 2'de ortaya konan "kriz" tanımı çerçevesinde, doğal afetler çok az uyarı ile ortaya çıkan, derhal ele alınması gereken yüksek belirsizlik düzeyine sahip acil bir soruna yol açan, bireysel duyguları (algı, panik, korku, stres vb.) tetiklemeyen, insanları hayati kararlar almaya ve çok büyük baskı altına iten, hem bireylerin hem de kurumların yönetmesi için yeni bir gündem belirleyen, etkisiz bir şekilde yönetilirse olumsuz sonuçlar ve suçlamalar oluşturma potansiyeli olan, dahası, hem kurumların hem de bireylerin öğrenmesi için çok çeşitli paha biçilmez dersler içeren vakalardır. Öte yandan, krizlerin çoğunun bir bölgede meydana geldiği - en azından - yerel düzeyde başladığı açıktır. Aslında, ülke çapında bir kriz bile nihayetinde bir bölgede başlar. Bu nedenle araştırmacı, etkili kriz yönetiminin ön koşulları ve engelleri üzerindeki sentezini test etmek için yerel düzeyde bir vaka incelemeyi tercih etmiştir. Araştırmacının yerel

düzeyde bir durumu tercih etmesinin bir diğer önemli nedeni, tüm kriz yönetimi politikalarının, Türkiye'deki merkezi hükümetler tarafından yapılsa bile, yerel düzeyde uygulanmasıdır.

Bahse konu vaka, kriz yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen kilit faktörlerin ve / veya görevlerin sentezi (araştırmacının modeli) çerçevesinde incelenecektir. Örnek olay, olay sonrası resmi soruşturmaları, makaleler, kurumsal belgeler ve kilit kriz yöneticileri ve paydaşlarıyla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar dahil olmak üzere çeşitli kaynaklar aracılığıyla ele alınacaktır. Bununla birlikte, örnek olay incelemesinden önce, Türk kamu sektöründe yer alan kriz yönetimi sistemlerini tartışmak yararlı olacaktır. Bu, okuyucu için, kriz yönetimi adına genel bir çerçeveyi ortaya koyma açısından önemlidir.

6.2. Türk Kamu Sektöründe Kriz Yönetimi

Türkiye'de merkezi hükümet il ve ilçelerde bile güçlü kalmıştır. Bu noktayı netleştirmek için, seçilen yerel otoritelere rağmen, il ve ilçelerdeki en üst düzey kamu yöneticilerinin merkezi hükümet tarafından atanan valiler, vali yardımcıları ve kaymakamlar olduğunu söylemek yeterli olacaktır. Valiler ve kaymakamlar, merkezi hükümetin temsilcileri olarak çalışıyorlar ve yerel idareler de dahil olmak üzere tüm kamu kurumları arasında koordinasyonu sağlamaktan sorumlu ana otoritelerdir; dahası, bölgelerinde meydana gelen afet ve krizlerin yönetiminden birinci derecede sorumlu figürlerdir (bu arada Türk mevzuatında, “kriz” teriminin genellikle kamu düzeni için bir tehdit olarak tanımlandığını da belirtmekte fayda olabilir) çünkü kamu düzeni ve güvenliğini sağlama sorumluluğuna sahiptirler. Yerel yönetimler ise belediyeler tarafından temsil edilmekte ve seçilen belediye başkanları belediye başkanlığı görevini yürütmektedir. Belediyelerin su temini ve çöp toplama vb. temel hizmetleri sağlamaları beklenmektedir. Merkezi kamu

yönetimi Türk kamu sektöründe baskın kaldığından, kriz yönetim sistemleri doğal olarak merkezi bir şekilde gelişmiştir. Aslında, tüm kriz yönetimi politikaları merkezi hükümetler tarafından geliştirilmekte ve bir kriz durumunda, yerel yetkililer merkezi hükümetlerin temsilcileri yani vali ve kaymakamların altında çalışmaktadır.

Bu giriş bölümünün ardından, Türk afet yönetim sistemlerini ayrıntılı olarak tartışmak yararlı olabilir çünkü bu bölüm doğal bir felaketten kaynaklanan bir krizin nasıl yönetildiğine odaklanacaktır.

6.2.1. Türkiye'de Afet Yönetimi

Türkiye, tarihi boyunca farklı doğal afetlere maruz kalmıştır. Bu doğal afetlerin ana kaynakları deprem, sel, erozyon ve çığlardır. Türkiye, Çin, Rusya, Peru ve İran ile birlikte son 60 yılda felaketlerde hayatını kaybeden insan sayısı bakımından listenin en üst sıralarında yer almaktadır (Şahin, 2009: 71). Türkiye'yi etkileyen son büyük depremler 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 tarihlerinde Marmara'da gerçekleşmiş bu depremlerde toplam 18.243 kişi hayatını kaybetmiştir (Akdağ, 2002). 23 Ekim 2011'deki Van Depreminde ise 604 kişi ölmüştür. Her afetten sonra sonra, o afetten etkilenen bölgeler için özel mevzuat düzenlemelerine gidildi. Daha da önemlisi, afet yönetimi politikaları ve kurumları ile ilgili olarak, doğal afetler sonrasında - özellikle depremlerde - farklı dönemlerde birçok reform ve değişiklik yapıldı.

Türkiye'deki afet yönetimi tarihi açıdan dört döneme ayrılabilir (Akdağ, 2002). 1944 öncesi dönem, Osmanlı Devleti'nde ve Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında uygulanan afet yönetimi politikalarından oluşur. Cumhuriyet döneminde afet müdahale politikaları, Türkiye'yi vuran en büyük deprem olan 1939 Erzincan Depremi'nden sonra oluşturulmaya başlanmıştır. Bu

deprem o kadar şiddetliydi ki, depremden dolayı 116.720 bina yıkılmış ve sonrasında şehir adeta yeniden inşa edilmiştir (Şahin, 2009). Bu depremden sonra, afet bölgelerinde vali ve kaymakamlara koordinasyon yetkisi veren bir dizi yasal düzenleme yapılmıştır. Ancak, afetler için alınan önlemler geçici barınma ve yeniden yapılanma ve arama- kurtarma faaliyetleriyle sınırlandırılmıştır (Özdemir, 2001).

Yeni afet yönetim politikalarına olan bu artan talep sonucunda, 1944'te Parlamento tarafından bir yapılan bir düzenleme ile Türk kamu sektöründe afet yönetimi alanında yeni bir dönem başlamıştır (Şahin, 2009): Bu kapsamda, üniversitelerle ortaklıklar kurulmuş, Parlamento tarafından yeni yasalar çıkarılmış, dahası, ülkenin tamamını kapsayan bir deprem riski haritası hazırlanmıştır. Bütün bunlara rağmen, 1944 mevzuatının, deprem dışındaki afetlere yönelik ihtiyaca cevap vermekten uzak olduğu da bir gerçektir. Hakkını da vermek gerek, bu düzenleme, özellikle depremlere karşı risk ve can kaybını azaltma ve hazırlık çalışmaları için güçlü bir temel oluşturmuştur. 1958 yılında, Türkiye'de risk azaltma çabalarının sürdürülmesi için İmar ve İskân Bakanlığı kurulmuştur. Daha sonra, 1983 yılında bu bakanlık, Bayındırlık Bakanlığı ile birleşerek, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'na dönüşmüştür.

Türkiye'de afet yönetiminin üçüncü aşaması (1958-1999) bu kabine ofisinin kurulmasıyla başlamaktadır. Bu dönemde, tüm geçmişte yaşanmış ve gelecekte olması muhtemel afetler için kullanılmak üzere "Afet Fonu" kurulmuştur (Şahin, 2009). Bu dönemde yapılan önemli düzenlemelerden biri de; deprem fonlarının diğer afet fonlarından ayrılmasıdır (Şahin, 2009). İlerleyen zamanlarda afet yönetim politikalarında küçük değişiklikler yapıılmasına rağmen, 1958 mevzuatı, Türkiye kriz yönetim sisteminin son

dönemini başlatan 1999 Marmara Depremlerine kadar büyük ölçüde aynı kalmıştır.

Türk afet yönetimi, 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 tarihleri arasında yaşanan, 18.243 kişinin ölümü ve 40000'den fazla kişinin yaralanmasıyla sonuçlanan Marmara Depremleri sonrasında seyrini değiştirir. Bu depremler, Türkiye nüfusunun çoğunluğunu (yani, İstanbul, Kocaeli) içeren geniş bir alanı etkilediğinden, sonuçları diğerlerinden farklı olmuştur. Bu iller aynı zamanda Türkiye'nin en sanayileşmiş illeridir. 1999 Marmara Depremleri sonrasında yapılan düzenlemeler ile Afet İşleri Genel Müdürlüğü'nün kurulur. Bu kurum 1999 ve 2009 yılları arasında Bayındırlık ve İskân Bakanlığı çatısı altında faaliyet göstererek afet yönetimi çabalarını koordine eder. Büyük afetlerde ise yönetimi Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi devralır (Şahin vd, 2008).

1999 depremlerinin ardından Başbakanlığa bağlı bir merkezi afet yönetim birimi kuruldu. Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, doğal ve insan kaynaklı felaketlerin ulusu tehdit ettiği durumlarda afet yönetimini koordine etmekten sorumluydu (Türkdamar, 2011). Bu kurum, yerel ve merkezi kamu kurumlarında acil durum yönetimi birimleri oluşturmak, bunlar arasında gerekli iletişimi denetlemek ve sağlamak, ulusal tehditler için afet planları hazırlamak ve gelecekteki acil durum yönetiminde daha fazla düzenleme yapmak üzere görevlendirildi (Çelik, 2007). Fakat bu yapılanma da Türkiye'nin afet yönetimi sorununu çözmekte yetersiz kaldı çünkü nitelikli personeli az ve kaynakları sınırlı idi. Bu nedenle, bu kurum kapatılmış ve yerine 2009 yılında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı kurulmuştur. Merkezi olarak kurumların biri kapatılıp biri açılsa da taşrada afet ve kriz yönetiminin ana figürleri yani vali ve kaymakamlar

değişmemiştir. Hatta her yeni düzenleme ile vali ve kaymakamların sorumluluklarının daha da arttırdığı bile iddia edilebilir.

Türkiye'de genel kabul gören tanımla ilde valilerin, ilçelerde kaymakamların başkanlığında oluşturulan "Kriz masaları", taşrada afet ve kriz yönetiminden birinci derecede sorumlu yapılardır. Kriz masaları, acil müdahale faaliyetlerine katkıda bulunan kurumların (yerel yönetimler, Silahlı Kuvvetler, Kızılay, sivil savunma birimleri, sağlık müdürlüğü vb.) temsilcilerinden oluşmaktadır. Kriz masasının Sekretarya işlemlerini, İl Afet ve Acil Durum Yönetimi Müdürlükleri (AFAD) yapmaktadır. Afet yönetimi aşamasında, yerel yönetimlerin arama kurtarma ekipleri önemli rol oynamaktadır. Yerel otoriteler, yerleşim planlarının geliştirilmesindeki sorumluluk ile risk ve zarar azaltma çabalarına katkıda bulunur. Diğer taraftan, Türk Silahlı Kuvvetleri ve polis güçleri, yalnızca arama kurtarma faaliyetlerinde değil aynı zamanda bölgesel güvenliği sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır. Kızılay'a gelince, afet yönetiminde önemli bir sivil toplum örgütüdür; afet sonrası hemen her türlü barınma ve iaşe hizmetleri bu ajans tarafından yürütülmektedir. Kızılay ayrıca, uluslararası afet yardım kuruluşlarıyla birlikte yardım çabalarını da koordine etmekten sorumludur. Elbette, bu kurumların dışında afet yönetimi süreçlerinde yer alan birçok sivil toplum kuruluşu da vardır, ancak bunların yapılarını ve görevlerini tartışmak bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Özetle, Türk kamu sektöründe kriz yönetiminin afet yönetimi ile sınırlı kaldığı ve afet yönetimi politikalarının yalnızca geçici barınma ve yeniden yapılanma ve arama-kurtarma faaliyetleri ile sınırlı kaldığının altı çizilmelidir. Daha açık yazmak gerekirse, diğer kriz türleriyle başa çıkma konusunda kurumlar uygulanabilir plan ve politikalrdan yoksundur. Afet kaynaklı psikolojik ve sosyal problemlerle baş etmeye yönelik çalışmalar

yetersizdir. Başka bir deyişle, felaketlerin psikolojik ve sosyal etkileri, boyutları ihmal edilmiştir. Bu nedenle, krizlerin bu iki yönüne odaklanan araştırmalar çok önemlidir.

Türk kamu sektöründeki afet yönetim sisteminin yapısına dair bu tanıtıcı bölümünü takip eden bir sonraki bölüm, bir vaka çalışması olarak 2011 yılında meydana gelen Van Depremine ve sonrasındaki sürece odaklanacaktır. Vaka, bölüm 3 ve 4'te bahsedilen üç ana kriz yönetimi aşaması (hazırlık - yönetim - değerlendirme) çerçevesinde analiz edilecektir. Aslında, burada kriz yönetimi uygulamalarının etkinliğini belirleyen kilit faktörlerin ve / veya görevlerin sentezi gerçek bir olay vasıtasıyla tartışılacak, daha doğrusu, test edilecektir. Örnek olay, resmi soruşturma raporu, makaleler, örgütsel belgeler ve kilit kriz yöneticileri ve paydaşlarıyla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar dâhil olmak üzere çeşitli kaynaklar aracılığıyla geliştirilecektir.

6.3. ÖRNEK OLAY: 2011 VAN DEPREMİ

6.3.1. Giriş

Çoğu krizin bir bölgede, yerel düzeyde meydana geldiği - en azından - yerelde başladığı açıktır. Aslında, ülke çapında bir kriz bile bir bölgede başlar. Bu nedenle araştırmacı, etkili kriz yönetiminin unsurlarını içeren sentezini test etmek için yerel düzeyde bir vaka incelemeyi tercih etmiştir. Araştırmacının yerel düzeyde bir durumu tercih etmesinin bir diğer önemli nedeni de - yukarıda tartışıldığı gibi - tüm kriz yönetimi politikalarının Türkiye'deki merkezi hükümet tarafından yapılmasına rağmen, bu politikaların çoğunlukla yerel düzeyde uygulanmasıdır. Araştırmacı, vaka olarak doğal bir felaket sonrası yaşanan süreci tercih etmiştir çünkü doğal afetler, belirsizlik, beklenmedik tehditler, politika yapıcılar tarafında

oluşturduğu yüksek kaygı düzeyi, şiddet olasılığı, kritik ve acil kararlar almayı gerekli kılma gibi bir krize ait birçok özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle, literatür taraması bölümünde (Bölüm 2) öne sürülen "kriz" tanımı çerçevesinde değerlendirilecek olursa, doğal afetler çok küçük bir belirti ile aniden ortaya çıkan, yüksek seviyede belirsizlik içerdiği için ivedilikle ele alınması gereken sorunlar içeren, insanlar üzerinde baskı oluşturarak onlarda duygusal reaksiyonlara (panik, korku, stres vb.) neden olan, baskı altında kritik kararlar almayı gerekli kılan, bireyler ve örgütlerin yönetmesi gereken yeni gündemler oluşturan, etkin yönetilmez ise negatif sonuçlara ve suçlamalara sebebiyet verme potansiyeline sahip, örgütler ve bireyler için çok değerli dersler ve çıkarımlar sunan acil bir vakalardır.

Araştırmada, örnek vaka olarak doğal bir felaket seçilmiştir çünkü - literatür taraması bölümünde de (Bölüm 2) belirtildiği gibi - doğal afetler, siyasi, kurumsal, zamansal ve bilgi karmaşıklığı gibi krizlere has farklı karmaşıklık türlerine sahiptir (bkz. Stern (2000) 'in 2.2.2' de sınıflandırılması). Açmak gerekirse, özellikle doğal afet kaynaklı krizler, hem siyasi düzen hem de aktörler üzerindeki etkilerine bağlı olarak genellikle politik bir vaka olarak değerlendirilebilir. Doğal afetler, yalnızca hükümetler için değil, aynı zamanda siyasi muhalifler ve kitle iletişim araçları dahil olmak üzere çeşitli toplumsal aktörler için de çok ciddi bir tehdit unsurudur çünkü bahse konu aktörlerin ve paydaşların (siyasi karmaşıklık) temel çıkarlarını etkileme gücüne sahiptirler. Öte yandan, çeşitli karar vericiler ve ajanslar, farklı zamanlarda, farklı yöntemlerle ve farklı amaçlarla acil durumlara müdahalede rol alabilmektedirler çünkü bunlar, görev ve yetkilerinin farklılığı, eğitim seviyelerindeki farklılıklar ve farklı lokasyonlara sahip olmaları nedeniyle kriz konusunda farklı algılara sahiptirler (kurumsal karmaşıklık). Kriz algısı ve ve krizdeki tutum, kilit aktörlerin ve paydaşların önceki deneyimlerinden etkilenir (zamansal karmaşıklık). Acil bir durumda

hayati kararlar almak için çok önemli bilgiler gerekebilir, ancak her zaman mükemmel ve eksiksiz bilgiye ulaşmak öyle çok da kolay değildir. Bu nedenle, doğal afetler bilgi eksikliğinin belirginleştiği durumlar (bilgi karmaşıklığı) olarak da tanımlanabilir.

Araştırmacının yerel düzeyde yaşanmış doğal bir felaketi ve sonrasındaki kriz yönetim sürecini tercih etmesinin nedenleri hakkındaki bu açıklamalardan sonra, sonraki bölümlerde, depremle ilgili genel bilgileri takiben vaka, ana üç kriz yönetimi aşaması (hazırlık, yönetim ve değerlendirme) çerçevesinde tartışılacaktır.

6.3.2. 2011 Van Depremi Hakkında Genel Bilgiler

Van, coğrafi olarak Doğu Anadolu Bölgesi'nin doğusunda İran'a sınır bir yerleşim bölgesidir. Bir il olarak 19.069 kilometrekare yüzölçümüne yaklaşık 1.000.000 nüfusa sahiptir. Şehir merkezi, Van Gölü'nün doğu kıyısındaki Erek Dağı'nın eteğinde bulunmaktadır. Van Gölü, sönmüş volkanik dağlarla (Suphan, Nemrut, Tendurek gibi) çevrilidir. Aslında, Van Gölü etrafındaki yerleşimlerin tamamı, teknik olarak, çökeltilerin üzerindedir; yani yerleşim için uygun değildir. Araştırmada ele alınan 2011 depremine ek olarak, 1988, 1999, 2000, 2001 ve 2003 yıllarında meydana gelen depremler bu bildirimi doğrulamaktadır.

Richter ölçeğine göre 7,2 şiddetindeki deprem, 23 Ekim 2011 Pazar günü yerel saatle 13: 41'de Türkiye'nin doğusundaki Van ilini vurdu. Depremin merkezi Van şehir merkezine çok yakın bir yerleşim birimi olan Tabanlı köyü idi. Van il merkezinin dışında depremden en çok etkilenen bölge Erciş ilçesiydi. Afetin Van ve Erciş'teki 160 köy üzerinde etkisi oldu; 604 kişi öldü, 1.352'den fazla kişi yaralandı (Cilacı vd, 2012). 2.262 bina yıkılarak on binlerce insan evsiz kaldı (IFRC, 2011).

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'ndan (AFAD), özel sektörden, STK'lardan ve belediyelerden arama kurtarma ekipleri arama kurtarma çalışmalarını yürüttü (UNORC, 2011). İçişleri Bakanlığınce hazırlanan rapora göre, arama kurtarma operasyonlarına toplam 140 Türk ekibinin yanı sıra 10 ayrı ülkeden 12 ekip katılmıştır. Ayrıca bölgeye 75.000 çadır gönderildi. Depremden sonra kurulan 14 çadır kentte yaklaşık 25.000 afetzedeye barınma imkânı sağlanmıştır.

6.3.3. Hazırlık Aşaması

Bölüm 3 ve 4'te tartışıldığı gibi, kriz öncesi dönemde yapılması gereken iki ana görev vardır: olası krizlere yönelik müdahale planları yapmak ve yaklaşan bir krizi önceden tespit etmek. Örnek olay incelemesinin bu bölümü, afet sonrası resmi soruşturma ile kilit kriz yöneticileri ve bazı paydaşlar ile yapılan kapsamlı yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler kullanılarak örgülenecektir.

6.3.3.1. Afet Planlama

Afete hazırlıksız olma

İçişleri Bakanlığınca 2012'de yapılan resmi soruşturma raporuna göre, il kamu kurumları bu felakete hazırlıksız yakalanmıştır. Uygulanabilir acil durum planları yoktu. Olanlar da güncel değildi. Van valisi Münir Karaloglu bu hususlara şöyle dikkat çekmiştir:

> İlk sorudan başlamak daha iyi olabilir: "Van'da bir deprem hazırlığı var mıydı?" Bu soruyu "Evet, tamamen hazırız" olarak cevaplayabilmeyi isterdim. Ancak maalesef bu soruya "hayır" diyeceğim. Deprem için hazırlık yapılmaması, aslında Türkiye'deki her türlü felakete hazırlıksızlığımızın bir yansıması olarak görülebilir. Bir ülke olarak, şu ana kadar birçok farklı kriz türünü yaşadık. Krizleri

> meydana geldikten sonra – bir şekilde - yönetyoruz. Geleneksel reflekslerimiz, krizleri yönetme konusunda bize bazı kazanımlar sunuyor. Ancak riski yönetemiyoruz, çünkü kriz yönetimi de dâhil olmak üzere her türlü yönetim sürecinde planlamayı ihmal ediyoruz. İşte sorun bu. Tecrübe ettiğimiz afet için önceden hazırlanmış geçerli bir planımız yoktu. Planlarımız güncel değildi. Gelecek krizlere hazırlık aşamasında ciddi sorunlarımız ve eksikliklerimiz var. Ciddi bir kriz olmadıkça, olası krizlere hazırlık ve planlama gündemimizi meşgul etmiyor. Bence bu kültürel bir problem. (24 Haziran 2013)

Valilik gibi, İl Afet ve Acil Durum Yönetimi Müdürlüğü de böyle bir afete hazırlıksız yakalanmıştı ki AFAD, Türkiye'deki afet hazırlığı ve planlamasından sorumlu ana kurumdur. Bakanlık tarafından hazırlanan rapor buna şu cümlelerle dikkat çekmiştir:

> ...muhtemel krizlerin planlanmasından ve hazırlanmasından sorumlu ana kurum olarak Van Afet ve Acil Durum Yönetimi İl Müdürlüğü felakete hazırlıklı değildi. Kurumun acil eylem planları güncellenmedi. Örnek vermek gerekirse, beklenmedik durum planında çadır kamp alanına tahsis edilen bölge, Van Belediyesi tarafından yeni bir yerleşim alanı olarak ilan edilmiş ve daha sonra bölgede çok sayıda daire inşa edilmiştir. Ancak, bu değişiklik planda güncellenmedi.

Van İl Afet ve Acil Durum Yönetimi Müdürü Cafer Giyik, AFAD'ın yöneticisi olarak, bu hazırlıksızlığı açıkça itiraf ediyor:

> İl kriz merkezi kurumumuz bünyesinde bulunuyordu. Kriz masası üyeleri depremden sonra yirmi beş dakika içinde bir araya geldi. Vali hemen afet planını sordu. Masanın üstüne koyduk. Planda belirlenen çadır kamp alanına baktı ve o alanın kullanılabilir olup olmadığını sordu (Tecrübesi vardı). Planda çadır kampı alanı olarak tahsis edilen yerlere çok sayıda yeni bina (apartman, ofis vb.) yapıldığını öğrendi. Özetle, felaket planları güncellenmediği için işe yaramadı ve felakete hazırlıksız ve plansız olarak yakalandık. Bu nedenle, felakete ilk müdahale spontane gelişti (24 Haziran 2013)

Öte yandan, rapor (2012), Van Valiliği ve Afet ve Acil Durum Yönetimi İl Müdürlüğü dışında, diğer kamu kurumlarının da hazırlıksız olduklarına ve bu nedenle, afet sonrası ilk saatlerde bir kargaşa yaşandığına dikkat çeker. Örneğin, İl Emniyet Müdürlüğü, güvenliğin nasıl sağlanacağı, eksik personel ve malzemelerin nasıl belirleneceği, diğer şehirlerden gelen personelin iaşe, barınma, yolluk vs giderlerinin nereden ve nasıl karşılanacağı konusunda hazırlıksızdı. Yukarıda da bahsedildiği gibi (bkz. 6.3.2.), Van şehir merkezinden ayrı olarak, Erciş ilçesi depremden etkilenen bir başka bölge idi. Buradaki kamu kuruluşları da depreme hazırlıksız yakalanmıştı. Erciş ilçesi yardımcı kaymakamı Barboros Baran bunu şu cümlelerle doğruladı:

> ...bu durumda, çadırları nasıl dağıtacağımızı bile bilmiyorduk çünkü gerçek anlamda kimin çadıra ihtiyacı vardıi kim mağdurdu buna karar vermek için yeterli veriye sahip değildik. …dürüst olmak gerekirse, krizlere hazırlık konusunda iyi değildik. Başka bir deyişle, sınıfta kalmıştık.

Daha da kötüsü, afet bölgesindeki vatandaşlar kamu kurumlarının bu hazırlıksızlığının farkındaydı.

Uygulanabilirlikten uzak güncellenmemiş planlar

Plansızlığın dışında, afete müdahale sırasında karşılaşılan bir diğer önemli sorun, mevcut planların güncellenmemiş olması nedeniyle uygulanabilirlikten uzak olmasıydı. Örnek vermek gerekirse, bölgede olası bir acil vakada ihtiyaç duyulacak çadır kent kurmak için ayrılmış alanda birçok bina inşa edilmişti (Cilacı vd, 2012).

Farklı planlar arasındaki tutarsızlık

Türk kamu yönetim sisteminde, her kamu kurumu olası acil durumlar için bir acil durum planı hazırlamak zorundadır. Bununla birlikte, bu çeşitli planlar arasında uyum olup olmadığını kontrol eden herhangi bir koordinatör kuruluş olmadığı için, kriz yanıtı sırasında bazı ciddi koordinasyon sorunları ortaya çıkabilmektedir. İçişleri Bakanlığ raporu bu noktaya şöyle dikkat çekiyor:

> Farklı kurumlarca hazırlanmış acil durum planları arasında bir tutarlılık yoktu ve bu durum, yalnızca vatandaşlar için değil, aynı zamanda kamu kurumları için de deprem sonrası ilk olarak ne yapılacak, nerede toplanılacak vs konularında belirsizliğe neden olmuştur.

Sivil kurtarma çalışmaları planı eksikliği

4. Bölümde belirtildiği gibi, krize müdahalede yer alan en önemli aktörlerden biri hükümet dışı ve özel aktörler gibi gönüllü gruplar olsa da, bunlar planlama sürecinde planları hazırlayanlar tarafından çok da dikkate alınmazlar. Soruşturma raporu (2012) bu noktayı teyit eden şu bulgulara yer veriyor:

> Depremden sonra, diğer şehirlerden ve ülkelerden birçok arama kurtarma ekibi (çoğu gönüllü) bölgeye geldi. Fakat, bu ekipler afet bölgesinde kiminle temas kuracaklar, kimin koordinesi altında çalışacaklar net değildi çünkü afetten önce bu tür sivil ve yabancı ekiplere yönelik hazırlanmış bir sivil yönetim planı yoktu.

Spesifik sorunlar: akaryakıt sorunu

Ayrıca, arama kurtarma ekiplerini koordine etmekten sorumlu kamu personeli, hazırlıksızlıktan kaynaklanan iki farklı soruna daha dikkat çekmiştir ki; bunlar taşıt yönetim planının olmaması ve yakıt tedarikinde yaşanan sıkıntılardır. Bu sorunlar, müdahalede aksaklıklara neden olmuştur. İsterseniz bunlara dair açıklamalarını takip edelim:

> Depremden sonraki ilk günlerde, yüzlerce kamyon (çadır yüklü) diğer şehirlerden ve hatta yabancı ülkelerden geldi. Yüklerini boşaltmak için çok uzun konvoylar oluşturdularr çünkü daha önceden hazırlanmış herhangi bir afetlerde araçların yönetimine dair plan yoktu. Daha da kötüsünü söylemek gerekirse, çok sayıda arama ve kurtarma aracı depremden sonraki ilk saatlerde yakıt yetersizliği nedeniyle bir süre çalışamadı. Nedenine gelince, İster inanın ister inanmayın, arama kurtarma operasyonlarında görev alacak araçların ve iş makinalarının yakıtlarının nasıl karşılanacağı, hangi bütçeden finanse edileceği konusunda önceden yapaılan bir plan, hazırlık yoktu. Abartmıyorum. Bu doğruydu. Belki de bu yüzden can kaybı da arttı.

Kriz Planları: İmkânsız mı?

Hiç kimse, kamu kuruluşlarının, deprem sonrası ortaya çıkan tüm sorunları ve karmaşıklıkları, dahası, belirsizlikleri bütünüyle tahmin etmenin çok da mümkün olmadığını inkâr edemez. Bununla birlikte, kriz sonrası dönemde ortaya çıkabilecek bazı rutin ihtiyaçlar (iaşe, temiz su ihtiyacı, ulaşım, ilk yardım vb.) öngörülebilir ve bunlara yönelik öncesinde bazı önlemler alınabilir ki bu da inkâr edilemez.

Bütün bu bulgulardan yola çıkarak denebilir ki, planlama ve hazırlık eksikliğinin, arama ve kurtarma hizmetlerinde düzensizlik, karışıklık ve gecikmelere neden olduğu ve dolayısıyla yaşam kaybını arttırdığı bir

gerçektir. Bu nedenle, olası krizler için hazırlık ve planlamanın kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde büyük bir etkisi olduğu söylenebilir.

6.3.3.2. Afeti Önceden Sezmek

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi (bkz. Bölüm 2, 3 ve 4), kriz yönetiminin nihai amacı bir krizi önlemek veya - en azından - olumsuz sonuçlarını azaltmaktır; bu nedenle krizleri vukuundan evvel tespit kuruluşların birçok krizi engellemesine - en azından - onlarla daha etkili başa çıkmasına olanak sağlayabilir. Diğer kriz türlerinden farklı olarak, doğal afetler saniyeler içinde meydana gelen, beklenmeyen ve ekseriyetle öngörülemeyen olaylardır. Öte yandan, bazı bölgelerin bazı doğal afetlere daha sık maruz kalabildiği de bilinmektedir. Örneğin, Türkiye'deki belli bölgelerde özellikle de Doğu Anadolu bölgesinde deprem meydana gelme olasılığı daha yüksekken, Karadeniz bölgesindeki bazı bölgelerin ise taşkın yaşama olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, bir dereceye kadar, bu tür felaketlerin beklendiği yerlere yönelik uygulanabilir afet planları hazırlamak daha kolaydır. Bununla birlikte, uzun süre ciddi bir olay olmadan yaşamaya alışmak, bu bölgelerde yaşayan insanların bu tür olayların tekrar yaşanmayacağını varsaymasına ve bu nedenle felaketleri önceden tespit etme yeteneğini kaybetmesine neden olabilir. Kısacası, mevcut şartlara alışma farklılıkları sezmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biridir.

6.3.4. Krizi Yönetim Aşaması

Araştırmacı tarafından oluşturulan senteze (model) göre, kriz yönetim sürecinde ikinci evre olan “yönetim” aşaması, yönetme, önderlik etme ve karar alma, kamu ve medya ile iletişim kurma, duygu yönetimi ve gündemi yönetme gibi bir dizi ana görev içerir. Vaka çalışmasının bu bölümü, 2011 Van depremi sonrası yaşanan süreçte görev almış kamu görevlileri ile

afetttten etkilenen paydaşlarla yapılan görüşmelerden, konu hakkında hazırlanan rapor ve yazılan makalelerden elde edilen bulgular ışığında örgülenecektir.

6.3.4.1. Organize etme (Afete Müdahalenin Koordinasyonu)

Depremden hemen sonra Van ve Erciş'te iki Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi (kriz masası) kurulmuştur. Erciş ilçe kriz yönetim merkezi, Van Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi'nden bağımsız olarak yönetilmesine rağmen, iki kriz masası arasında sıkı bir iletişim sağlanmıştır. Kriz masaları 23 Ekim'deki depremi takiben 24 saat boyunca çalışmaya başlamıştır. Tüm müdahaleler bu merkezler aracılığıyla koordine edilmeye çalışılmıştır. Ancak, depremden sonraki ilk birkaç gün içinde, depreme müdahale eden bu birimler arasında ciddi bir karmaşa ve dağınıklık yaşanır çünkü tüm bu ajanslar arasında koordinasyon sağlamak için kullanılan herhangi bir olay komuta modeli/planı yoktu (Cilacı vd, 2012). Ulusal Medikal Kurtarma Teşkilatı (UMKE) temsilcisi olarak afet müdahale çabalarında yer alan Aydoğan Kaya, bu hususta şunları ifade etmiştir:

> Bölgede hem kamu hem de özel sektörden birçok operasyonel ekip vardı, ancak aralarında koordinasyon yoktu. Bunlar, farklı çalışma sistemlerine sahiplerdi.

Süreçte yer alan bir diğer kamu görevlisi Giyik ise, bahse konu yapılar arasında ciddi bir karışıklık ve dağınıklığın olmasının bir diğer önemli nedenine şu ifadelerle dikkat çekti:

> ...felakete ilk müdahale tamamen kendiliğinden oldu. Bu, krize organize bir cevap değildi; çünkü her birim kendi kuralları ve hiyerarşisi içinde çalıştı. Birimler, ortak bir sistemin nesnesi olmayı kabul etmediler (24 Haziran 2013)

Temel bir Koordinasyon sorunu: Sivil Kurtarma Ekipleri

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'ndan (AFAD), özel sektörden, STK'lardan ve belediyelerden arama kurtarma ekipleri arama kurtarma çalışmalarında yer almıştır (UNORC, 2011). Arama kurtarma operasyonlarına 140 Türk ekibinin yanı sıra; 12 ekiple 10 yabancı ülke de destek verdi. Arama kurtarma ekiplerini koordineden sorumlu kamu yöneticisi Uzun, bu çalışmalara katılan özel / sivil ekipler için çok önemli bir noktaya değindi:

> Arama kurtarma operasyonlarında yer almak için, diğer şehirlerden ve hatta birçok arama kurtarma ekibinden katılmak için yabancı ülkeler bölgeye bağımsız olarak geldi. Operasyonlarını koordine etmek zordu, çünkü çoğu deneyimsizdi. Bazıları o kadar deneyimsizdi ki, kendi başlarına karşılaştıkları ilk enkazda çalışmaya başladılar.

Bir başka katılımcı, afet dönemi Erciş Kriz masası sorumlusu Fani, bu konuda önemli bir noktaya temas etti:

> Birçok arama kurtarma ekibi tecrübeli değildi. Örneğin, bir arama kurtarma ekibi bir enkazda çalıştı ve o enkazın altında kimsenin olmadığını bildirdi. Sonra bir vatandaş bana yaklaştı ve çocuğunun o enkaz altında olduğundan emin olduğunu söyledi. Başka bir ekip yolladım ve enkaz altında kimseye ulaşamadımk; ancak vatandaş yeniden ısrar etti. Gönderdiğim üçüncü takım çocuğu sonunda enkazdan çıkardı. Bu inanılmazdı. Arama kurtarma operasyonları için birçok gönüllü grup Erciş Bölgesi'ne geldi. Bazıları bizim yönetimimiz altında çalıştı ancak bazıları buna yanaşmadı. Gerçeği söylemek gerekirse, kriz masası başkanı olarak, bu ekiplerin çabalarını diğerleriyle koordine etmek benim için gerçekten zordu.

İşbirliğini kolaylaştıran en önemli faktörlerden birinin taraflar arasındaki güven olduğu açıktır. Bu nedenle, bireyler ve / veya gruplar arasında güven olmazsa, ortak bir sistemin nesnesi olmayı benimsemelerinin zor olduğu iddia edilebilir.

Afet Bölgesine Yapılan Üst Düzey Ziyaretler

Üst düzey kamu otoriteleri tarafından afet bölgelerine yapılan ziyaretler kriz yönetiminin önemli ve vazgeçilmez ritüellerinden biridir. Bu ziyaretlerin afetzede ve yakınları üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra, afetin vukuunu takip eden ilk saatlerde (ilk 72 saat) hayati öneme sahip arama-kurtarma çabalarını olumsuz etkileyebileceği de unutulmamalıdır. Bakanlık tarafından hazırlanan rapor (2012) bu gerçeğe şöyle yer veriyor:

> Afetten sonraki ilk günlerde, birden fazla bakan - bazen 8 bakan - aynı anda bölgedeki mağdurları ziyaret etti. Bu ziyaretler, merkezi hükümetin mağdurlara verdiği önemi vurgulamak için anlamlıydı ancak arama-kurtarma çalışmalarını koordine etmeyi zorlaştırdığı da bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Çünkü bu ziyaretler sırasında bakanlara eşlik etmek için, en az birkaç üst düzey kriz masası üyesi (vali, vali yardımcısı, kaymakam) kriz yönetim merkezini uzun süre terk etmek zorunda kaldı.

Van kriz masası sorumlusu, Van Valisi Karaloğlu bu konuda şunları söylemiştir:

> Keşke afetin vukuundan sonraki ilk 72 saat içinde bakanların ziyaretlerini (Başbakan ziyareti dâhil) engelleyebilseydim. Dürüst olmak gerekirse, bu ziyaretler nedeniyle temel görevlerimize odaklanamadık, örneğin arama kurtarma operasyonlarını koordine edemedik; çadır dağıtımını koordine edemedik. Peki, ne mi yaptık? Bu altın saatlerde bakanları brife etme dışında hiçbir şey yapmadık.

Karaloğlu dışında da bazı katılımcılar bu ziyaretleri eleştirdi; ancak arama kurtarma ekiplerinden sorumlu olan katılımcının eleştirisi oldukça dikkat çekiciydi:

> Üst düzey devlet adamlarının olaydan sonraki ilk 24 saat içinde bölgeye yaptığı ziyaretler yanlıştı. Başbakan'ı görmek veya fotoğrafını çekmek için bazı gazetecilerin, altında insanların olduğu enkazların üzerine çıktığına şahit oldum…

Diğer Koordinasyon Engelleri

Katılımcılar, afet bölgesine yapılan üst düzey ziyaretlerin yanı sıra, deneyim eksikliği, afet yönetiminde görevli personelin kendilerinin de birer afetzede olması, bireyler ve kurumlar arasında bilgi paylaşımı konusundaki isteksizlik, ortak veri tabanından yoksunluk, yanlış bilgi gibi bir takım koordinasyon engellerine de işaret ettiler. Ancak, burada en önemlilerine değinilecektir.

Tecrübesizlik

Dördüncü bölümde belirtildiği gibi, deneyim, kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen önemli bir faktördür çünkü zaman baskısı ve belirsizlik altında karar vermeyi kolaylaştırır. Tecrübe, kriz yönetiminin başarısı için önemli bir öğedir çünkü kriz yönetiminden sorumlu otoriteler alacakları kararları ve atılacak adımları önceki deneyimlere dayandırmaya meyillidir. Katılımcılardan Barboros Baran, bu konuda şunları ifade etmiştir:

> Koordinasyonu zorlaştıran en önemli faktörlerden biri, hiç deprem yaşamamiş yahut bir afet yönetim sürecinde yer almamış görevlilerdi. Bunlar, ne yapacaklarını, özellikle felaketin akut aşamasında nasıl hareket edeceklerini bilmiyorlardı.

Kendisi de Afetzede Olan Personel

Daha önce de belirtildiği gibi, krizler ekseriyetle yerel düzeyde yaşanır ki ulusal düzeydeki bazı krizlere bakıldığında temelde yerelde başladığı görülecektir. Bu nedenle, herhangi bir felakete ilk müdahale genellikle yerel halk tarafından özellikle yerel kamu kuruluşlarındaki personel tarafından yapılır. Burada sorulması gereken bazı sorular vardır:

- Afet sonrası kurtarma, iyileştirme vs çalışmalarına katılacak personel kendisi de felaketten etkilenmişse yani onlar da birer afetzede ise, müdahale çalışmalarında ne kadar verimli olabileceklerdir?
- Diyelim, bu yerel personel çalışamayacak durumda; o zaman bahse konu çalışmaları kim yapacak?

Bigiyi Paylaşmama

Özellikle doğal veya insan kaynaklı felaketler sonrası yaşanan kriz yönetim sürecindeki koordinasyon zorlukları genellikle organizasyonlar arası iletişim eksikliğinden ortaya çıkmaktadır (bkz. Bölüm 4). Koordinasyon sorunlarının çoğu, acil durumlarda bile bazı kurumların başkalarıyla iletişim kurma ve bilgi paylaşma konusundaki isteksizliğinden kaynaklanmaktadır.

6.3.4.2. Kriz Liderliği

6.2.1'de belirtildiği gibi, Türk kamu sektöründe, kriz yönetiminden sorumlu ana otorite o bölgedeki vali ve kaymakamlardır. Bu vakada, orta düzey bir kamu yöneticisi olarak sorumluluk üstlenen Uzun, valinin (Karaloğlu) kriz yönetim sürecinde sergilediği otoriter liderlik tarzını başarılı bulduğunu ifade ediyor. Uzun'a göre, vali demokratik liderlik tarzı sergilseydi, mevcut deprem nedeniyle yaşanan can kaybı artabilirdi. Öte yandan, Van İl Afet ve

Acil Durum Yönetimi sorumlusu Giyik, valinin gösterdiği otoriter liderlik tarzını şu cümlelerle eleştiriyor:

> AFAD müdürü olarak bir kişiye bile çadır verme yetkim yoktu. Yani, ister inanın ister inanmayın, valinin onayı olmadan birisine çadır bile verilemiyordu. Otoriter liderlik tarzının kriz müdahale çabalarımızın etkinliğini, çalışma hızımızı yavaşlattığı için zarar verdiğini söyleyebilirim. Bununla birlikte, böylesine büyük bir krizde ihtiyacımız olan en önemli şey hızlı olmaktı.

Liderlik Becerileri

Liderlerin krizlerin beklenmedik sonuçlarıyla ve karmaşık yapısıyla başa çıkabilmek için birçok farklı yetkinliğe sahip olması gerekebilir. Küçük bir uyarı ile ortaya çıkan, insanlara büyük baskı altında karar almaya zorlayan, onlarda korku, panik, endişe, stres vb duyguları harekete geçiren ve oluşturduğu yeni gündem ile birden insanların ve kurumların gündemini değiştiren vakaları yani krizleri yönetmede başarılı olmak için gerekli en önemli unsurlardan biri empati kurabilme yetisidir. Katılımcılardan birinin üzerinde durduğu becerilerden bir diğeri de liderin görünürlülüğü, yani topluma karışmak, onların içinde olmak ve kalmaktır.

Kriz durumlarında liderliğin Türk kamu sektöründe hak ettiğinden daha fazla önem kazandığı bir gerçektir. Türk kamu sektöründe kriz yönetimindeki başarı bir yönüyle tamamen liderlik becerilerine bağlıdır çünkü Türkiye'de kriz yönetimi için belirlenmiş bir model yahut sistem yoktur. Bu yüzden, krizlerde liderlerden çok şey beklenmektedir.

6.3.4.3. Baskı altında Karar Verme

Karar verme, herhangi bir yönetim sürecinin en önemli öğesidir. Dahası, ‘yönetim’ terimi ‘karar verme süreci’ olarak tanımlanabilir. Bu nedenle

krizler esnasında karar al(a)mama yani kararsızlık, krizin yönetilememesi ile sonuçlanabilir. Kararsızlığın krizlerde ne denli ciddi sorunlara yol açtığı konusunda 2012 yılında hazırlanan raporda bahsi geçen somut bir örneğe değinmek faydalı olabilir:

> Afetin ardından ilk gün, kriz yönetimi ekibi, ellerindeki çadırlar bireylere dağıtılmalı mı, yoksa o çadırlar ile bir çadır kent mi kurulmalı, bu konuda tereddüt yaşarlar. Bu ikilem nedeniyle çadır kamplarının kurulması gecikince vatandaşın protesto ve tepkilerine hedef olmuşlardır.

Van Valisi Karaloglu anlattıklarıyla bu olayı doğruladı:

> ... çadır dağıtımından sorumlu vali yardımcım, bana, ilk akşam, muhtaç kişilere çadır verip verilmeyeceğini sordu. "Hayır, kimseye çadır vermeyeceğiz; bir çadır kent kuracağız." dedim. İki saat sonra vali yardımcım beni tekrar aradı: "Erciş Bölgesi'ndeki yerel halka çadır dağıtılmış. Bunu öğrenen vatandaşlar bize ciddi şekilde baskı yapmaya başladılar. Sakinleşmeleri zor. Ne yapmalıyım? " dedi. İlk kararımı değiştirmeye karar verdim çünkü kararımda ısrarcı olsaydım büyük olasılıkla yeni bir kriz meydan gelebilirdi; o yüzden ihtiyacı olan vatandaşlara çadır dağıtılmasını onaylamak durumunda kaldım. Ancak tahmin ettiğim gibi, bu bile, protestolara hedef olmaktan bizi kurtarmaya yetmedi çünkü çadır dağıtımında gecikmiştik.

Yetki Devri

Stratejik konularda üst yönetimin, teknik konularla ilgili ise operasyonel birimlerin karar vermesi üst yönetimin başarısı adına önemli bir prensiptir. Başka bir deyişle, üst yönetim temel stratejileri belirlemeli ve daha spesifik ve teknik konular hakkında kararları orta seviye yöneticilere bırakmalıdır. Aksi takdirde, karar alma sürecinin uzaması ve buna bağlı olarak da yönetimin etkinliğinin azalması muhtemeldir. Bu, kriz yönetimi için de geçerlidir. Van İl Afet ve Acil Durum Yönetimi sorumlusu Giyik'in anlatımı, bu konuyu daha anlaşılır hale getirebilir:

> Vali Karaloglu, üst yönetici olarak karar süreçlerinde olması gerekenden çok daha fazla yer aldı… Örnek vermek gerekirse, AFAD'ın direktörü olarak bir kişiye bile çadır vermeye yetkim yoktu. Yani, ister inanın ister inanmayın, bir vatandaşa çadır verilmesine bile vali karar veriyordu. Bu yüzden, - daha önce de belirttiğim gibi – krize ilk başta güçlü bir yanıt verme konusunda başarılı olamadık.

Karar almada merkezileşme

İlk müdahaledeki başarısızlıktan sonra, kamuoyu baskısı merkezi hükümetin kriz yönetiminde inisiyatif almasına neden oldu. Depremin üçüncü gününden itibaren, başka il ve bölgelerden yöneticiler Van ve Erciş'te görevlendirildi. Bu, kriz yönetiminin etkinliğine olumlu katkı yaptı (Cilacı vd, 2012). Katılımcılardan biri, bu konuda farklı bir yaklaşım ortaya koymuştur:

> Krizi dışardan yönetemezsiniz. Kararlar yerel düzeyde alınmalıdır. Merkezi hükümetin görevlendirdiği aktörler tarafından verilen kararların çoğunun uygulanamadığını gördük çünkü bölgedeki koşulların farkında değillerdi, bölgenin ve bölge insanının hassasiyetlerini yeterince bilmiyorlardı. Karar Almanın Önündeki Engeller

İçsel Çatışma

Karar vermenin önündeki en büyük engellerden birinin kararsızlık (tereddüt yaşama) olduğu açıktır. Karar vericilerde tereddüte neden olan ana etkenlerden biri, karar alma sürecinde kendi içlerinde yaşadıkları iç çatışmalar diğer deyişle ikilemlerdir. Erciş kriz masası yetkililerinden Barboros Baran, bu konuya bir tecrübesi ışığında şöyle dikkat çeker:

> ...karar vericilerin her türlü içsel çatışmayı (ikilem) asgariye indirmeleri gerekiyor. Örnek vermek gerekirse, felakete müdahale sırasında karşılaştığım adalet-merhamet ikilemi nedeniyle bazı konularda (özellikle de ihtiyacı olan insanlara yardım dağıtma) ilgili doğru kararlar almak benim için çok zordu. Bu nedenle, profesyonel

> olarak karar verebilmek için önce duygularımızı yönetmemiz gerektiğini iddia edebilirim.

Belirsizlik

Dördüncü Bölümde belirtildiği gibi, bir kriz sırasında, karar verilmesini gerektiren bir problem ya da durumun bazı belirsizlikler nedeniyle tanımlanması zor olacaktır. Erciş kriz masası başkanı, bu gerçeğe şöyle dikkat çeker:

> Bir yönetici olarak belirsizlik ve belirsizlik altında karar vermenin benim için büyük bir zorluk olduğunu kabul etmeliyim çünkü çok sayıda bilinmeyen vardı. Mesela, yıkılan binaların sayısı, ölen ve yaralanan insanların sayısı hakkında net ve sağlıklı veri toplayamadım. Şimdi size sormak istiyorum: bu şartlar altında nasıl doğru ve hızlı karar alabilmek ne kadar mümkün?

Bilgi Kirliliği

Kriz koşullarında karar vermek zordur çünkü karar vericiler, kamu ve özel müdahale kuruluşları, medya ve benzeri çeşitli kaynaklardan gelen veriler adeta bilgi bombardımanına tutulmaktadırlar.

Gelecekte hesap verme endişesi

Hızlı kararlar alabilmek için, krize müdahalede yer alan kamu görevlilerinin, kriz sonrası dönemde yapılacak soruşturma sırasında denetçilerin kendilerine olumlu ve makul yaklaşımlarından emin olmaları gerekir. Aksi takdirde, gelecekteki incelemelere ilişkin kaygıların, bazı kritik kararları vermelerini engellemesi muhtemeldir.

6.3.4.4. Medya ve Kamu ile İletişim (Kriz İletişimi)

Bölüm 4'te belirtildiği gibi, kriz iletişimi, kriz yönetimi sürecinin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü krizin içeriği ve muhtemel sonuçlarına dair kamuoyunun bilgilendirilmesini sağlar. Kriz iletişimi, krize müdahale hakkında kamuoyunca doğru bilinen yanlışların düzeltilmesi adına çok önemlidir. Günümüzde, insanların krize verilen yanıtı nasıl algıladıkları, yanıtın kendisinden daha önemli hale gelmiştir. Bu son bahse dair Van Valisi Karaloğlu'nun anlatısı oldukça dikkat çekiciydi:

> Depremden 10 gün sonra birkaç üniversite hocası beni ziyaret etti. Genel olarak, yaşanılan kriz yönetim süreci ile alakalı yerelde ve Türkiye genelindeki algılara dair bir anket ellerindeki araştırma sonuçlarını benimle ve kriz masası üyeleriyle paylaşmak istediklerini söylediler... Sonuçları şok ediciydi. Sonuçlara bakılırsa, on gündür biz hiçbir şey yapmamıştık. Uykusuz geçen geceler ve günlerce düzgün bir bile yemediğimiz gerçeğine rağmen araştırma sonucu hiçbir şey yapmadığımızı, krize müdahalede yetersiz kaldığımızı söylüyordu. Kendimizi halka ifade etmekte başarısız olduğumuzu anladım. İnsanların yapılanları nasıl algıladıklarının, yapılanlardan daha önemli olduğunu anladım...

Medyanın Rolü

Kriz iletişiminde medyanın önemli bir rol oynadığı açık. Kriz yönetimi sürecinde medya ile iletişim kurmak hayatidir çünkü - Boin ve arkadaşları (2005) tarafından da belirtildiği gibi - kamu otoritelerinin bir kriz durumunda ortaya çıkan söylentileri, yanlış beyanları ve dedikoduları doğru, açık ve teknik bilgi ile düzeltmeleri önem taşır. AFAD sorumlusunun açıklamaları bunu destekler mahiyettedir:

> İnsanlarla iletişim kurmak için en kullanışlı aracın medya olduğu açıktır ve bu nedenle basınla olan ilişkilerimizi doğru yönetmemiz

> gerekir. Medya tarafından yayılan haberleri kontrol edemezseniz, bazı sorunlarla karşılaşmanız muhtemeldir. Bir örnek vereyim: Depremden birkaç hafta sonra, medyanın yaydığı "yeni bir deprem olması muhtemel" gibi temelsiz bir fısıltı, tüm yerel halkın geceyi sokaklarda geçirmesine neden oldu…

Kriz iletişiminde önemli bir engel: üst düzey ziyaretler

Doğal afetlerin haber değeri taşıyan olaylar olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Halkın ve medyanın doğal afetlere duyduğu ilgiyi artıran en önemli faktörlerden birinin, merkezi hükümet üyelerinin özellikle de bakanların afet bölgesine yaptığı ziyaretler olduğu da bir gerçektir. Raporda (2012) bu gerçeğe şu cümlelerle dikkat çekilmiştir:

> Başbakan da dâhil olmak üzere Türk merkezi hükümeti üyeleri mağdurlarla yoğun bir iletişim kurdu ve bu nedenle afet müdahalesinin ilk günlerinde deprem bölgesi üzerinde ulusal ve uluslararası medyanın ilgisi arttı.

Ancak, bu üst düzey ziyaretlerin kriz yöneticilerinin medya ve halkla iletişim kurmasını engelleme potansiyeline sahip olduğu da bir vakıadır. Kriz yönetim ekibi başkanı Karaloğlu, bu üst düzey ziyaretlerin kriz iletişimi üzerindeki olumsuz etkilerini şöyle izah etmiştir:

> Başbakan ve bakanların tümü depremden sonra bölgeyi ziyaret ettiler ve ilk günlerde basını onlar bilgilendirdiler. Bu nedenle, yerel otoriteler olarak başlangıçta kendimizi kamuoyuna ve medyaya açıklama şansımız çok olmadı.

Bir diğer iletişim engeli: çokseslilik

Dördüncü bölümde vurgulandığı gibi, etkili kriz iletişimi için en önemli şeylerden biri tek sesle konuşmaktır. Aslında, kriz iletişimi ortak bir çabanın ürünüdür. Mesajın tutarlılığı, etkili kriz iletişiminin önemli bir unsurudur. Kamuoyu ile paylaşılacak farklı kaynaklardan beslenen mesajları koordine

etmek, verilecek mesajların kendi içinde tutarlılığını artıracaktır. Bu nedenle, etkili bir kriz iletişimi ve haliyle etkili bir kriz yönetimi süreci için bir 'sözcü' belirlemek gereklidir. Bakanlık tarafından hazırlatılan raporu (2012) takip edelim:

> Deprem sonrası kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik günlük basın toplantıları bir plan çerçevesinde yapılmadı. Açıklamalar farklı otoriteler tarafından yapılıyordu. Basın toplantıları için önceden belirlenmiş ve deklare edilmiş belirli bir saat de yoktu. Dahası, basın toplantıları için önceden belirlenmiş bir sözcü yoktu. Sonuç olarak, devlet kurumları tek bir sesle konuşmadılar.

Toparlamk gerekirse, kriz yönetimi boyunca tek bir sesle konuşmak çok önemlidir, çünkü tek seslilik yalnızca kriz iletişimini değil, aynı zamanda krizde doğru ve hızlı karar almayı engelleyen bilgi kirliliğini de minimize eder (bkz. 6.3.4.3).

Kriz ve Sosyal Medya

Son zamanlarda Türkiye'nin Van ilinde meydana gelen deprem, insanların sosyal medyada bir olaya dair kritik bilgileri nasıl paylaştığını gösterdi. Resmi kurumlar otoriteler de Twitter ve diğer sosyal medya ağları vasıtasıyla depreme dair bilgi ve verileri kamu ile paylaşmışlardır (Hurriyetoğlu, 2012: 12). Sosyal medya ağlarının süreçteki rolü konusunda Van Valisi Karaloğlu'nun yorumları çok önemliydi:

> Afetin ilk saatlerinden itibaren, sosyal medya ağları aracılığıyla, binlerce kişi felakete nasıl tepki verdiğimizi, yaptıklarımızı izledi. Bu, bizi baskı altına da aldı… sosyal medyayı kriz yönetimi sürecinde kendimizi ifade etmek için aktif olarak kullandık. Sonuç olarak, sosyal medyaya müteşekkiriz çünkü kamuoyu duyarlılığının Van'daki trajediye karşı canlı tutulmasını kolaylaştırdı.

Sonuç olarak, kriz yönetiminde başarı için en önemli unsurlardan birinin halkla iletişim kurmak olduğu iddia edilebilir. Krizi başarılı bir şekilde yönetebilmek için kamu otoritelerinin kitle iletişim araçları, sosyal medya ağları vb. çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla özellikle paydaşlara kendilerini ve çalışmalarını, niyet ve hedeflerini ifade etmeleri gerekir.

6.3.4.5. Duygu Yönetimi

Bölüm 2'de verilen tanımdan yola çıkrsak, yaşanılan bu kriz, insanları büyük bir baskı altına alarak onların duygusal tepkiler vermesine neden oldu. Bu krizin beklenmedik, kontrol edilemez ve yıkıcı doğası insanların güvenlik hissini yitirmelerine, korkmalarına, strese girmelerine, yüksek seviyede endişe ve panik yaşamalarına sebep oldu. Birleşmiş Milletler (UNORC, 2011: 2) tarafından Van Depremi hakkında hazırlanan raporda, depremin hem vatandaşların hem de memurların bazı duygularını nasıl tetiklediği şöyle yer almıştır:

> ...23 Ekim - 5 Kasım arasında, bölgede toplam 2,587 artçı şok meydana gelmiştir ki; bu artçı şokların 1265'inin büyüklüğü 2 ile 3; 1080'i 3 ila 4; 121 tanesi 4 ile 5; 7'si ise 5 ile 6 arasındadır. Bu artçı şoklar nedeniyle yetkililer, hasarlı binalara girişi kesinlikle yasaklamıştır. Artan endişe, insanları bölgeyi terk etmeye zorlamıştır. Korku yüzünden, kamu görevlileri de dahil olmak üzere birçok kişi çadırlarda yahut arabalarında gecelemek zorunda kalmıştır.

Şimdi sormak istiyorum: Binlerce kişiyi arabalarda yahut çadırlarda yaşamaya zorlayan bir duyguyu (korku) görmezden gelmek veya küçümsemek mümkün mü? Kesinlikle değil. Bu nedenle, kriz durumlarında duyguları yönetmek şarttır.

Bir kriz sırasında, bireysel duyguları yönetmek gereklidir çünkü bireysel duyguları kontrol edememek, insanların bazı duygusal çatışmalar

yaşamalarına neden olabilir. Bu duygusal çatışmalar hafife alınamaz çünkü bunlar bireylerde kararsızlığa yol açarak karar alma mekanizmalarının yavaşlamasına neden olabilmektedir (Bkz. 6.3.4.3). Erciş kriz masası aktörlerinden Barboros Baran'ın açıklaması bu noktayı daha da belirginleştirebilir:

> Adalet-merhamet arasındaki çatışmayı en aza indirmek veya özellikle krizlerde ortaya çıkan adalet ve merhamet duygularını yönetmek için kesin verilere sahip olmalıyız. Bu iki duygu, yaşadığımız kriz yönetimi sürecinde sürekli çatışıyordu ve bu yüzden karar alma süreçlerinde ciddi zorluklar yaşıyorduk. Duyguları kontrol etmek için doğru verilere erişmek ve bu verileri doğru kullanmak önemlidir. ...Daha da önemlisi, karar vericilerin özellikle duygusal olan her türlü çatışmayı en aza indirmeleri gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, felakete müdahale sırasında, karşılaştığım adalet-şefkat ikilemi nedeniyle bazı konulardda (özellikle de ihtiyacı olan insanlara yardım etme konusunda) doğru kararları almak benim için gerçekten zor oldu.

Duyguların yönetimi: zor iş

İnsanların duygusal tepkilerini kontrol edebilmek, kriz müdahale çabalarının etkinliğini artıracaktır çünkü kriz yönetimi insan yoğun bir uygulamadır ve insan, çok çeşitli duygular tarafından sarılı bir varlıktır. Bu arada, duygu yönetimi iki farklı boyuta sahiptir. Bunlardan biri mağdurlarla ilgili olsa da, diğer boyutu yöneticilerin kendileriyle ilgilidir ve bu ikisi arasında güçlü bir ilişki vardır. Aslında, kişinin kendi duygularıyla başa çıkmadan, başkalarının duygularını yönetmesi kolay değildir. Erciş kriz masası sorumlusu Fani, kendi anlatısıyla aynı noktaya şöyle dikkat çekmiştir:

> Eşim ve çocuklarım depremden sonraki ilk üç gün arabada kaldılar. Üç gün sonra anneme telefon etme şansım oldu. Bu şartlar altında, kendi hislerinizi bile kontrol kolay değildi. Şimdi size sormak istiyorum: Kendi duygularınızı bile kontrol etme şansınızın çok fazla

> olmadığı bir durumda, başkalarının duygularını nasıl yönetebileceğinizi söyler misiniz? (15 Ağustos 2013)

Sonuç olarak, kriz durumunda duyguları yönetmek - kriz yönetimi insan yoğun bir uygulama olduğundan ve insan çeşitli duygularla beslendiğinden - zor ama önemli bir görevdir. Bu nedenle, insanların hislerini görmezden gelen veya küçümseyen kriz yöneticilerinin, kriz yönetimi stratejilerinin uygulanmasında başarısız olmaları muhtemel, hatta kaçınılmazdır.

6.3.4.6. Kriz Gündemini Yönetmek: yeni sorunlarla başa çıkma

Özellikle doğal afetler gibi feci neticeleri olan krizler, arama-kurtarma, barınma, içme suyu temini, yardım malzemelerinin temini ve dağıtımı, bazen binlerce kişiye yönelik tıbbi müdahale gereksimi gibi kendine has ve yoğun, baş edilmesi güç bir dizi gündeme sahiptir. Bu nedenle, bir krizi yönetmek tüm bu meselelerle uğraşmayı gerektirir. Aslında, krizi yönetimi, krizin neden olduğu, kriz gündemini oluşturan sorunlarla başa çıkmaktan başka da bir şey değildir. Bununla birlikte, kriz durumlarında, gündemi yönetmek kamu makamları için büyük bir zorluktur çünkü krizler, özellikle doğal afet kaynaklı olanlar özel ve zor bir gündem ile kamu otoritelerinin karşısına çıkarlar. Van valisi kendisiyle yapılan mülakatta bu konuda şunlara dikkat çekmiştir:

> Kriz yönetiminde başarılı olmak için, gündemi yönetmeniz gerekir, ancak gündemi meşgul eden olayları kontrol etmek için çok az şansınız olduğundan krizlerde gündem yönetimi - özellikle akut dönemi - çok da kolay değildir.

Öte yandan, kriz yöneticilerinin gündemi kontrol edebilmek için kilit hedef kitlelere ve kitle iletişim araçlarına karşı proaktif bir yaklaşım benimsemesi esastır. Aksi halde, dördüncü bölümde belirtildiği gibi, gündemdeki konuların halk ve medya tarafından belirlenmesi muhtemeldir. Erciş'te yardımcı kaymakam konumundaki Barboros Baran bu noktaya şöyle dikkat çeker:

> Elbette, kamu kurumlarının kriz dönemlerinde gündemi belirlemesi daha önemlidir çünkü kriz süreci dedikoduya ve manipülasyona açıktır. Yaşadığımız vakaya dönecek olursak, kamu kurumlarımızda basın ve halkla ilişkiler departmanı olmadığı için (bu, Türk kamu yönetiminin önemli bir sorunudur), kriz gündemi halk ve medya tarafından özellikle sosyal medya ağları tarafından belirlendi. Bu nedenle, gündemi kontrol etmemiz zorlaştı. (10 Temmuz 2013)

Sonuç olarak, gündemi yönetmek kriz yönetimi sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır çünkü kriz yönetimi bir yönüyle gündem yönetiminden başka bir şey değildir.

6.3.5. Değerlendirme Safhası

Araştırma modeline göre, değerlendirme aşamasında kriz yöneticileri tarafından gerçekleştirilecek iki ana görev vardır: suçu yönetmek ve krizden ders çıkarmak. Örnek olay incelemesinin bu bölümü bu görevler çerçevesinde tasarlanacaktır.

6.3.5.1. Suçlamaların Yönetimi

Suçlamayı yönetmek, krizden dolayı güvenilirlikleri sarsılan kamu otoriteleri için önemli bir görevdir. Daha spesifik olmak gerekirse, 4. bölümde (bkz. 4.4.1.1) belirtildiği gibi, kamuoyu ve medya, krize cevap veren kamu kurumlarının kriz yönetimi performansını inceleme, eleştirme eğilimindedir. Kamuoyu, neyin yanlış gittiğini, nerede yanlış yapıldığını ve bütünbunlardan

kimlerin sorumlu olduğunu bilmek ister. Aslında, bir kriz ortaya çıktıktan sonra, kamu otoriteleri genellikle krize neden olmak, krizi önleyememek veya krize yetersiz yanıt vermekle suçlanmaktadır. UNORC tarafından hazırlanan raporda sunulan veriler (2011: 1) tüm bu hususları doğrulamaktadır:

> Bayram Otel çöktü ve - raporlara göre - 24 kişi öldü. Görünüşe göre geçen ayki 7.2 şidetindeki depremle sarsılan otel, Çarşamba gecesi (9 Kasım 2011 tarihinde, ilk depremden sadece üç hafta sonra) meydana gelen 5.6 şiddetindeki ikinci depreme dayanamayarak yıkıldı. İnsanlar bunu protesto ettiler ve yetkilileri 600 küsur kişinin ölümüyle sonuçlanan 23 Ekim depreminde hasar gören binaları düzgün şekilde incelememekle suçladılar.

İsminin açıklanmasını istemeyen bir kamu yöneticisinin bu konudaki yorumları oldukça dikkat çekiciydi:

> Hatırladığım kadarıyla, artçı şok nedeniyle birkaç otel çöktü ve bu otellerde kalan birçok kişi enkazın altında can verdi. Hem kamu makamlarının hem otel yönetiminin, bu otellerin 23 Ekim'de meydana gelen ilk depremde ciddi şekilde zarar gördüğünü bildiklerini düşünüyorum. Ancak, kayıplardan dolayı kimse sorumluluğu üstlenmedi. Hiç kimse özür dilemedi. Kimse görevinden istifa etmedi. Herkes birbirini suçladı. Bu yanlış duruş, önceki başarılara gölge düşürdü. Daha da önemlisi, bazı kamu otoriteleri kendi güvenilirliğini kaybetti. Benim bakış açıma göre, kamu otoritelerinin özür dilememesinin veya bu trajedideki hataları için istifa etmemesinin ana nedeni bu konuda örnek olmamasıdır. Yani - Türkiye Cumhuriyeti tarihinde, yok denecek kadar az kamu görevlisi benzer vakalardan sonra özür dilemiş veya istifa etmiştir.

Kamu otoritelerinin krizlerin ardından kendi aleyhlerindeki suçlamaları dikkate alması, bunlarla baş etme adına strateji geliştirmesi gerekmektedir.

Aksi takdirde - 4. Bölümde vurgulandığı gibi - kamu otoritelerinin kriz sona erdikten sonra faaliyetlerine devam etmelerini sağlayan güvenilirlik ve meşruiyetlerini sürdürmeleri çok zor olabilir.

6.3.5.2. Krizlerden Öğrenme: Depremden Dersler

Krizler, başarı ve başarısızlıklardan dersler çıkarılması noktasında büyük potansiyele sahip vakalardır. Bu örnek vaka çalışmasından da çıkarılabilecek çok fazla ders var ama burada araştırmacının önemli gördüklerine yer verilecektir:

Planlama ve Hazırlığa Dair Dersler

Olası krizler için planlama ve hazırlık yapılması, kriz yönetimi sürecinin etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir, çünkü planlama ve hazırlık eksikliği, arama kurtarma hizmetlerinde düzensizlik, karışıklık ve gecikmelere neden olur ve dolayısıyla can ve mal kaybını artırabilir. Krizler, bizi hazırlıksız yakalayan vakalardır. Aslında, *krizler hazırlıksız yakalandığımız olaylardan başka bir şey değildir*. Vaka çalışması, acil durum planlarının etkinliğini artırmak için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, öncelikle, acil durum planları güncellenmeli ve uygulanabilir olmalıdır. İkincisi, farklı birimlerce hazırlanmış acil durum planları arasında tutarlılık ve koordinasyona dikkat edilmelidir. Bu tür afetler sonrası arama-kurtarma ve diğer iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılan yerel, yerli ve yabancı sivil (gönüllü) gruplar hazırlanacak acil durum eylem planlarına dâhil edilmelidir. Son olarak, araç yönetimi ve yakıt sağlama gibi bazı küçük ama hayati detaylara planlarda yer verilmelidir.

Krizleri Öngörmeye Dair Dersler

Bir depremi önceden tahmin etmek zor olsa da, depremin olası sonuçları ve sonrasında ortaya çıkacak temel ihtiyaçlar öngörülebilir ve bunlara yönelik gerekli tedbirler önceden alınabilir. Bir katılımcının da belirttiği gibi, doğal bir felaketin ardından barınma, yiyecek, temiz su temini, tıbbi müdahale vb. ihtiyaçların ortaya çıkma olasılığı yüksektir ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda önceden bir plan yapmak da pekâlâ mümkündür.

Koordinasyona Dair Dersler

İncelenen örnek olay, bir felaket müdahalesinde karşılaşılan koordinasyon sorunlarının çoğunun resmi hiyerarşiye dâhil olmayan gönüllü gruplardan, afet bölgesine yapılan üst düzey ziyaretlerden, deneyimsiz personelden ve bazı birey ve kurumların başkalarıyla bilgi paylaşımı konusundaki isteksizliğinden kaynaklandığını göstermiştir. Bu nedenle, kamu kurumlarının bu sorunları ortadan kaldırmak için bazı adımlar atması (daha iyi bir kriz iletişimi geliştirme vb) veya en azından bu faktörlerin afet müdahalesi üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmeleri gerekir.

Krizlerde Liderlik Üzerine Dersler

Örnek olay, kriz durumlarında yöneticiyi bir lidere dönüştüren en önemli donanımın empati olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma ayrıca, otoriter liderlik tarzının, liderin –özellikle- operasyonel personel ile ilişkilerine dolayısıyla kriz yönetim sürecinin etkinliğine zarar verdiğini bize göstermiştir. Dahası, uygulanabilir, test edilmiş bir kriz yönetimi sistemi (modeli) olmadığı sürece, krize müdahalenin zayıf kalacağını, bunun da lidere (bir kahramana) olan ihtiyacı artıracağını ortaya koymuştur.

Krizlerde Karar Alma Süreçlerine Dair Dersler

Krizlerde karar alma süreçlerine dair bu vakadan çıkarılabilecek birkaç önemli ders vardır. Öncelikle, karar vericilerin, bazı büyük krizlerde ve / veya krizin akut evresinde tereddüt yaşama lüksleri yoktur çünkü küçük bir duraksama (kararsızlık) çok ciddi sonuçlar doğurabilir. İkincisi, üst yönetim ana stratejileri kendisi belirlerken; daha spesifik ve teknik konular hakkında karar alma yetkisini ise orta seviye yöneticilerine ve / veya operasyonel birimlere bırakmalıdır. Üçüncü olarak, bazı kararlar bölgeye aşina yerel makamlara bırakılmalıdır; merkezi otorite de karar alacak olsa, bölgenin hassasiyetlerini bilen yerel otoritelere mutlaka danış(ıl)malıdır. Dördüncüsü, kriz koşullarında karar vermek kolay değildir çünkü krizler doğası gereği birçok bilinmeyeni, belirsizliği ve bilgi kirliliğini içinde barındırır. Ayrıca, krize müdahalede yer alan kamu görevlilerinin, ilerde yapılacak soruşturmalarda kendilerine yönelik olumlu ve makul bir yaklaşım sergileneceğinden emin olmaları gerekir. Aksi takdirde, gelecekteki denetim endişesinin kriz yöneticilerinin bazı kritik kararlar vermesini engellemesi, bu nedenle kayıpların artması muhtemeldir.

Kriz İletişimi Üzerine Dersler

Kriz iletişimi ile ilgili olarak, örnek olay - her şeyden önce - insanların krize müdahaleyi (yanıtı) nasıl algıladıklarının, yanıtın kendisinden daha önemli olduğunu ve bu nedenle, krize yanıt veren kamu kurumlarının kendilerini çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla kamuoyuna doğru ve açık bir şekilde ifade etmelerinin ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. İkincisi, eğer kamu otoriteleri kriz yönetimi sürecinde kamuoyu ve medyayı düzenli olarak bilgilendirmezse, kamuoyu ve medyanın gayrı resmi kaynaklardan beslenmesi ve bu nedenle, krizi daha da derinleştirebilecek, diğer bir ifade ile kriz içinde krize sebep olabilecek söylentiler, yanlış bilgilerin ortalıkta

dolaşması bir yönüyle kaçınılmaz hale gelecektir. Öte yandan, kabine üyelerinin afet bölgesine yaptığı ziyaretler, hem müdahale çabalarının koordinasyonunu hem de kriz yöneticilerinin medya ve halkla iletişim iyi bir iletişim kurmasını engelleme potansiyeline sahiptir. Hepsinden önemlisi, sağlıklı bir kriz iletişimi için tek ağızdan konuşmak (bilgilendirmek) çok önemlidir. Bunun için bir sözcü belirlenmesi ve basın açıklamaları ile toplantılarının bu kişi üzerinden yürütülmesi gerekir.

Duyguların Yönetimi Üzerine Dersler

Bir kriz sırasında, duyguların yönetimi gereklidir çünkü duyguların kontrol edilememesi insanların bazı duygusal çatışmalar yaşamalarına neden olabilir. Bu duygusal çatışmalar hafife alınamaz çünkü kararsızlığa dolayısıyla da eylemsizliğe neden olan temel faktörlerden biri belki de birincisi bu (içsel) çatışmalardır. Kriz yönetiminin insan yoğun bir süreç olması, insanın da adeta duygular yumağı bir varlık olması krizlerde duyguları yönetmenin ne denli gerekli ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bireysel duyguları dikkate almadan bir kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak zordur. Şu da bir gerçek ki, krizlerin tetiklediği duyguları yönetmek öyle sanıldığı gibi kolay değildir. Bir felaket sırasında çocuğunu kaybeden bir annenin duygusal tepkilerini yönetme için 'kolaydır' denebilir mi?

Kriz Gündeminin Yönetimine Dair Dersler

Özellikle doğal afet kaynaklı krizler, arama kurtarma, barınak temini, içilebilir su temini, güvenlik, toplu tıbbi müdahale gibi çok ciddi gündemlerle karşımıza çıkmaktadır. Bir krizi yönetmek tüm bu meselelerle uğraşmayı gerektirir. Aslında bir yönüyle, bir krizi yönetmek, bu gündem ile başa çıkmaktan başka da bir şey değildir. Ancak kriz durumlarında gündemi

idare etmek kamu otoriteleri açısından çok da kolay değildir çünkü gündemi belirleme ve kontrol etme şansları yok denecek kadar azdır. Demem o ki, kriz kendi gündemiyle gelir ve bu gündemi otoritelere de kabul ettirir. Öte yandan, krizin gündemini kontrol edebilmek için kamu otoritelerinin kilit hedef kitlelere ve kitle iletişim araçlarına proaktif bir yaklaşım benimsemeleri esastır. Aksi takdirde, gündemdeki meselelerin halk ve medya tarafından belirlenmesi muhtemeldir.

Önemli bir Çıkarım Daha: Kendimizi (hatalarımızı) savunmayı bırakmalıyız

Örnek olay kamu yetkililerinin, süreçte yapılan yanlışlar ve hatalar nedeniyle kendilerini savunmaktan vazgeçmeleri gerektiğini göstermiştir. Aksi takdirde, bir deprem meydana geldikten haftalar sonra bile, binalar çökmeye devam edecek ve ne yazık ki insanlar enkazların altında can vermeye devam edeceklerdir. Ama unutulmamalıdır ki, gerçekte enkaz altında kalan kendisini hatasız sananlardır.

Kurumsal Hafıza Şart

İçişleri Bakanlığınca hazırlanan rapor, bir başka önemli noktaya şöyle dikkat çekmektedir:

> Şimdiye kadar yaşadığımız tüm felaketlere rağmen, kurumlar, bu süreçleri yönetme esnasında yaptıkları doğru ve yanlışları kaydettikleri kurumsal bir hafızadan yoksundurlar. Gelecekteki krizlerle daha etkin bir şekilde başa çıkabilmek için, her kamu kurumunun kendi deneyimlerini çok iyi değerlendirmesi ve bunu gelecekte yaşanabilecek benzer vakalarda faydalanılması için saklamaları gerekmektedir.

Krizden Öğrenmenin Önündeki Önemli Bir Engel: İnsan Hafızası

Öğrenme ve insan hafızası arasında yakın bir ilişki olduğu açıktır. Bu nedenle, insan hafızasının doğası, krizden öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsan hafızası, kötüden ziyade iyiyi saklama; diğer bir deyişle, iyiyi kaydedip kötü olanı unutma eğilimine sahiptir. Bu yüzden insanlar, ekseriyetle kötü olarak kabul edilen krizleri ve krizlerde yaşanılanları unutmayı tercih ettikleri için krizlerden öğrenmekte çok da başarılı olamazlar.

Tablo 6-1 Van Depremi Sonrası Yaşanan Süreçte Karşılaşolan Sorunlar

Planlama sorunları	– Ne uygulanabilir ne de güncel olmayan acil durum planları – Farklı kurumlar tarafından yapılan çeşitli acil durum planlarının mevcudiyeti ve bu planlar arasındaki tutarsızlık – Önceden belirlenmiş bir olay komuta sisteminin bulunmamasından dolayı tamamen spontane gerçekleşen ilk müdahale – Farklı çalışma sistemlerine sahip çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşları – Deneyimsiz personel – Kendi ağlarına sahip ve kendi hiyerarşilerinde çalışan gönüllüler – Kamu kurumları tarafından kullanılan standart hüküm ve talimatları tanımayan gönüllüler – Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları arasında (olaydan önce de var oaln) karşılıklı güven eksikliği – Afet bölgesine yapılan çok sayıda üst düzey ziyaret – Kriz masasının bazı üyelerinin aynı zamanda afetzede olması. – Bir dizi belirsizlik – Kurumlar arası bilgi paylaşımının eksikliği

Koordinasyon Sorunları	− Bazı problemlerin çözümünün yeni problemlerin ortaya çıkması. − Müdahalede yer alan tüm kurumlar tarafından kullanılan ortak bir veri tabanının olmaması
İlk Müdahalede Karşılaşılan Sorunlar	− Sahte tweetlerin müdahale çalışmalarını yanıltması yavaşlatması − Sivil toplum ve özel sektör temsilcileri ile yeterli koordine kurulamaması
Liderlik Tarzı	− Tereddüt ve kararsızlık − Esneklik ve Sertlik Dengesinin Kurulamaması − Teknik konularla ilgili karar alma süreçlerine üst düzey yöneticilerin müdahalesi − Yetki devri yapılmaması
Karar Alma Süreçlerinde Yaşanılan Sorunlar	Karar vermede kullanılacak ortak bir veritabanının olmaması − Ajanslar arasında koordinasyon eksikliği ve tek bir sesle konuşamama nedeniyle yaşanan bilgi kirliliği − Kamu yöneticilerinin denetim endişeleri − Merkezi hükümetin müdahalesi − Günlük basın konferanslarının bir plan çerçevesinde yapılmaması − Basın konferansları için önceden belirlenmiş bir sözcünün eksikliği.
İletişim Sorunları	
Gündem Yönetimine Dair Sorunlar	− Tek sesle konuşamama ve bilgi kirliliği − Medyanın sorumsuz davranışları − Duyguları yönetmede yetersiz kalınması − İnsanların duygularını görmezden gelmek − Afetin büyüklüğü − Kamu personelinin kendi duygularını yönetmekte zorlanması

Krizden Öğrenmenin Önündeki Engeller	- Korku yoğunluğu, kaygı, üzüntü - Duyguları harekete geçiren faktörleri doğru analiz edememek - Birçok artçı şok nedeniyle devam eden endişeler - Doğru veri alamamak - Gündemi kontrol altına alan felaketin kendisi - Dedikodular ve manipülasyonlar - Gündemdeki sorunları çözememek - Kurumsal arşiv eksikliği - Hataları savunmak - Kötü şeyleri unutmayı tercih eden seçici ve yeniden yapılandırıcı insan hafızası

6.4. Özet

Bu bölümde, araştırmacının modelinin gerçek bir kriz yönetimi sürecinde nasıl çalıştığı ve bu modeldeki öğelerin önündeki başlıca engellerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölüm, Türk kamu yönetimindeki kriz yönetimi sistemleriyle ilgili tarihsel sürece dair bilgilendirme ile başladı. Ardından, Türkiye'de 2011 yılında Van Depreminden sonra yaşanan kriz yönetimi sürecine odaklanıldı. Bahse konu süreç, kriz yönetimi uygulamalarının etkinliğini belirleyen kilit faktörlerden oluşturulan model çerçevesinde incelenmiştir. Örnek olay, resmi raporlar, konuyla ilgili makaleler, kurumsal dökümanlar ve bazı kamu personeli ile yapılan kapsamlı yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen bulgular aracılığıyla örgülenmiştir.

Bir sonraki bölümde ise, araştırmacının modeli, müsteşar, bazı kurul başkanları, vali ve kaymakamlar gibi ulusal düzeydeki bazı Türk politika

yapıcıları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yoluyla tartışılacaktır. Diğer bir deyişle, araştırmacının modeli, bir kısım üst düzey kamu personelinin tecrübe ve birikimleri vasıtasıyla tekrar test edilecektir.

7. POLİTİKA BELİRLEYİCİLERİN PERSPEKTİFİNDEN

7.1. Giriş

Önceki bölüm, modeldeki görevlerin gerçek bir kriz yönetimi sürecinde nasıl çalıştığını göstermeye ve gerçek bir süreçte bu görevleri yapmanın önündeki ana engellerin ne olduğunu bulmaya çalıştı. Diğer bir deyişle, kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen ana faktörlerin sentezi test edilmiş ve etkili kriz yönetiminin önündeki ana engeller, önceki bölümde gerçek bir olay aracılığıyla incelenmişti. Bu bölümde ise, araştırmacının modeli, müsteşar, bazı kurul başkanları, vali ve kaymakamlar gibi ulusal düzeydeki bazı Türk politika yapıcıları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yoluyla tartışılacaktır. Diğer bir deyişle, araştırmacının modeli, bir kısım üst düzey kamu personelinin tecrübe ve birikimleri vasıtasıyla tekrar test edilecektir.

Araştırmacının, bu politika yapıcıların görüşleri doğrultusunda sentezi yeniden test etmesi gerekiyordu çünkü Türkiye'deki kriz yönetimi politikalarının belirlenmesinde bahse konu kamu otoriteleri etkiliydi. Araştırmacının, modeli bir örnek vaka aracılığı ile yerel düzeyde test etmesinin ardından, bir de ulusal düzeyde test etmesi gerekiyordu. Bölüm, üç kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde, sentezdeki görevlerin önemi ile bu görevleri yapmayı engelleyen faktörler çeşitli politika yapıcıların görüşleri çerçevesinde tartışılacaktır. İkinci bölümde, katılımcıların anlatılarından çıkarılan derslere yer verilecektir. Son bölüm ise, araştırma boyunca kriz yönetimine dair elde edilen öenemli bulgulara işaret edecektir.

7.2. Sentezin Analizi

Bu bölümde, bazı Türk politika yapıcıları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular vasıtasıyla, modeldeki öğelerin önemi ve kriz yönetiminin etkinliğini azaltan unsurlar tartışılacaktır. Hatırlatmak gerekirse, araştırmacının geliştirdiği model üç safhadan oluşuyordu: hazırlık, yönetim ve değerlendirme. Ve her bir safhada kriz yönetiminin yapması gereken bir takım görevler vardı.

7.2.1. Hazırlık Aşaması Öğelerinin Analizi

Senteze göre, hazırlık aşamasında gerçekleştirilecek iki kritik görev; olası krizlere yönelik acil eylem müdahale planları hazırlamak ve bir krizi meydana gelmeden öngörmek. Şimdi, bu iki görev ile bunların ifasını engelleyen faktörler politika yapıcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular üzerinden tekrar tartışılacaktır.

7.2.1.1. OLASI KRİZLERE YÖNELİK PLANLAMA

Görüşmeler sırasında, politika yapıcıların çoğu, potansiyel krizler için hazırlık planları yapmanın kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde büyük etkisi olduğunu vurgulamıştır. Katılımcılara göre, olası krizler için yönetim planları hazırlamayı zorlaştıran, krizin doğası, kriz türlerinin çokluğu, krizlere hazırlığa ve kriz kavramına dar bir perspektiften yaklaşma vb bir dizi faktör vardır:

Planlama Bariyerleri

Krizin Doğası

Bölüm 2 ve 4'te belirtildiği gibi, kriz planlaması, gerçek bir durumda ortaya çıkacak belirsizlik ve karmaşıklıklarla ilgili karar vermeyi içerir ve böylece planlamacıları onları öngörmeye zorlar. Bununla birlikte, hem organizasyonların hem de bireylerin, olası bir kriz esnasında karşılaşabilecekleri tüm belirsizlik ve karmaşıklıkları tahmin etmeleri kolay değildir.

Krizin yıkıcı doğası, kriz planlamasını ve hazırlığını anlamsız hale getirebilir. Açmak gerekirse, bazen krizlerin, kriz yönetiminden sorumlu figürleri ve kurumları ortadan kaldırması yahut işlevsiz hale getirmesi mümkündür. Başka bir politika yapıcı bu noktaya şöyle dikkat çekiyor:

> Mevcut sistemin zorlamaları hatta bazen yıkmaları nedeniyle krizler kamu kurumlarına meydan okuyor… Kriz bazen sadece sistemi değil aynı zamanda kriz yönetiminden sorumlu yöneticileri de ortadan kaldırabilir ve böylece kriz planlarını işe yaramaz hale getirebilir.

Kriz Çeşitliliği

Öte yandan, kriz türlerinin çeşitliliği, etkili acil durum planlaması yapmayı engelleyen önemli bir faktördür. Farklı özelliklere sahip çok sayıda kriz türü (doğal afetler, terör saldırıları, ekonomik gerileme, protestolar vb.) vardır. Bu krizlerin her birinin planlama sırasında göz önünde bulundurulması gereken kendine özgü sonuçları, ritmi ve bilinmeyenleri vardır. Bu nedenle, planlamacıların önünde iki seçenek vardır: (1) her türlü krize cevap verebilecek genel bir acil durum planı yapmak (2) her potansiyel kriz için ayrı ayrı planlar hazırlamak.

Ancak, bu alternatiflerden özellikle ikincisinin pratiğe dökülmesinin kolay olmadığı açıktır. Katılımcılardan biri -Türkiye'deki kriz yönetimi uygulamalarını denetleme yetkisine sahip bir İçişleri Bakanlığı müfettişi- Abdülmüttalip Aksoy, bu bağlamda şu noktalara vurgu yapıyor:

> Farklı kriz senaryoları için farklı planlar yapılması gerekiyor. Ancak krizlerin binlerce çeşidi olduğunu ve her krizin kendine özgü özellikleri olduğunu düşünürsek, krizlere hazırlamanın ne kadar zor olduğu ortadadır.

Kriz Hazırlığına Dar Çerçeveden Bakış

Kriz hazırlığını engelleyen bir diğer önemli faktör, bazı kamu otoritelerinin konuya dar bir açıdan bakmalarıdır. Açmak gerekirse, olası krizlere yönelik planlama ve hazırlık yapmanın bütçeye bir yük getirdiği açıktır. McConnell ve Drennan'ın (2006) belirttiği gibi, krize hazırlanmak için harcanan sermaye ve çaba, geri dönüş kesinliği düşük bir yatırım olarak algılanmaktadır. Bu yüzden, krizlere hazırlığa yönelik bütçeden pay ayrılmasına bazı kamu otoriteleri çok da sıcak bakmamaktadırlar. Dahası, ciddi bir kriz yaşanmadan önce olası krizlere yönelik hazırlık ve planlama yapmak, bazı kamu otoritelerinin gündemini pek de meşgul etmemektedir (ayrıca bkz. 6.3.3.1).

Kriz Kavramını Dar Bir çerçevede Ele Alma

Son olarak, acil durum planlarının verimliliğini azaltan bir diğer önemli faktör, kamu otoritelerinin kriz terimine dar bir açıdan bakmalarıdır. İsminin açıklanmasını istemeyen bir katılımcı, bu hususların altını şöyle çizmektedir:

> Türk kamu makamları olarak, farklı türden bir krizle karşılaştığımızda kilitleniyoruz çünkü kriz kavramını sadece doğal afetlerle sınırlandırıyor ve sadece doğal afetler için beklenmedik durum planları yapıyoruz. Ancak, kriz doğal afetlerden daha geniş bir kavramdır…

7.2.1.2. YAKLAŞAN KRİZİ SEZME (ÖN GÖRME)

Kriz yönetimi modellerinin çoğu, bu görevi bir kriz yönetimi sürecinin çok önemli bir parçası olarak görüyor. Örnek olarak, Fink'in dört aşamalı modeli (bkz. 3.2.2.) Prodromal aşamayı, kriz yöneticilerinin yaklaşmakta olan bir krizi iç ve dış denetimler yoluyla belirlemeye çalıştıkları bir aşama olarak tanımlamaktadır. Boin, Hart, Stern ve Sundelius tarafından 2005 yılında geliştirilen bir başka model (bkz. 3.2.8), kriz sinyallerinin bazı sinyallerle tespit edilmesinin kriz yöneticilerinin kuluçka aşamasında gerçekleştirmesi için kritik bir görev olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, politika yapıcıların çoğu, kriz yönetimi sürecinin başarısı için yaklaşmakta olan bir krizi tespit etmenin önemine dikkat çekerken, kamu makamlarının bir krizi önceden tahmin etmekte başarısız olması halinde krizle etkin mücadele edemeyeceklerinin altını çizmişlerdir.

Öte yandan, Bölüm 4'te belirtildiği gibi, krizler normalde tek bir faktörden kaynaklanmamaktadır, ancak karmaşık olay zincirleri ve diğer tetikleyicilerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle krizleri önceden tespit etmek kamu otoritelerinin olaylara geniş bir çerçeveden bakmalarını, bütüncül bir yaklaşım sergilemelerini, olaylar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini doğru analiz etmelerini gerektirir. Katılımcılardan biri buna şöyle dikkat çekti:

Özellikle siyasi, ekonomik ve sosyal faktörlerden kaynaklanan krizleri önceden tahmin edebilmek için kamu liderlerinin analiz yeteneğine sahip olmaları gerekir. Kısacası, büyük resmi küçük parçalarda görmeleri gerekir.

Erken teşhisin bir kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde büyük etkisi olsa da; 4. Bölümde belirtildiği gibi, kamu sektöründe bir takım sebeplerden dolayı bunu başarmak çok da kolay değildir. Her şeyden önce, çoğu kamu

kurumu, çok geç olmadan ortaya çıkan güvenlik açıklarını tespit etme potansiyeline sahip sistematik check-up'ların maliyetlerini ödemekte yetersiz ya da isteksizdir. İkincisi, kamu kurumları, krize dair sinyalleri alan departmanlarının bu bilgiyi diğer bölümlerle ve/ veya üst yönetimle paylaşmaması veya bu konuda ağırdan alması nedeniyle krizi önceden sezme konusunda çok da başarılı olamamaktadır. Daha da önemlisi, yaklaşmakta olan krizler gibi birçok konu kamu makamlarının karar alma gündemine asla alınmaz çünkü politika gündemi karar vermeyi bekleyen yollar, okullar, hastaneler vb. günlük meselelerle doludur (Daha fazlası için 4.2.2.2'ye bakınız).

7.2.2. Yönetim Aşaması Öğelerinin Analizi

Senteze göre, hazırlık aşamasında gerçekleştirilecek çok sayıda kritik görev vardır: organizasyon, liderlik, karar verme, halkın algısını yönetme, duyguları yönetme ve gündemi yönetme. Şimdi bu görevlerin önemi ve bunların yapılmasını engelleyen temel faktörler, Türk kamu otoriteleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılacaktır.

7.2.2.1. KRİZE MÜDAHALENİN ORGANİZASYONU

Bölüm 2 ve 4'te belirtildiği gibi, krizler, kamu kurumlarının, profesyonel olmayan afet müdahalecileri, gönüllü grupları, STK'lar, devlet kurumları ve medya vb. yapılarla etkileşime girmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, kriz yönetimi sürecinin başarısının, farklı yapı ve kurallara sahip yapıların çabalarını koordine etmeye bağlı olduğu iddia edilebilir.

Krize müdahaleyi organize etmek, kriz yönetimi sürecinde yapılması gereken önemli bir fonksiyondur, çünkü - Gonzalez (2008) 'in gösterdiği gibi - koordinasyon eksikliği, boşa harcanan kaynaklardan kaçırılan fırsatlara

kadar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Daha da önemlisi, herhangi bir krize müdahale faaliyetindeki organizesizlik, krizi içinde yeni bir krize sebep olabilir.

Seyfullah Hacımüftüoğlu, Türkiye İçişleri Bakanlığı eski müsteşarı, hâlihazır Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri, Türkiye'deki kriz yanıtlarında sıkça yaşanan bu tür düzensizliklerin ana nedenini kısaca şöyle ifade eder:

> ...herhangi bir kriz yönetim modelimiz yok; krizleri el yordamıyla yönetmeye çalışıyoruz.

Politika yapıcılara göre, kriz esnasında müdahale eden yapıların çeşitliliği, kurumsal ve bireysel düzeyde bilgi paylaşmadaki isteksizlik, resmi hiyerarşi ve prosedüre yabancı gönüllüler ve üst düzey ziyaretler gibi düzensizliğe neden olan ve / veya koordinasyonu zorlaştıran çok önemli faktörler de var:

Koordinasyonun Önündeki Engeller

Ağ Çeşitliliği

Krizlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı arttıkça, farklı yapılanmalara ve kurallara sahip geçmişlere sahip birden fazla organizasyonun krize müdahalede yer alması olasıdır. Bu kurum ve kuruluşların, kendi kuralları ve hiyerarşileri içinde çalışmayı tercih etmesi ve ortak bir sistemin nesnesi olmayı reddetmeleri halinde krize müdahalenin koordinasyonu daha da karmaşık hale gelebilecektir.

Bilgi Paylaşmadaki İsteksizlik

Katılımcılara göre, çoğu koordinasyon sorunu, bazı kurumların krizden sonra bile başkalarıyla bilgi paylaşma konusundaki isteksizliğinden kaynaklanmaktadır (ayrıca Kaya'nın Bölüm 6'daki açıklamalarına bakınız). Daha önce de belirtildiği gibi, bazı kuruluşların ve bireylerin birbirleriyle

bilgi paylaşmak istememelerinin en önemli nedenlerinden biri aralarındaki güven eksikliğidir (bkz. 4.3.1.2.).

Afetlerde Gönüllü Görev Alanlar

Bölüm 4'te tartışıldığı gibi, kriz eşgüdümü için bir diğer önemli zorluk, krize müdahaleye dâhil olan gönüllü aktörlerdir; çünkü onlar krize müdahale planlayıcıları tarafından ya hesaba katılmamakta veya kriz müdahale planlarına dâhil edilecek kadar önemli görülmemektedir. İkincisi, gönüllüler çeşitli beceri seviyelerine sahip olabilir ve kamu kurumları tarafından kullanılan örgütsel rutinlere veya işletme prosedürlerine aşina olmayabilir (bkz. 4.3.1.2). Daha önemlisi, vaka çalışmasında görüldüğü gibi, gönüllüler kendi gayri resmi ağlarını oluşturduklarında, bu gönüllü grupların faaliyetlerini koordine etmek, kriz yanıtındaki ana koordinatör kamu kurumu için büyük bir zorluk haline gelebilmektedir (bkz. Bölüm 6).

Üst Düzey Ziyaretler

Dördüncü bölümde belirtildiği gibi, semboller ve ritüeller krizlerin önemli dinamiklerindendir. Özellikle can ve mal kaybının yaşandığı krizlerden sonra üst düzey politikacı ve bürokratların afet bölgesine giderek mağdurları ziyaret etmeleri önemli bir ritüel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ziyaretlerin mağdurlar ve bölge halkı üzerindeki olumlu etkileri inkâr edilemez ancak - önceki bölümdeki vaka çalışmasında da görüldüğü gibi - özellikle arama ve kurtarma operasyonlarını zorlaştırdığını hatta zaman zaman engellediğini söyleyebiliriz.

Diğer Engeller

Katılımcılar ayrıca, acil durum eylem planlarının uygulanabilirlikten uzak olması, kriz yanıtında yer alan personelin deneyimsiz ve vasıfsız olması, kamu sektöründe kriz yönetimi uzmanlarının eksikliği, afet sonrası yaşanan enerji ve iletişim sorunları (kesintileri) ve krizlerin içinde barındırdığı bazı belirsizlikler gibi koordinasyonu zorlaştıran bir dizi faktöre de dikkat çekmişlerdir

7.2.2.2. LİDERLİK

Kriz ve liderlik yakından ilişkili kavramlardır. Bu nedenle kriz yönetiminin bir bakıma liderlik meselesi olduğu iddia edilebilir. Hâlihazır Kamu Düzeni ve Güvenlik Kurumu Müsteşarı, Malatya eski Valisi Doç. Dr. M. Ulvi Saran, aynı gerçeğe farklı kelimelerle şöyle işaret ediyor:

> Liderlik, kriz yönetiminin başarısı için en önemli fonksiyondur çünkü organizasyon, planlama, kontrol vb. tüm yönetim fonksiyonları liderlik fonksiyonu ile bir anlam kazanır. Bahse konu bu yönetim fonksiyonları, liderin ellerinde şekillenir.

Bir diğer katılımcı, mülkiye müfettişi Abdülmüttalip Aksoy ise aynı noktaya farklı bir şekilde dikkat çekiyor:

> Başarısızlık, doğrudan liderlikle ilgilidir ve etkili bir kriz yönetimini belirleyen ana faktör liderliktir.

Benzer şekilde, hâlihazır İstanbul Valisi (Malatya eski Valisi), Vasip Şahin, son noktayı aşağıdaki gibi farklı bir ifade ile desteklemektedir:

> ...Bir liderin davranış ve tutumuyla bir krizi daha da derinleştirebildiği bir gerçektir.

Öte yandan, bir önceki bölümde işlenen örnek vaka, liderliğe Türkiye'de hak ettiğinden daha fazla önem verildiğini ortaya koymuştur. Türkiye için konuşursak, kriz yönetimindeki başarı tamamen liderin becerisine bağlıdır çünkü Türkiye'de sistematik bir kriz yönetim sistemi yoktur. İsminin gizli tutulmasını isteyen bir bürokratın ifadelerine dikkat çekmekte fayda vardır. Şöyle ki:

> Türkiye'de kriz yönetimi için belirli bir sistem olmadığından, kriz yönetiminde liderlik hak ettiğinden daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, kriz yönetimindeki başarı tamamen liderin becerilerine bağlıdır denebilir. Kriz yönetimini, ekip çalışması yerine liderlere bırakıyoruz. Doğal olarak, krizde, lideri, bir orkestra şefi olarak değil, bir orkestrada her çalgı çalmayı bilen biri olarak görüyoruz. Dolayısıyla her şey liderlerden bekleniyor. Başarı ve başarısızlık da... Bu aslında ülkemizdeki kültürel bir sorundur...

Katılımcı ayrıca, Türkiye'de liderliğin bu kadar önemli olmasının önemli bir nedenine de dikkat çekiyor:

> ... Ülkemizde liderliğin bu kadar baskın olmasının bir diğer önemli nedeni, kamu kurumlarında veya liderin çevresinde yeterince nitelikli personel bulunmamasıdır. Belki de bu yüzden her şey liderden beklenir ya da lidere bağlıdır. Bizde lider bir kurtarıcı olarak algılanır. Örnek vermek gerekirse, Kemal Derviş, 2001 mali krizinde toplum tarafından bir kahraman olarak algılandı. Bunun üzerine "Ben bir kahraman değilim, şu anki krizi bir ekip olarak çözeceğiz" dedi. Kemal Derviş bir Türk idi, ancak yurtdışındaki uluslararası kuruluşlarda çalıştığı için bu farklı yaklaşımı sergileyebilmişti.

Krizl Liderliğinde Başarı için Gerekenler

Krizler - tanım gereği – küçük bir uyarı ile ortaya çıkan, bireysel duyguları kışkırtan, baskı altında hayati kararlar almayı gerektiren, kendine ait gündemi olan vakalardır. Bu nedenle, kriz liderliği empati, samimiyet, öz-farkındalık, paradoksal düşünme, baskı altında sakin kalabilme ve doğru ve

hızlı karar alabime, esneklik gibi çeşitli yeterliliklere sahip olmayı gerektirir (ayrıca bkz. 2.5 ve 4.3.2.1). Kendileriyle görüşülen politika yapıcılar da bu konuda farklı hususlara dikkat çekmişlerdir.

Örnek vermek gerekirse;

Seyfullah Hacımüftüoğlu, Türkiye İçişleri Bakanlığı eski müsteşarı, hâlihazır Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri, içtenliğe vurgu yapmıştır:

> ...liderin başarılı olmasını sağlayan en önemli özellik, diğerleri için içtenlikle endişelenebilmesidir.

Benzer şekilde, İstanbul Valisi Vasip Şahin, kriz durumunda sakin olmanın önemini vurgularken; başka bir katılımcı esnek olmanın liderlik için ne kadar önemli olduğuna dikkat çekiyor.

Kriz Yönetimi için Hangi Tarz Liderlik Uygundur?

Önceki bölümlerde tartışıldığı gibi (bkz. Bölüm 2 ve 4), kriz durumlarında gösterilebilecek iki ana liderlik tarzı vardır: demokratik ve otoriter. Demokratik tarz genellikle ekip tarafından tercih edilir, çünkü karar mekanizmalarına katılımlarına imkân verir. Bu tarz, hızlı karar vermeyi engelleyerek krize müdahaleyi geciktirebilir (ayrıca bkz. Uzun'un Bölüm 6'daki açıklamaları). Öte yandan, demokratik tarzın aksine, otoriter stil ekip üyeleri tarafından daha az tercih edilmektedir çünkü onların karar alma sürecinde yer almalarını engellemektedir. Aslında, otoriter liderler bu gücü (karar verme otoritesini) başkalarıyla paylaşmak istemezler. Fakat bir katılımcının da belirttiği gibi, otoriter liderlik tarzı krize müdahale çabalarını olumsuz etkileyebilir çünkü operasyon ekibinin çalışma hızını yavaşlatabilir (bkz. Giyik'in Bölüm 6'daki açıklamalarına bakınız). Şu ana kadar yapılan tartışmalardan da anlaşılacağı gibi, her iki stilin de kriz yönetimi sürecinin etkinliğini farklı şekillerde azaltma potansiyeli var. Bu nedenle riski en aza

indirmek için, kamu liderlerinin her iki stili de sürecin farklı bölümlerinde kullanması esastır. İsminin açıklanmasını istemeyen bir katılımcı bu noktayı destekleyici şu hususların altını çizmiştir:

> ...karar verirken lider, katılımcı ve demokratik bir tarz göstermelidir. Sonrasında yani uygulama aşamasında ise otoriter bir tutum sergilemelidir. Bu bir çelişki değil. Demek istediğim, kararların uygulanmasından ödün verilmemesidir. Uygulamadaki esneklik karışıklığa ve farklı krizlere neden olabilir...

7.2.2.3. KARAR ALMA

İkinci bölümde verilen tanım gereğince, kriz ...hayati kararların alınmasını gerektiren bir durumdur... Bu nedenle, kriz yönetimi sürecinin etkinliği ile karar alma süreci arasında güçlü bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Kriz yönetiminin başarısı çoğu zaman alınan kararlarla ilgilidir, çünkü yönetim temelde karar vermekten başka bir şey değildir**.** Bu nedenle kararsızlığın kriz durumlarında bazı ciddi yönetim sorunlarına yol açabileceği söylenebilri (somut örnekler için bkz. 6.3.4.3). Öte yandan, 4.3.3'te belirtildiği gibi, iki temel karar verme modeli vardır: rasyonel model ve sınırlı rasyonellik modeli. Rasyonel modele göre, bireyler kesin olarak karar verir. Alternatifleri bilirler, sonuçları öngörürler; karar kriterlerini bilirler ve en uygun seçimi yapma ve uygulama becerisine sahiptirler. Rasyonel modelinin aksine, sınırlı rasyonellik modeli, kararların her zaman eksik ve bir dereceye kadar karşılaşılan sorunun gerçek doğasını yeterince anlamadan alındığını savunur. İkinci model, kriz karar verme sürecine daha fazla uyuyor çünkü bireylerin kriz durumlarında karar vermek için gerekli tüm verilere ulaşmasının çok da kolay ve mümkün olmadığı bir gerçektir.

Öte yandan, görüşmeler boyunca katılımcılar kriz durumlarında doğru ve hızlı kararlar almak için gerekli olan bir dizi faktöre dikkat çekmişlerdir.

Bunlardan biri, kriz yöneticilerinin daha doğru kararlar almasını ve böylece kayıpları en aza indirmesini sağlayan doğru karar verme kriterlerine sahip omanın önemidir.

Katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer önemli faktör ise deneyimdir. Tecrübe karar vermede merkezi bir konuma sahiptir çünkü bireyler genellikle mevcut durumda ne yapacaklarına dair alacakları kararları önceki deneyimlere ve anılara dayandırmaya meyillidir. Aslında, eldeki bilgiler genellikle rasyonel mi yoksa irrasyonel mi olduklarına dair önceki deneyimler doğrultusunda yorumlanmaktadır.

Karar almayı zorlaştıran faktörler

Bilgi kirliliği ve yetersizliği

Her ikisi de Bölüm 2 ve 4'te ve 6. bölümdeki örnek vaka çalışmasında da belirtildiği gibi (bakınız 6.3.4.3), bir yandan bilgi yüklemesi diğer taraftan bilgi eksikliği kriz koşullarında doğru karar vermeyi engelleyen çok önemli engellerdir. Öte yandan, temel bilgilerden yoksunluki baskı altında doğru ve hızlı karar vermeyi engelleyen bir diğer önemli engeldir. Bir uygulayıcı buna şu şekilde dikkat çekmiştir:

Krizde yanlış kararlar vermenin en önemli nedeni… ve bilgi yetersizliğidir."

Kriz durumlarında karşılaşılan bilgi eksikliğinin ardındaki temel nedenlere daha önceki bölümlerde değinilmişti (bkz. 7.2). 2.1).

Hesap verme endişesi

Önceki bölümdeki vaka çalışmasında görüldüğü gibi (bkz. 6.3.4.3), gelecekteki teftiş endişesi, bireylerin kriz durumunda karar vermelerini engelleyebilir.

Diğer engeller

Çalışma esnasında kendileriyle görüşme yapılan katılımcılar yukarıda bahsedilenler dışında ayrıca stres, zaman baskısı, çıkar gruplarının baskısı, kriz bölgesine yapılan üst düzey ziyaretler, iç ve dış gelişmeleri analiz edememe gibi çeşitli engellere de dikkat çekmişlerdir.

7.2.2.4. KAMU ALGISININ YÖNETİMİ

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi (bkz. 2.5 ve 3.2.8 ve 4.3.4), halkın algısını yönetme (kriz iletişimi), kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir, çünkü bu kavram, insanların inançlarını ve beklentilerini yönlendirmeye yönelik girişimleri ifade eder. Kriz iletişimi, halkın krize müdahalenin halk tarafından nasıl algılandığı müdahalenin kendisinden daha önemli olması nedeniyle kriz yönetiminin başarısında yadsınamayacak bir paya sahiptir. Kriz durumlarında halkla iletişim kurmak hayati öneme sahiptir, çünkü krizler vatandaşlar özellikle paydaşlar açısından neler olup bittiğini öğrenme ve kendi çıkarlarını koruma adına neler yapabileceklerini tespite yönelik güçlü bir talep meydana getirir.

Katılımcılar ayrıca, medya ile iletişim kurmanın kriz yönetimi sürecinin başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunun altını çizmişlerdir. Bunun birkaç önemli nedeni vardır. İlk olarak, proaktif olarak medya ile iletişim kurmak medya ve halkın bazı gayrı resmi kaynaklardan yanlış bilgi edinmesini önleyebilir. Kamu otoritelerinin medyayı doğru ve etkili bir şekilde kullanması, medya tarafından oluşturulması muhtemel bilgi kirliliğinin önüne geçebilir. Unutulmamalıdır ki, bilgi kirliliği yanlış eylem ve dedikodulara yol açarak krizleri derinleştirme potansiyeline sahiptir. Diğer yandan, medya ile iletişim kurmak kriz yöneticilerinin kendi bozulan

imajlarını restore etmelerine imkân verebilir. Katılımcılar, kriz iletişiminde önemli fonksiyona sahip bazı faktörlere de dikkat çekmiştir:

Kriz iletişimi için Önemli Öğeler

Sosyal Medya

Kriz durumlarında, sosyal medya aracılığıyla iletişim kurmak önemlidir. Bugün, Twitter ve Facebook gibi bir kısım sosyal medya ağları sayesinde, afet bölgesindeki kişilerin gerçek zamanlı bilgi ve görüntü paylaşma, acil ihtiyaçları hakkında mesaj gönderme ve tweetleme olanakları vardır.
İsminin açıklanmasını istemeyen bir katılımcı bu konuda aşağıdaki hususlara dikkat çekmiştir:

> ...Sadece mağdurlar değil aynı zamanda kriz yöneticileri de, yardım çağrısı yapmak, sosyal medya ağlarından aktif olarak faydalanmak, başkalarını doğal afet sonrasında yaşadıkları trajedi hakkında bilgilendirmek için kullanabilirler. Bununla birlikte, sosyal medya ağlarının kriz durumlarında bazen çok tehlikeli bir araca dönüşebileceği de bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

Dürüstlük ve Güvenilirlik

Dürüstlük, kriz iletişiminde hayata geçirilmesi gereken en iyi politikadır. Kamu otoriteleri, kamuoyu ile her bilgiyi paylaşmak zorunda değildir ama paylaştıkları doğru olmak zorundadır. Bu tür dürüstlük, uzun vadede, etkili iletişim için diğer bir önemli faktör olan güvenilirliği teşvik eder. Güvenilirlik, etkili iletişim için çok önemlidir çünkü güvenilirliği olmayan mesajların göz ardı edilmesi muhtemeldir. Bununla birlikte, bir krizden önce halkla güvenilir ilişkiler geliştirmemiş veya geliştirememiş kuruluşların, kriz sırasında bunu başarabilme ihtimalinin zayıf olduğu da bir realitedir.

Hazırlık

Bir kriz ortaya çıktığında, krizle mücadele etmekle görevli yapılar, bir anlamda olaylar (kriz gündemi) tarafından tutsak edilir, kitleler ve çıkar grupları tarafından yönlendirirlir ('Hart, 1993) ve böylece, büyük resmi göz ardı ederek doğrudan kitlelerin istediği moda yani "yangın söndürme" reaktif moduna girebilmektedirler (Boin vd, 2005). Bu nedenle, kamu otoritelerinin kriz iletişimi için önceden hazırlıklı olmaları şarttır çünkü kriz esnasında bu tür bir hazırlık için zaman bulmakta zorlanabilirler.

Doğru ve Tutarlı Veriye Ulaşma

Kriz durumları, yanlış ve tutarsız veriler üretme potansiyeline sahiptir. Durodié ve Wessely (2002) 'nin de vurguladığı gibi, yanlış ve tutarsız bilginin serbest dolaşımı, paydaşların demoralizasyon düzeylerini artırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, kriz durumlarında, halkla etkin iletişim için doğru ve tutarlı bilgiye ulaşmak şarttırr.

M. Niyazi Tanılır, Kamu Düzeni ve Güvenliği Eski Müsteşarı, hâlihazır Türkiye'nin Montenegro Büyükelçisi, bu hususa şöyle dikkat çeker:

Kriz yöneticileri, halkla iyi iletişim kurmak için doğru bilgileri edinmelidir.

Tek seslilik

Kriz durumunda, kamuoyunu tek bir otorite aracılığıyla bilgilendirmek, bilgi kirliliğinin önlenmesinde ciddi bir paya sahiptir (bkz 6.3.4.4). Tek ağızdan konuşmak, kriz iletişiminin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü kamuoyuna verilecek mesajların tutarlılığını artırır.

Diğer Faktörler

Katılımcılar ayrıca kriz iletişimini etkileyen bir dizi faktöre de dikkat çekmiştir. Kamu kurumlarında profesyonel halkla ilişkiler birimlerinin kurulması, halkla - özellikle de paydaşlarla – iletişim kurabilmek için kanaat önderlerinden faydalanma bunlardan birkaçıdır.

7.2.2.5. DUYGU YÖNETİMİ

Krizlerin beklenmedik, kontrol edilemez ve yıkıcı doğası insanların güvenlik hissini yitirmelerine neden olur ve sonrasında korku, stres, endişe gibi duygusal tepkilerini (ayrıca bkz. 6.3.4.5). Öte yandan, dördüncü bölümde de belirtildiği gibi, krize verilen duygusal tepkiler, bireylerin krize neyin neden olduğu, ne denli bir yıkıma sebep olduğu konusundaki algılarına bağlıdır.

Bu duygusal tepkiler göz ardı edilemez, çünkü krizin yönetimini zorlaştıran bazı olumsuz sonuçlar üretme potansiyeline sahiptirler. Birtakım örnekler vermek gerekirse, kriz sırasında ortaya çıkan korku, bireylerin kararlı davranma yeteneklerini bozar. Benzer şekilde, sıklıkla, krizleri takip eden stres, bireylerin tutarlı kararlar alma becerisine zarar verir ve acil sorunlara yüksek düzeyde dikkat gerektiren ve yaratıcı çözümler gerektiren durumlarda bireylerin performansını olumsuz etkiler (ayrıca bkz. 4.3.5). Bu nedenle, katılımcıların çoğunun belirttiği gibi, bu duygusal tepkilerle başa çıkmadan bir kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak zordur.

Krizlerde duygularla başa çıkmak için ne yapmalı?

Görüşmeler sırasında, katılımcılar duygusal tepkilerle baş etme konusunda önemli bazı hususların altını çizmişlerdir. Örnek vermek gerekirse, İstanbul Valisi Vasip Şahin, doğru bilgiye ulaşmanın ve toplumla iyi bir ilişki kurmanın gerekliliğine dikkat çekerken; bir başka katılımcı, bireysel

duyguları harekete geçiren faktörleri iyi analiz etmenin gerekliliğine vurgu yaptı. Aynı şekilde, bazıları krize karşı güçlü bir cevap vermenin afetzedelerin duygularını yönetme konusunda ne kadar önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekerken; kimisi de krizlerde paydaşların duygularını yönetmek için psikolog ve sosyolog gibi bazı uzmanların istihdam edilmesinin gerekliliğinin altını çizmiştir.

Bu bahsi, katılımcılardan birinin ifadeleriyle bitirelim:

> Kamu otoriteleri duyguları yönetemez, sadece geçici olarak bastırırlar çünkü onlar taraftırlar. Bu nedenle, kamu makamları, krizin neden olduğu duygusal reaksiyonlarla doğru bir şekilde başa çıkabilmek için, toplumun nabzını tutabilen, sosyal yapıyı bilen, tarafsız kanaat önderlerinden faydalanabilirler. Bazen gerçeğin kim tarafından dillendirildiği, gerçeğin kendisinden daha önemli hale gelebilir. Ayrıca, insanlarla yan yana yürümenin yolları araştırılmalıdır. Yan yana yürümek, algılanan hızı azaltır. İnsanları karşımıza almak, onlarla karşı karşıya gelmek ise iki kat hızla çarpışmayı netice verebilir.

7.2.2.6. GÜNDEMİN YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, kriz sırasında ortaya çıkan tüm sorunların ele alınmasını gerektirir. Aslında, kriz yönetimi, kriz gündemindeki sorunları yönetmekten başka bir şey de değildir. Kriz esnasında gündemi yönetmek, kriz yöneticilerinin kilit hedef kitlelere ve kitle iletişim araçlarına yönelik proaktif bir yaklaşım benimsemelerini gerektirmektedir. Aksi takdirde, kamuoyunun ve medyanın gündemi belirlemesi ve/veya kontrol etmesi kaçınılmaz gözükmektedir. Krizler sırasında gündemi yönetmek için gerekli olan en önemli şey ise, - isminin açıklanmasını istemeyen bir bir katılımcının da ifade ettiği gibi, kriz gündemini oluşturan sorunları en kısa sürede

çözmektir. Evet, doğru ve yerinde bir müdahale kriz gündemini kontrol etmenin en iyi yoludur.

7.2.3. Değerlendirme Aşaması Öğelerinin Analizi

Hatırlatmak gerekirse, senteze göre, değerlendirme aşamasında yapılması gereken iki ana görev vardır: suçu yönetmek ve krizden öğrenmek. İşte bu bölümde bahse konu iki görevin önemi ve bu görevleri yerine getirmeyi engelleyen ana faktörler, Türk kamu otoriteleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılacaktır.

7.2.3.1. SUÇLAMALARIN YÖNETİMİ

Bölüm 3 ve 4'te belirtildiği gibi, bir krizin ardından halk, medya ve özellikle muhalifler, görevdeki (iktidardaki) kişilerin kriz yönetimi performansını mercek altına alma eğilimindedirler. Krizi, çıkmadan bastırmak mümkün değil miydi, krize müdahale esnasında nerede yanlış yapıldı, kayıplar minimize edilemez miydi, yanlışlardan ve kayıpların artmasından sorumlu kimdir, bunları bilmek isterler. Nitekim bir kriz ortaya çıktıktan sonra, kamu makamları genellikle krize neden olmak, önleyememek veya etkisiz yanıt vermekle suçlanmaktadır (bkz. 6.3.5.1). Bütün bu suçlamaları yönetmek, kamu otoritelerinin sarsılan güvenilirliğini ve meşruiyetlerini restore etme adına hayati öneme sahiptir. Suçlama yönetimi çok önemlidir çünkü - bir katılımcının da (isminin açıklanmasını istemeyen) işaret ettiği üzere '…kamu yöneticileri suçlamalarla başa çıkamadığında, bazı yeni krizlerin kaçınılmaz hale gelmesi ve bu nedenle, durumun içinden daha da çıkılmaz bir hal alması muhtemeldir. '

Suçlama Yönetimi Teknikleri

Soruşturma açma

Dördüncü bölümde belirtildiği gibi, kamu makamları kriz sonrasında kendilerine yöneltilen suçlamalarla başa çıkmak için bir soruşturma açılmasını isteyebilir. Böyle bir hareket oldukça işlevseldir çünkü iyi bir kriz yönetimi nerede yanlış yapıldığını araştırmayı ve mevcut yapıya yönelik gelecekte ortaya çıkması muhtemel tehditleri önleme adına bir öğrenme ve reform sürecini gerekli kılar. Bununla birlikte, bu strateji, Türkiye kamu sektöründe çok fazla tercih edilmemiştir, çünkü İstanbul Valisi Vasip Şahin'in dikkat çektiği gibi böyle bir hamle (soruşturma açılmasını isteme) kamu makamlarının şeffaf olmasını gerektirir.

Özür dileme

Özür, suçu yönetmek için kullanılabilecek başka bir araçtır. Daha önce belirtildiği gibi, düzeltici bir eylemde bulunmaya istekli olan bir devlet kurumu tarafından sorumluluğun zamanında ve samimi bir şekilde kabul edilmesi, kamu kurumunun meşruiyetini yeniden inşa etme adına atılabilecek çok önemli bir adımdır (bkz. 4.4.1.2).

7.2.3.2. KRİZLERDEN ÖĞRENME

Bir krizi yönetmek aynı zamanda neyin yanlış gittiğini de öğrenmeyi gerektirir. Bu nedenle krizden öğrenme, Mitroff'un beş aşamalı modeli, Augustine altı aşamalı modeli, Boin, 't Hart, Stern ve Sundelius' beş aşamalı modeli gibi çeşitli kriz yönetimi modellerinde kriz yönetimi sürecinin çok önemli bir bileşeni olarak incelenmiştir (bkz. Bölüm 3). Öğrenme, kriz yönetiminin başarısı için önemli bir rol oynamaktadır çünkü hem bireylerin hem de kuruluşların sorun çözme kapasitelerini geliştirmelerini, kişisel ve örgütsel zayıflıkları azaltmalarını, paydaşlarla iletişimi arttırmalarını ve

karar alma süreçlerini hızlandırmanın yollarını bulmalarını sağlar. Bu hususta katılımcılardan Abdülmüttalip Aksoy (Mülkiye müfettişi) şunları ifade etmiştir:

> Krizden öğrenme, kamu makamlarını gelecekteki krizler için daha hazırlıklı kılar ve bu krizlere cevap verirken geçmişteki hataları tekrarlamalarını önler.

Türk Kamu Kurumları Krizlerden Öğrenmede Niye Başarısız?

Katılımcılar, Türk kamu otoritelerinin krizlerden öğrenmelerini (ders çıkarmalarını) engelleyen bazı faktörlere dikkat çelmişlerdir:

Unutkanlık: bireysel ve kurumsal hafızanın zayıflığı

Görüşmeler sırasında, katılımcıların çoğu, Türk kamu otoritelerinin krizlerden öğrenmelerini engelleyen ana faktör olarak unutkanlığa vurgu yaptı. Türkiye İçişleri Bakanlığı Müsteşarı Seyfullah Hacımüftüoğlu bu konuya şöyle dikkat çekti:

> Krizlerden ders çıkarmıyoruz çünkü unutuyoruz... Zihniyetimizi bir bütün olarak değiştirmezsek... kaybetmeye devam edeceğiz.

İsmi saklı başka bir katılımcı ironik bir şekilde aynı noktaya şöyle vurgu yapmıştır:

> Türk kamu otoriteleri olarak, bir felaketin ardından klasik olarak şöyle diyoruz: "yaralar derhal sarılacak". Fakat dürüst olmak gerekirse, bunu nasıl başaracağımızı bilmiyoruz çünkü krizlere müdahaleye yönelik ne bir planımız, ne bir sistemimiz var… Daha da kötüsü, yaşananları kısa sürede unuttuğumuz için, birkaç yıl sonra yeni bir felaket bizi tekrar hazırlıksız yakalıyor ve bizler - bir kez daha - ne yapacağımızı bilememenin bir ifadesi olarak 'yaralar derhal sarılacak' sloganını tekrarlıyoruz.

Geri bildirim eksikliği

Daha önce de belirtildiği gibi, kriz kaynaklı öğrenme, hem bireysel hem kurumsal seviyede özellikle paydaşlardan geri bildirim alınmasını gerektiren dinamik ve interaktif bir süreçtir. İsmi saklı bir katılımcı, Türk kamu otoritelerinin neden geri bildirim almaktan geri durduklarını şöyle izah eder:

> ...bazı Türk kamu otoriteleri değerlendirme aşamasında geri bildirim alma fırsatını kaçırmaktadır, çünkü - her şeyden önce - sıradan insanların görüşlerini küçümserler. Daha da önemlisi, eleştiriyi kariyerleri için potansiyel bir tehdit olarak görüyorlar.

İnsan hafızasının tabiatı

Öğrenme ve insan hafızası arasında yakın bir ilişki olduğu açıktır. Aslında, öğrenme, bilgileri hafızada depolamaktan başka bir şey değildir. Bu nedenle, insan hafızasının doğası krizden öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsan hafızasının en önemli özelliklerinden biri, kötü olanlardan ziyade iyi şeyleri saklama eğiliminde olmasıdır ve bu nedenle bireyler çoğu zaman krizlerden öğrenmekte başarısız olur.

Eskiye düşmanlık besleme & Analiz becerisinden yoksunluk

Bir başka katılımcı, Türk kamu otoritelerinin krizlerden öğrenememelerini farklı bir açıdan şöyle değerlendirmiştir:

> Krizlerden ders çıkarmamızı engelleyen ana faktörler arasında, yeninin her zaman daha iyi olduğuna inançla eskinin imha edilmesi ve olayları analiz etme yeteneğinden mahrum yetişmiş insanlar yer alır.

7.3. Politika Yapıcılardan Öğrenilenler

Bu bölüm, hem araştırmacı tarafından ortaya konan senteze hem kamu sektöründeki kriz yönetimi uygulamalarının önündeki temel bariyerlere dair katılımcıların işaret ettiği noktalara değinecektir.

Olası krizlere yönelik planlama ve hazırlığa dair çıkarımlar

Politika belirleyicilerle yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular, potansiyel krizlere yönelik planlama ve hazırlamanın, kriz yönetimi sürecinin başarısını büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir çünkü iyi hazırlanmış bir acil durum planı, durumu kontrol etmek ve zararı minimuma indirgemek için kurumlara organize hareket etme imkânı verir. Katılımcılar ayrıca, gelecekteki krizlerin yönetimine dair planlama yapmanın önündeki bir dizi engele de işaret etmiştir:

- krizlerin tabiatı,
- krizlerin birçok belirsizliği ve beklenmedik neticeleri içermesi,
- kriz türlerinin çokluğu, her bir krizin kendine has karakteristiğe sahip olması,
- kriz hazırlığını ve bir olgu olarak kriz kavramını dar bir perspektiften ele alma,
- olası krizlere yönelik acil eylem planlarının olumlu sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmaması,
- olması muhtemel bir vaka için bütçe ayırmanın gereksiz görülmesi vb.

Krizi önceden sezmeye dair çıkarımlar

Birçok kriz çeşitli iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkar. Bu nedenle, bu faktörler arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi yaklaşmakta olan bir krizi tespit etmek için çok önemlidir. Başka

bir deyişle erken teşhis, krizlere yol açan iç ve dış gelişmeleri doğru analiz edebilme becerisine sahip olmayı, büyük resmi görebilmeyi gerektirir. Aşırı iş yükü ve günlük rutin işlerde boğulma, krizleri öngörmeyi engelleyen en önemli faktörlerdendir. Evet, kamu otoriteleri zaman zaman kendilerini gündem dışına atıp olaylara dışardan bakabilmeyi başaramadığı sürece yaklaşmakta olan krizleri tespit etmekte oldukça zorlanacaklardır.

Krize müdahalenin organizasyonuna dair çıkarımlar

Bir kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri, müdahale çabalarında yer alan resmi, özel ve gönüllü kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamaktır. Başka bir deyişle, bir kriz yönetimi sürecinin başarısı, farklı sektörlerden gelen birçok kuruluşun çabalarını koordine etmekten geçmektedir. Krize müdahale için önceden belirlenmiş bir model yahut bir sistem olmadığı sürece koordinasyonda aksamalar yaşanılması kuvvetli bir olasılıktır. Kriz yönetimi sürecine katılan birimlerin kendi kuralları ve hiyerarşileri dâhilinde çalışmayı tercih etmesi, ortak bir sistemin öğesi olmayı reddetmeleri koordinasyonu zorlaştıran bir diğer etmendir. Ayrıca, bireyler ve kurumlar arası bilgi paylaşımı yapılmaması -ki bunun temelinde karşılıklı güven sorunu olabileceği gibi, bilginin verdiği gücü paylaşma konusundaki isteksizlik de olabilir- koordinasyonun önündeki önemli bariyerlerden biridir. Bunların dışında, afet bölgesine yapılan üst düzey ziyaretler, görevli yerel personelin de afetzede olması, deneyimli ve donanımlı personel eksikliği koordinasyonu engelleyen diğer faktörlerdir.

Kriz liderliğine dair çıkarımlar

Liderlik, kriz yönetimi sürecinin başarısı için en önemli fonksiyondur çünkü koordinasyon, planlama, kontrol etme gibi tüm yönetim fonksiyonları lider ile bir anlam ifade eder. Kriz liderliği çok önemlidir çünkü liderin davranış

ve tutumlarıyla, söylemleriyle mevcut krizi daha da derinleştirme potansiyeli vardır. Kriz yönetimi modellenmediği veya sistemleştirilmediği sürece krizlerde liderliğin hak ettiğinden daha fazla önem kazanması kaçınılmazdır. Demem o ki, kurumsallaşmaya gidilmediği sürece, kriz yönetiminin başarısı -doğal olarak- ekip çalışmasından ziyade bireylere bağlı olacaktır. Kamu kurumlarında veya liderlerin etrafında deneyimli ve donanımlı personel olmadığı sürece, bir kriz meydana geldiğinde haliyle birçok şey liderlerden beklenecektir. Kriz liderliği empati, samimiyet, öz-farkındalık, paradoksal düşünme, esneklik, baskı altında sakin kalabilme, hızlı ve doğru karar verebilme gibi çeşitli yetkinliklere sahip olmayı gerektirir. Daha da önemlisi, kriz liderliği, paydaşların kültürünü ve değerlerini dikkate almayı gerektirir.

Krizlerde karar alma süreçlerine dair çıkarımlar

Bir kriz yönetimi sürecinin etkinliği ile karar alma arasında güçlü bir ilişki olduğu açıktır çünkü kriz yönetimi süreci -bir yönüyle- karar verme sürecinden başka bir şey değildir. Kriz esnasında karar almayı zorlaştıran iki önemli husus; bilgi eksikliği ile bilgi kirliliğidir. Bunların dışında, karar verme sürecinde yönlendirici bir misyona sahip doğru kriterlerden mahrum olma, kurumsal hafıza olmadığı için karar alırken geçmişteki benzer deneyimlerden faydalanamama, "her şeyi ben bilirim" modunda olup kimseye danışmama, danışsa da bildiğini okuma, ileride hesap verme endişesi, krizlerde karar almayı engelleyen veya yanlış kararlar almaya sebep olan diğer önemli faktörlerdir.

Kriz iletişimine dair çıkarımlar

Kamu otoritelerinin özellikle mağdurlar ve yakınları ile kriz esnasında gecikmeden iletişim kurması hayati öneme sahiptir. Kamuoyunun krize müdahaleyi (yanıtı) nasıl algıladığı, yanıtın kendisinden daha önemlidir.

Eğer kamu otoriteleri, kriz yönetimi sürecinde kamuoyunu düzenli ve ikna edici bir şekilde bilgilendirmezse, kamuoyu ve medyanın gayrı resmi kaynaklardan beslenmesi ve bu nedenle, krizi daha da derinleştirebilecek, diğer bir ifade ile kriz içinde krize sebep olabilecek söylentiler, yanlış bilgilerin ortalıkta dolaşması bir yönüyle kaçınılmaz hale gelecektir. Öte yandan, kabine üyelerinin afet bölgesine yaptığı ziyaretler, hem müdahale çabalarının koordinasyonunu hem de kriz yöneticilerinin medya ve halkla iletişim iyi bir iletişim kurmasını engelleme potansiyeline sahiptir. Hepsinden önemlisi, sağlıklı bir kriz iletişimi için tek ağızdan konuşmak (bilgilendirmek) çok önemlidir. Bunun için bir sözcü belirlenmesi ve basın açıklamaları ile toplantılarının bu kişi üzerinden yürütülmesi gerekir.

Duygu yönetimine dair çıkarımlar

Kriz yönetiminin insan yoğun bir uygulama olması ve insanoğlunun da korku, endişe, stres, panik vb çeşitli duygularla sarılı bir varlık olması nedeniyle krizlerde duyguları yönetmenin çok önemli olduğu bir gerçektir. Anti parantez belirtmeliyim ki duyguların yönetimi çok da kolay değildir. Bu nedenle, bireysel duyguları dikkate almadan bir kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak zordur. Kriz sırasındaki duygusal tepkilerle başa çıkabilmek için, kamu otoritelerinin kriz öncesi dönemlerde halkla iyi ilişkiler kurmuş olması, duygusal tepkileri harekete geçiren faktörleri doğru analiz edebilmeleri, psikolog ve sosyolog istihdamı gerekir. Şiddeti ve korkuyu besleyen, vandalizmi tetikleyen unsurların (kırık camlar, enkaz vb) bir an önce ortadan kaldırılması, sosyal yapıyı bilen toplumun farklı katmanlarıyla iyi ilişkilere sahip kanaat önderlerinden faydalanma duyguların yönetiminde başarıya kapı açacak diğer öğelerdir.

Gündem yönetimine dair çıkarımlar

Görüşmeler - her şeyden önce - gündemi yönetmenin kriz sırasında çok önemli olduğunu çünkü kriz yönetiminin gerçekte kriz gündemindeki sorunları yönetmekten başka bir şey olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan, kriz gündemini yönetmek, kamu yöneticilerinin halk ve kitle iletişim araçları ile proaktif bir ilişki içinde olmalarını gerektirir. Aksi takdirde, gündemin halk ve medya tarafından belirlenmesi ve kontrol edilmesi olasıdır. Kriz gündemini yönetmenin en kestirme yolu ise, gündemi teşkil eden sorunları mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturmaktır. Başka bir deyişle, krize verilen hızlı ve doğru bir yanıt, kriz gündemi ile başa çıkabilmenin en iyi yoludur.

Suçlamaların yönetimine dair çıkarımlar

Kamu otoriteleri, kriz sonrasında kendilerine yöneltilen suçlamalarla başa çıkamazlar ise, yeni krizler (krizi içnde kriz) kaçınılmaz hale gelebilecek ve bu nedenle durumun daha karmaşık bir hal alabilecektir. Bu nedenle, kamu makamları krizi takiben kendilerine yöneltilen suçlamalara dair resmi bir soruşturma açılmasını talep edebilirler. Böyle bir hamle, birçok söylenti ve yanlış bilginin de önünü alabilir. Kamu otoritelerini bu stratejiyi tercih etmekten alıkoyan en önemli öğe, bu stratejinin kamu otoritelerinin şeffaf olmasını gerektirmesidir. Bir diğer strateji ise, suçlamaları kabul edip kamuoyu karşısında bütün paydaşlardan özür dilemektir. Ama toplumda, "lider hata yapmaz, çevresi tarafından hataya zorlanır" anlayışı hâkimse, kamu otoriteleri bu stratejiyi kullanma ihtiyacı duymayabilirler.

Krizden öğrenmeye dair çıkarımlar

Görüşmeler, kriz kaynaklı öğrenmenin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur çünkü öğrenme, kamu kurumlarını gelecekteki potansiyel krizler için daha hazırlıklı kılarak, onların gelecek vakalarda benzer hataları

yapmalarının önünü alır. Krizlerden öğrenme, her şeyden önce, güçlü kurumsal bir hafızayı şart kılar. Kamu görevlileri, eleştiriyi kendi kariyerleri için potansiyel bir tehdit olarak gördükleri sürece geribildirim almak istemeyecek; bu nedenle de, krizlerden öğrenme imkânını kaçıracaklardır. Diğer önemli bir çıkarım ise insan hafızası ile ilgilidir. Şöyle ki, insan hafızası genellikle kötü şeyleri unutmayı tercih ettiğinden, bireyler, çoğu zaman kötü bir şey olarak algılanan krizlerden ders çıkartmakta başarılı olamamaktadırlar.

Sonuç olarak, kriz yönetiminin etkinliğine engel olan f-aktörlerden kurtulamadığımız sürece, kamu kuruluşlarının, krizlerle etkin bir şekilde başa çıkmaları zordur. Başka bir deyişle, bu engeller ortadan kaldırılmadığı sürece, krizler gelecekte de kamu kurumlarına meydan okumaya devam edecektir.

Yukarıda değinilen engeller, aşağıdaki tabloda bir arada görülebilir:

Tablo 7-3 Kamu sektöründe kriz yönetimi uygulamalarının etkinliğinin önündeki başlıca engeller

Krizlere hazırlık bariyerleri	Krizin doğası Kriz türlerinin çokluğu Kriz hazırlığına dar bakış açısı ve dolayısıyla kriz hazırlığı için bütçe ayırmaKriz kavramının sadece doğal afetlerle sınırlandırılması
Erken teşhis bariyerleri	Olaylar arasındaki sebep-sonuç ilişkisini analiz edememek (büyük resmi görememek) Aşırı iş yükü ve günlük rutinlerde boğulma Ağ çeşitliliğiBilgi paylaşma konusundaki isteksizlik Kendi hiyerarşik yapılarında çalışan çeşitli organizasyonlar Afet bölgesine üst düzey ziyaretler Acil durum planlarının güncel olmaması Kriz yanıtında yer alan deneyimsiz ve vasıfsız personel

Karar alma önündeki bariyerler	Bilgi kirliliği Bilgi eksikliği Doğru karar verme kriterlerine sahip olmamak Tecrübe eksikliği
Kriz iletişimi bariyerleri	Hesap verme (teftiş) endişesi Gerilme, zaman baskısı Güçlü çıkar gruplarının baskısı İç ve dış gelişmeleri analiz edememek
Suçlamalrın yönetimine engel olan unsurlar	Güvenilirlik eksikliği Topluluk liderleriyle iyi ilişkiler içinde olmamak Doğru bilgiye ulaşamamak Tek sesle konuşmamak
Krizden öğrenmeye engel unsurlar	Bireysel duygusal tepkileri görmezden gelmek Şeffaflık eksikliği Unutkanlık: kişisel ve kurumsal hafızanın zayıflığı Eleştiri üzerine yanlış bakış açısı(savunma davranış eğilimleri) Geri bildirim alma konusunda isteksizlik Eskilere düşmanlık

7.4. Genel Çıkarımlar

Planlama, bir kriz meydana gelmeden önce, olabildiğince fazla karar vermeyi ve düzenlemeyi gerekli kılarak, planlayıcıları gelecekteki olası krizleri tahmin etmeye zorlar. Gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel krizlere yönelik planlama ve hazırlığın, kriz yönetimi başarısını büyük ölçüde etkilediği bir vakıadır çünkü iyi hazırlanmış bir acil durum planı, durumu kontrol etmek ve zararı minimuma indirgemek için kurumlara organize hareket etme imkânı verir.

Öte yandan, krizlerin tabiatı, krizlerin birçok belirsizliği ve beklenmedik neticeleri içinde barındırması, kriz türlerinin çokluğu ve her bir krizin

kendine has karakteristiğe sahip olması, krize hazırlığı ve bir olgu olarak kriz kavramını dar bir perspektiften ele alma, olası krizlere yönelik acil eylem planlarının olumlu sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmaması nedeniyle, gelecekte olması muhtemel bir vaka için bütçe ayırmaya çok da sıcak bakılmaması acil durum eylem planlarının hazırlanmasının önündeki önemli bariyerlerdendir.

Birçok kriz çeşitli iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkar. Bu nedenle, bu faktörler arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi yaklaşmakta olan bir krizi tespit etmek için çok önemlidir. Başka bir deyişle erken teşhis, krizlere yol açan iç ve dış gelişmelerin doğru analiz edilmesine, bütüncül bir yaklaşım sergilemeye yani parçalardan yola çıkarak resmin tamamını görmeye bağlıdır. Aşırı iş yükü ve günlük rutin işlerde boğulma, krizleri öngörmeyi engelleyen en önemli faktörlerdendir. Evet, kamu otoriteleri zaman zaman kendilerini gündem dışına atıp olaylara dışardan bakabilmeyi başaramadığı sürece, yaklaşmakta olan krizleri tespit etmekte oldukça zorlanacaklardır.

Bir kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri de, müdahale çabalarında yer alan resmi ve özel kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamaktır. Başka bir deyişle, bir kriz yönetimi sürecinin başarısı, farklı sektörlerden gelen birçok farklı kurum veya birimin çabalarını koordine etmekle doğru orantılıdır. Krize müdahale için önceden belirlenmiş bir model yahut bir sistem olmadığı sürece koordinasyonda aksamalar yaşanılması kuvvetli bir olasılıktır. Kriz yönetimi sürecine katılan birimlerin kendi kuralları ve hiyerarşileri dâhilinde çalışmayı tercih etmesi, ortak bir sistemin öğesi olmayı reddetmeleri koordinasyonu zorlaştıran bir diğer etmendir. Ayrıca, bireyler ve kurumlar arası bilgi paylaşımı yapılmaması -ki bunun temelinde karşılıklı güven sorunu olabileceği gibi,

bilginin verdiği gücü paylaşma konusundaki isteksizlik de olabilir-koordinasyonun önündeki önemli bariyerlerden biridir. Bunların dışında, afet bölgesine yapılan üst düzey ziyaretler, görevli yerel personelin de afetzede olması, deneyimli ve donanımlı personel eksikliği koordinasyonu engelleyen diğer faktörlerdir.

Araştırma göstermiştir ki; liderlik, kriz yönetimi sürecinin başarısı için en önemli fonksiyondur çünkü koordinasyon, planlama, kontrol etme gibi tüm yönetim fonksiyonları lider ile bir anlam ifade eder. Kriz liderliği çok önemlidir çünkü liderlerin, davranış ve tutumlarıyla, söylemleriyle mevcut krizi daha da derinleştirme potansiyeli vardır. Öte yandan, kriz yönetimi sistemleştirilmediği sürece krizlerde liderliğe gerektiğinden daha fazla önem atfedilmesi kaçınılmazdır. Demem o ki, kurumsallaşmaya gidilmediği sürece, kriz yönetiminin başarısı -doğal olarak- ekip çalışmasından ziyade bireylere bağlı kalacaktır. Kamu kurumlarında veya liderlerin etrafında deneyimli ve donanımlı personel olmaması, krizlerde birçok şeyin liderlerden beklenmesine neden olacaktır. Kriz liderliği duygudaşlık (empati), samimiyet, öz-farkındalık, paradoksal düşünme, esneklik, baskı altında sakin kalabilme, hızlı ve doğru karar alabilme gibi çeşitli becerilere sahip olmayı gerektirir. Daha da önemlisi, kriz liderliği, toplumsal kültürü ve değerleri tanımayı gerektirir.

Bir kriz yönetimi sürecinin etkinliği ile karar alma arasında güçlü bir ilişki vardır çünkü kriz yönetimi süreci -aslında- karar verme sürecinden başka bir şey değildir. Kriz esnasında karar almayı zorlaştıran iki önemli husus; bilgi eksikliği ile bilgi kirliliğidir. Bunların dışında, karar verme sürecinde yönlendirici bir etkiye sahip doğru kriterlerden mahrum olma, kurumsal hafıza olmadığı için karar alırken geçmişteki benzer deneyimlerden faydalanamama, "her şeyi ben bilirim" modunda olup kimseye danışmama,

danışsa da bildiğini okuma, ileride hesap verme endişesi, krizlerde karar almayı engelleyen veya yanlış kararlar almaya sebep olan diğer önemli faktörlerdir.

Kamu otoritelerinin özellikle mağdurlar ve yakınları ile kriz esnasında gecikmeden iletişim kurması çok önemlidir. Unutumamalıdır ki, kamuoyunun krize müdahaleyi (yanıtı) nasıl algıladığı, yanıtın kendisinden daha önemlidir. Eğer kamu otoriteleri, kriz yönetimi sürecinde kamuoyunu düzenli ve ikna edici bir şekilde bilgilendirmezse, kamuoyu ve medyanın gayrı resmi kaynaklardan beslenmesi ve bu nedenle, krizi daha da derinleştirebilecek, diğer bir ifade ile kriz içinde krize sebep olabilecek söylentiler, yanlış bilgilerin ortalıkta dolaşması bir yönüyle kaçınılmaz hale gelecektir. Öte yandan, kabine üyelerinin afet bölgesine yaptığı ziyaretler, hem müdahale çabalarının koordinasyonunu hem de kriz yöneticilerinin medya ve halkla iletişim iyi bir iletişim kurmasını engelleme potansiyeline sahiptir. Hepsinden önemlisi, sağlıklı bir kriz iletişimi için tek ağızdan konuşmak (bilgilendirmek) çok önemlidir. Bunun için bir sözcü belirlenmesi ve basın açıklamaları ile toplantılarının bu kişi üzerinden yürütülmesi gerekir.

Kriz, çok küçük bir belirti ile *aniden* ortaya çıkan, yüksek seviyede belirsizlik içerdiği için ivedilikle ele alınması gereken, insanlar üzerinde baskı oluşturarak onlarda duygusal reaksiyonlara (panik, korku, stres vb.) neden olan, baskı altında kritik kararlar almayı gerekli kılan, bireyler ve örgütlerin yönetmesi gereken yeni gündemler oluşturan, eğer etkin yönetilmez ise negatif sonuçlara ve suçlamalara sebebiyet verme potansiyeline sahip, kurumlar ve bireyler için çok değerli dersler ve çıkarımlar sunan acil bir durum olarak tanımlanabilir.

Kriz yönetiminin insan yoğun bir uygulama olması ve insanoğlunun da korku, endişe, stres, panik gibi çeşitli duygularla sarılı bir varlık olması nedeniyle, krizlerde duyguları yönetmek önem kazanmaktadır. Anti parantez belirtmeliyim ki, duyguların yönetimi çok da kolay değildir. Bu nedenle, bireysel duyguları dikkate almadan, bir kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak zordur. Kriz sırasındaki duygusal tepkilerle başa çıkabilmek için, kamu otoritelerinin kriz öncesi dönemlerde halkla iyi ilişkiler kurmuş olması, duygusal tepkileri harekete geçiren faktörleri doğru analiz edebilmeleri, psikolog ve sosyolog istihdamı gerekir. Şiddeti ve korkuyu besleyen, vandalizmi tetikleyen unsurların (kırık camlar, enkaz vb) bir an önce ortadan kaldırılması, sosyal yapıyı bilen, toplumun farklı katmanlarıyla iyi ilişkilere sahip kanaat önderlerinden faydalanma duyguların yönetiminde başarıya götüren önemli unsurlardır.

Yine araştırma göstermiştir ki, kriz esnasında gündemi yönetmek çok önemlidir çünkü kriz yönetimi gerçekte kriz gündemindeki sorunları yönetmekten başka bir şey değildir. Öte yandan, kriz gündemini yönetmek, kamu yöneticilerinin halk ve kitle iletişim araçları ile proaktif bir ilişki içinde olmalarını gerektirir. Aksi takdirde, gündemin halk ve medya tarafından belirlenmesi ve kontrol edilmesi olasıdır. Kriz gündemini yönetmenin en kestirme yolu ise, gündemi teşkil eden sorunları mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturmaktır. Başka bir deyişle, krize verilen hızlı ve doğru bir yanıt, kriz gündemi ile başa çıkabilmenin en iyi yoludur.

Kamu otoriteleri, kriz sonrasında kendilerine yöneltilen suçlamalarla başa çıkamazlar ise, yeni krizler kaçınılmaz hale gelebilecek ve bu nedenle durum daha da karmaşık bir hal alabilecektir. Bu nedenle, kamu makamları, krizi takiben kendilerine yöneltilen suçlamalara dair resmi bir soruşturma açılmasını talep edebilirler. Böyle bir hamle, birçok söylenti ve yanlış

bilginin de önünü alabilir. Kamu otoritelerini bu stratejiyi tercih etmekten alıkoyan en önemli öğe, bu stratejinin kamu otoritelerinin şeffaf olmasını gerektirmesidir. Bir diğer strateji ise, suçlamaları kabul edip kamuoyu karşısında bütün paydaşlardan özür dilemektir. Ama toplumda, "lider hata yapmaz, çevresi tarafından hataya zorlanır" anlayışı hâkimse, kamu otoriteleri bu stratejiyi kullanma ihtiyacı hissetmeyebilirler.

Son olarak, kriz kaynaklı öğrenme, diğer bir ifadeyle krizlerden öğrenme, kamu kurumlarını, gelecekteki potansiyel krizler için daha hazırlıklı kılarak, onların gelecek vakalarda benzer hataları yapmalarının önünü alır. Krizlerden öğrenme, her şeyden önce, güçlü kurumsal bir hafızayı şart kılar. Fakat unutulmamalıdır ki, kamu otoriteleri, eleştiriyi kendi kariyerleri için potansiyel bir tehdit olarak gördükleri sürece geribildirim almak istemeyecek; bu nedenle de krizlerden öğrenme fırsatını kaçıracaklardır. Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli çıkarım ise, insan hafızasının kötü şeyleri unutmayı tercih etmesi nedeniyle, bireylerin çoğu zaman kötü bir şey olarak algılanan krizlerden ders çıkartmakta başarılı olamadığı gerçeğidir.

7.5. Özet

Bu bölümün temel amacı, bir dizi Türk kamu otoritesinin kamu sektöründeki kriz yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyeb öğelere dair görüşlerini yansıtmaktı. Aslında, bölüm araştırmacı tarafıondan ortaya konan sentezdeki fonsiyonların önemini tartışmayı hedeflemiş ve ulusal düzeyde bir dizi politika yapıcı ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yoluyla da bu fonksiyonların yerine getirilmesinin önündeki temel engelleri bulmaya çalışmıştır. Bu bölüm temelde üç kısımdan oluşmuştur. Birinci bölümde, çeşitli politika yapıcıların görüşleri doğrultusunda sentez tartışılmıştır. İkinci

bölümde, Türk kamu otoritelerinin hem sentezdeki fonksiyonların ifasını dolayısıyla da kriz yönetimin başarısını engelleyen temel unsurlar tartışılmıştır. Son kısımda ise, araştırmacının, araştırma kapsamında elde ettiği çıkarımlara yer verilmiştir.

8. SONUÇ

Kriz, genellikle olumsuz bir kavram olarak tanımlansa da, bireysel ve toplumsal düzeyde bazı olanaklar sunar. Krizler, gelecekte olması muhtemel benzer vakalar için için planlama ve hazırlık yapma imkânı sunar. Boin ve Hart'ın (2003) vurguladığı gibi, krizler, kamu kurumlarının ağır ve olağanüstü koşullar altında performansını inceleme fırsatı verir. Krizler şiddeti yanı sıra birçok belirsizliği içinde barındırması nedeniyle statükoyu ve statükoyu destekleyen politika ve kurumları tehdit edebilmektedir (Cortell ve Peterson, 1999). Daha da önemlisi, Boin ve arkadaşlarının (2005) belirttiği gibi, normal şartlar altında daha yavaş gerçekleşen siyasi öğrenme ve değişim süreçleri kriz koşullarında radikal bir şekilde hızlanabilir, çünkü krizlerin dinamik yapısı bireysel ve kurumsal ataleti ve değişime direnci kırar. Ancak, krizlerin kamu kurumları için fırsatlara dönüştürülmesinin, onları etkin ve doğru şekilde yönetmeye bağlı olduğu açıktır. Bu nedenle, araştırma, kamu sektöründe bir kriz yönetimi sürecinin etkinliğini etkileyen kilit faktörleri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaca ulaşmak için iki araştırma sorusu geliştirilmiştir: Birincisi, 'kamu sektöründe bir kriz yönetimi sürecinin etkinliğini etkileyen kilit görevler nelerdir?' İkincisi, 'kamu sektöründe kriz yönetiminin etkinliğini azaltan başlıca engeller nelerdir?' Başka bir deyişle, krizler neden kamu kurumlarına meydan okumaktadır?

İlk araştırma sorusunun cevabı için araştırmacı, kriz yönetimini bir süreç olarak ele alan bazı önemli modellere odaklandı. Kriz yönetimi süreci çeşitli aşamalara bölünse ve bu aşamalar uzmanlarca farklı şekillerde tanımlansalar bile, temel olarak üç görev (ya da aşama) şeklinde tanımlanabilir: *hazırlık, yönetim / iyileştirme işlemleri, ve değerlendirme*. Uzmanlara gore, hazırlık aşaması çoğunlukla planlama, eğitim, hafifletme, krizden sakınma, krizi tanıma (anlamlandırma)ve benzeri sorunlarla uğraşmayı işaret ederken;

yönetim aşaması genellikle rahatlama, iyileştirme, zarar azaltma, krizi sınırlama, kritik müdahale seçeneklerine karar verme ve onların uygulanması, yönlendirme, krize müdahale koordinasyonu ve ilgililerle iletişim (anlam verme) gibi görevleri kapsar. Değerlendirme etabına gelince, bu aşama, kurumun normal işleyişine dönmesiyle başlar, hesap verme süreciyle devam eder. Daha da önemlisi, o, sonraki krizlere daha iyi hazırlanma yollarını araştırmayı içerir. Bu nedenle araştırmacı, temelde bu modellere dayanan yeni bir sentez (model) geliştirmiştir (bakınız 3.4). Sentez üç aşamadan oluşmaktadır: hazırlık, yönetim ve değerlendirme. Hazırlık aşamasının iki kilit öğesi ise, olası krizlere karşı acil durum eylem planları hazırlamak ve krizi öngörmektir. Yönetim aşamasının kilit unsurları ise, koordinasyon, karar alma, halkın algısını yönetme, duyguların yönetimi ve gündemin yönetimidir. Son safhada ise, suçlamayı yönetmek ve krizden ders almak gibi iki hayati görev yer almaktadır.

Sentezi geliştirdikten sonra araştırmacı, sentezdeki görevlerin potansiyelle-rini ve sınırlarını (engelleri) keşfetmeye odaklandı. Bunu yaparken, modeldeki görevlerin (fonksiyonların) bir kriz yönetimi sürecinin etkinliğini neden ve ne ölçüde etkileme potansiyeli olduğunu ve bu görevlerin ifasını engelleyen ana f-aktörleri sorguladı. Bunu başarmak için, kapsamlı bir literatür taramasının ardından, bir yandan Türkiye'de 2011 yılında meydana gelen Van Depreminden sonra yaşanan kriz yönetimi süreci bir örnek olay olarak irdelenirken, diğer taraftan müsteşarlar, bazı kurul ve bölüm başkanları, denetim elemanları, valiler ve kaymakamlar gibi önemli kamu otoriteleri ile mülakatlar yapıldı. Burada amaç, modelin hem gerçek yaşanmış bir süreç hem de bazı önemli politika belirleyicilerinin görüş ve tecrübeleri vasıtasıyla test edilmesiydi.

Bulguları özetlemek gerekirse;

Planlama, bir kriz meydana gelmeden önce, olabildiğince fazla karar vermeyi ve düzenlemeyi gerekli kılarak, planlayıcıları gelecekteki olası krizleri tahmin etmeye zorlar. Gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel krizlere yönelik planlama ve hazırlığın, kriz yönetimi başarısını büyük ölçüde etkilediği bir vakıadır çünkü iyi hazırlanmış bir acil durum planı, durumu kontrol etmek ve zararı minimuma indirgemek için kurumlara organize hareket etme imkânı verir.

Öte yandan, krizlerin tabiatı, krizlerin birçok belirsizliği ve beklenmedik neticeleri içinde barındırması, kriz türlerinin çokluğu ve her bir krizin kendine has karakteristiğe sahip olması, krize hazırlığı ve bir olgu olarak kriz kavramını dar bir perspektiften ele alma, olası krizlere yönelik acil eylem planlarının olumlu sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmaması nedeniyle, gelecekte olması muhtemel bir vaka için bütçe ayırmaya çok da sıcak bakılmaması acil durum eylem planlarının hazırlanmasının önündeki önemli bariyerlerdendir.

Birçok kriz çeşitli iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkar. Bu nedenle, bu faktörler arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi yaklaşmakta olan bir krizi tespit etmek için çok önemlidir. Başka bir deyişle erken teşhis, krizlere yol açan iç ve dış gelişmelerin doğru analiz edilmesine, bütüncül bir yaklaşım sergilemeye yani parçalardan yola çıkarak resmin tamamını görmeye bağlıdır. Aşırı iş yükü ve günlük rutin işlerde boğulma, krizleri öngörmeyi engelleyen en önemli faktörlerdendir. Evet, kamu otoriteleri zaman zaman kendilerini gündem dışına atıp olaylara dışardan bakabilmeyi başaramadığı sürece, yaklaşmakta olan krizleri tespit etmekte oldukça zorlanacaklardır.

Bir kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden bir diğeri de, müdahale çabalarında yer alan resmi ve özel kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamaktır. Başka bir deyişle, bir kriz yönetimi sürecinin başarısı, farklı sektörlerden gelen birçok farklı kurum veya birimin çabalarını koordine etmekle doğru orantılıdır. Krize müdahale için önceden belirlenmiş bir model yahut bir sistem olmadığı sürece koordinasyonda aksamalar yaşanılması kuvvetli bir olasılıktır. Kriz yönetimi sürecine katılan birimlerin kendi kuralları ve hiyerarşileri dâhilinde çalışmayı tercih etmesi, ortak bir sistemin öğesi olmayı reddetmeleri koordinasyonu zorlaştıran bir diğer etmendir. Ayrıca, bireyler ve kurumlar arası bilgi paylaşımı yapılmaması -ki bunun temelinde karşılıklı güven sorunu olabileceği gibi, bilginin verdiği gücü paylaşma konusundaki isteksizlik de olabilir- koordinasyonun önündeki önemli bariyerlerden biridir. Bunların dışında, afet bölgesine yapılan üst düzey ziyaretler, görevli yerel personelin de afetzede olması, deneyimli ve donanımlı personel eksikliği koordinasyonu engelleyen diğer faktörlerdir.

Araştırma göstermiştir ki; liderlik, kriz yönetimi sürecinin başarısı için en önemli fonksiyondur çünkü koordinasyon, planlama, kontrol etme gibi tüm yönetim fonksiyonları lider ile bir anlam ifade eder. Kriz liderliği çok önemlidir çünkü bir liderin, davranış ve tutumlarıyla, söylemleriyle mevcut krizi daha da derinleştirme potansiyeli vardır. Öte yandan, kriz yönetimi sistemleştirilmediği sürece krizlerde liderliğe gerektiğinden daha fazla önem atfedilmesi kaçınılmazdır. Demem o ki, kurumsallaşmaya gidilmediği sürece, kriz yönetiminin başarısı -doğal olarak- ekip çalışmasından ziyade bireylere bağlı kalacaktır. Kamu kurumlarında veya liderlerin etrafında deneyimli ve donanımlı personel olmaması, krizlerde birçok şeyin liderlerden beklenmesine neden olacaktır. Kriz liderliği duygudaşlık (empati), samimiyet, öz-farkındalık, paradoksal düşünme, esneklik, baskı

altında sakin kalabilme, hızlı ve doğru karar alabilme gibi çeşitli becerilere sahip olmayı gerektirir. Daha da önemlisi, kriz liderliği, toplumsal kültürü ve değerleri tanımayı gerektirir.

Bir kriz yönetimi sürecinin etkinliği ile karar alma arasında güçlü bir ilişki vardır çünkü kriz yönetimi süreci -aslında- karar verme sürecinden başka bir şey değildir. Kriz esnasında karar almayı zorlaştıran iki önemli husus; bilgi eksikliği ile bilgi kirliliğidir. Bunların dışında, karar verme sürecinde yönlendirici bir etkiye sahip doğru kriterlerden mahrum olma, kurumsal hafıza olmadığı için karar alırken geçmişteki benzer deneyimlerden faydalanamama, "her şeyi ben bilirim" modunda olup kimseye danışmama, danışsa da bildiğini okuma, ileride hesap verme endişesi, krizlerde karar almayı engelleyen veya yanlış kararlar almaya sebep olan diğer önemli faktörlerdir.

Kamu otoritelerinin özellikle mağdurlar ve yakınları ile kriz esnasında gecikmeden iletişim kurması çok önemlidir. Unutumamalıdır ki, kamuoyunun krize müdahaleyi (yanıtı) nasıl algıladığı, yanıtın kendisinden daha önemlidir. Eğer kamu otoriteleri, kriz yönetimi sürecinde kamuoyunu düzenli ve ikna edici bir şekilde bilgilendirmezse, kamuoyu ve medyanın gayrı resmi kaynaklardan beslenmesi ve bu nedenle, krizi daha da derinleştirebilecek, diğer bir ifade ile kriz içinde krize sebep olabilecek söylentiler, yanlış bilgilerin ortalıkta dolaşması bir yönüyle kaçınılmaz hale gelecektir. Öte yandan, kabine üyelerinin afet bölgesine yaptığı ziyaretler, hem müdahale çabalarının koordinasyonunu hem de kriz yöneticilerinin medya ve halkla iletişim iyi bir iletişim kurmasını engelleme potansiyeline sahiptir. Hepsinden önemlisi, sağlıklı bir kriz iletişimi için tek ağızdan konuşmak (bilgilendirmek) çok önemlidir. Bunun için bir sözcü belirlenmesi

ve basın açıklamaları ile toplantılarının bu kişi üzerinden yürütülmesi gerekir.

Kriz, çok küçük bir belirti ile *aniden* ortaya çıkan, yüksek seviyede belirsizlik içerdiği için ivedilikle ele alınması gereken, insanlar üzerinde baskı oluşturarak onlarda duygusal reaksiyonlara (panik, korku, stres vb.) neden olan, baskı altında kritik kararlar almayı gerekli kılan, bireyler ve örgütlerin yönetmesi gereken yeni gündemler oluşturan, eğer etkin yönetilmez ise negatif sonuçlara ve suçlamalara sebebiyet verme potansiyeline sahip, kurumlar ve bireyler için çok değerli dersler ve çıkarımlar sunan acil bir durum olarak tanımlanabilir.

Kriz yönetiminin insan yoğun bir uygulama olması ve insanoğlunun da korku, endişe, stres, panik gibi çeşitli duygularla sarılı bir varlık olması nedeniyle, krizlerde duyguları yönetmek önem kazanmaktadır. Anti parantez belirtmeliyim ki, duyguların yönetimi çok da kolay değildir. Bu nedenle, bireysel duyguları dikkate almadan, bir kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak zordur. Kriz sırasındaki duygusal tepkilerle başa çıkabilmek için, kamu otoritelerinin kriz öncesi dönemlerde halkla iyi ilişkiler kurmuş olması, duygusal tepkileri harekete geçiren faktörleri doğru analiz edebilmeleri, psikolog ve sosyolog istihdamı gerekir. Şiddeti ve korkuyu besleyen, vandalizmi tetikleyen unsurların (kırık camlar, enkaz vb) bir an önce ortadan kaldırılması, sosyal yapıyı bilen, toplumun farklı katmanlarıyla iyi ilişkilere sahip kanaat önderlerinden faydalanma duyguların yönetiminde başarıya götüren önemli unsurlardır.

Yine araştırma göstermiştir ki, kriz esnasında gündemi yönetmek çok önemlidir çünkü kriz yönetimi gerçekte kriz gündemindeki sorunları yönetmekten başka bir şey değildir. Öte yandan, kriz gündemini yönetmek, kamu yöneticilerinin halk ve kitle iletişim araçları ile proaktif bir ilişki

içinde olmalarını gerektirir. Aksi takdirde, gündemin halk ve medya tarafından belirlenmesi ve kontrol edilmesi olasıdır. Kriz gündemini yönetmenin en kestirme yolu ise, gündemi teşkil eden sorunları mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturmaktır. Başka bir deyişle, krize verilen hızlı ve doğru bir yanıt, kriz gündemi ile başa çıkabilmenin en iyi yoludur.

Kamu otoriteleri, kriz sonrasında kendilerine yöneltilen suçlamalarla başa çıkamazlar ise, yeni krizler kaçınılmaz hale gelebilecek ve bu nedenle durum daha da karmaşık bir hal alabilecektir. Bu nedenle, kamu makamları, krizi takiben kendilerine yöneltilen suçlamalara dair resmi bir soruşturma açılmasını talep edebilirler. Böyle bir hamle, birçok söylenti ve yanlış bilginin de önünü alabilir. Kamu otoritelerini bu stratejiyi tercih etmekten alıkoyan en önemli öğe, bu stratejinin kamu otoritelerinin şeffaf olmasını gerektirmesidir. Bir diğer strateji ise, suçlamaları kabul edip kamuoyu karşısında bütün paydaşlardan özür dilemektir. Ama toplumda, "lider hata yapmaz, çevresi tarafından hataya zorlanır" anlayışı hâkimse, kamu otoriteleri bu stratejiyi kullanma ihtiyacı hissetmeyebilirler.

Son olarak, kriz kaynaklı öğrenme, diğer bir ifadeyle krizlerden öğrenme, kamu kurumlarını, gelecekteki potansiyel krizler için daha hazırlıklı kılarak, onların gelecek vakalarda benzer hataları yapmalarının önünü alır. Krizlerden öğrenme, her şeyden önce, güçlü kurumsal bir hafızayı şart kılar. Fakat unutulmamalıdır ki, kamu otoriteleri, eleştiriyi kendi kariyerleri için potansiyel bir tehdit olarak gördükleri sürece geribildirim almak istemeyecek; bu nedenle de krizlerden öğrenme fırsatını kaçıracaklardır. Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli çıkarım ise, insan hafızasının kötü şeyleri unutmayı tercih etmesi nedeniyle, bireylerin çoğu zaman kötü bir şey olarak algılanan krizlerden ders çıkartmakta başarılı olamadığı gerçeğidir.

8.1. Öneriler

Son bölümde, ampirik bulgular ışığında, Türk kamu sektöründe kriz yönetimi uygulamalarını iyileştirmek için bazı önerilerde bulunmak yararlı olabilir.

Bir kriz yönetimi sürecinin ilk adımının olası risklerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve azaltıldığı bir plan yapmak olduğu açıktır. Bu nedenle, Türk kamu kurumlarının olası krizler için etkili ve uygulanabilir planlar yapması şarttır. Bunu başarmak içinse - Heide'nin de (1989) belirttiği gibi – planlar hazırlanırken bir bir kriz patlak verdiğinde insanların yapmak zorunda oldukları şeylerden ziyade, yapabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Başka bir deyişle, insan davranışlarına ilişkin sağlam temelli varsayımlar üzerine bir kriz planı oluşturulmalıdır. Daha da önemlisi, kamu otoritelerinin beklenmediklik planlarını test etmesi ve güncellemesi esastır, çünkü - Heide'nin (1989) belirttiği gibi – acil durum planları test edilmediği ve uygulaycıların eğitimi ihmal edildiği sürece illüzyondan öteye geçmeyecektir.

Bu çalışma, kriz yönetiminin en önemli amaçlarından birinin, krizleri ortaya çıkmadan öngörmek olduğunu ortaya koydu. Bu nedenle, Türk kamu otoritelerinin krizleri erken tespit kapasitelerini arttırmaları şarttırr. Bunu yapmak için, her şeyden önce, insan davranışlarını doğru okuyabilmek gereklidir çünkü krizlerin çoğu insan davranışlarından kaynaklanır, diğer deyişle insan temellidir. Ayrıca, kamu kuruluşlarında kriz yönetimi için ayrı bir birim kurmak ve bu birimlerde uzman ve stratejist istihdam etmek faydalı olabilir. Hem merkezi hem de yerel otoritelerin geçmiş deneyimlerden olabildiğince faydalanmaları da çok önemlidir.

Türkiye'deki kriz yönetiminden sorumlu kurumların, önceden beri var olagelen karşılıklı güven eksikliğinden dolayı, bir felaket sonrasında bile birbirleriyle iletişim kurmaktan ve bilgi paylaşmaktan kaçınabildikleri bir gerçektir. Bu nedenle, bu kurumlar arasında karşılıklı güvenin tesisi adına bazı adımlar atılmalıdır. Bu nedenle, krizlere müdahaleden sorumlu kurumların birbirlerini daha yakından tanımaları, ortak planlama ve eğitim faaliyetleri aracılığıyla ortak bir dil geliştirmeleri kriz yönetiminin başarısı adına çok önemlidir.

Bulgular, kriz yönetiminin başarısının alınan kararlarla, daha doğrusu, karar alma süreciyle doğrudan ilgili olduğunu göstermiştir. Kriz esnasında doğru karar alabilmek için, her şeyden önce, insan (hayatı) merkeze konmalıdır. Bunun içinse, karar alıcıların bireysel kaygılarını ve çıkarlarını bir kenara bırakıp, toplumsal faydaya odaklanmaları gerekmektedir. Bir diğer husus, kriz yönetim sürecinde üst yönetim ana stratejileri belirlemeli, spesifik ve teknik konular operasyonel birimlere bırakılmalıdır.

Etkili kriz iletişimi için, Türkiye'deki kamu otoriteleri, aşağıda belirtilen bir dizi iletişim patolojisinden şiddetle kaçınmalıdır:

- ✓ Krize yavaş veya etkisiz bir yanıt verildiği izlenimi
- ✓ Kamuoyunda saklanılan bir şeylerin olduğu izlenimi, yani "yorum yok" tuzağı
- ✓ Yanlışlıkla veya bilerek yanlış bilgi vermek
- ✓ Tek sesle konuşmamak
- ✓ Hataları örtbas etmeye, basını yanlış yönlendirmeye çalışmak veya bir felaketle ilgili kritik bilgilerin kamuoyuna ulaşmasını engellemeye çalışmak
- ✓ Ortada bir sorun olduğunu inkâr etmek

- ✓ Sıradan insanların anlayamayacağı teknokratik bir dil kullanmak (Heide, 1989).

Öte yandan, kriz yönetimi insan yoğun bir uygulamadır ve insan çok çeşitli duygularla kuşatılmış bir varlıktır. Bu nedenle, kamu otoriteleri, krizlerde eylemlere yön veren duyguları görmezden gelemezler. Krizin ayrı krizlere sebebiyet vermemesi için üsluba dikkat edilmesi gerekir. Krizlerde duyguların yönetimi için psikolog ve sosyologlardan profesyonel destek alınabilir. Dahası, gerekirse toplumda saygı duyulan kanaat önderlerinden de yararlanılabilinir.

Krizler, gelecekteki olası krizlerle baş etme adına çok değerli deneyimler içerir. Krizlerden ders çıkarabilmek için, yapılanlara dair geribildirim almaktan rahatsızlık duyulmamalıdır. Diğer bir deyişle, eleştirilmekten korkmamalıdır çünkü bu tür davranışsal eğilimler, öğrenmeyi engelleyerek gelecekteki krizlerde aynı hataları tekrarlamaya yol açabilmektedir. Tekrar vurgulamakta fayda var; öğrenmek için deneyimlerin doğru ve yanlışların saklandığı/arşivlendiği kurumsal hafıza şarttır.

Öte yandan, krizlerle mücadelede görevli personel ve kurumlar, krizin çıktığı ve yayıldığı bölgelerin demografik, kültürel, ekonomik ve sosyal yapılarını dikkate almalıdır çünkü bu faktörler insanların afetlere karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Unutulmamalıdır ki, krizlerle başa çıkabilmenin en kısa yolu krizlere karşı hazırlıklı olmaktır çünkü -bir yönüyle- krizler bizi hazırlıksız yakalayan olaylardan başka bir şey değildir.

8.2. Gelecekteki Araştırmalara Dair

Gelecekteki araştırmacılar, kriz yönetimi sürecinin etkinliğini azaltan başlıca engelleri araştırmaya odaklanan bu araştırmadan yola çıkarak, bu engellerin

nasıl kaldırılacağı konusuna yoğunlaşabilirler. Başka bir deyişle, gelecekteki çalışmalar kamu otoritelerinin kriz yönetimi performansını iyileştirmek için neler yapılabileceğine odaklanabilir. İkincisi, bu araştırma boyunca irdelenen, Türkiye'deki bir vaka ve mülakatlar aracılığı ile test edilen kriz yönetim modeli (sentez), farklı ülkelerde de test edilebilir. Aynı şekilde, bahse konu model (sentez) farklı kriz türleri için de sorgulanabilir. Araştırmacının sentezi, özel sektörde yaşanan vakalarla da test edilebilir. Daha da önemlisi, yaşanmakta olan bir krizin ortasında sentez test edilebilir. Bütün bunların bu modelin genelleştirilmesi adına çok önemli adımlar olduğu unutulmamalıdır. Son olarak, bireysel duyguların kriz koşullarında karar verme sürecindeki rolü incelenebilir.

8.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Bu araştırma, literatüre birkaç şekilde katkıda bulunmaktadır. Her şeyden önce, sahadaki uygulayıcıların ve sahaya yönelik politika geliştiren otoritelerin tecrübe ve birikimlerinin literatüre aktarımını sağlar. İkincisi, diğer çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma bazı temel yönetim fonksiyonları (planlama, organizasyon ve önderlik gibi) ile kriz yönetimi arasında bağlantı kurar. Gerçekten, araştırma, kriz yönetimi süreci ile herhangi bir yönetim süreci arasında fazla da fark olmadığı gerçeğine bizlere göstermiştir. Böylece, gelecekteki çalışmalar için yeni bir perspektif sunmaktadır. Üçüncüsü, kriz yönetiminin insan yoğun bir uygulama olmasına ve insanoğlunu kendisini harekete geçiren motive eden çok çeşitli duygular tarafından beslendiği gerçeğine rağmen çok az sayıda çalışma kriz yönetiminde duyguların rolünü ve yönetimini ele almıştır. Bu çalışma, dikkatleri, yeterince araştırılmamış bu noktaya çevirir. Benzer şekilde, kriz yönetimi gündemi yönetmekten başka bir şey olmasa da, az sayıda çalışma

kriz yönetimi ile gündem yönetimi arasında bağlantı kurmuştur. Bu araştırma, bu az araştırılmış alana da ışık tutmuştur.

Ekler

Ek A

RIZA (ONAY) FORMU (V1)

Çalışma Başlığı: Kamu Sektöründe Kriz Yönetiminin Etkinliği

Araştırmacı: Şükrü Özcan

Etik No: 6369

İfadeleri kabul ediyorsanız lütfen kutucuğu işaretleyiniz:

Bilgilendirme notunu okudum ve anladım (29/05/2013 tarihli ve V.1) ve çalışma hakkında soru sorma fırsatım oldu.

Bu araştırma projesinde yer almayı ve verilerimin bu çalışmanın amacı için kaydedilmesini ve kullanılmasını kabul ediyorum.

Katılımımın gönüllü olduğunu ve yasal haklarım etkilenmeden istediğim zaman geri çekilebileceğimi biliyorum.

Veri Koruma

Bu araştırma esnasında hakkımda toplanan bilgiler, şifre korumalı bir bilgisayarda saklanacak ve bu bilgiler yalnızca Bu çalışmanın amacı için kullanılır.

Katılımcının Adı (print name)……

Katılımcının İmzası……..

Tarih……

(29 Mayıs 2013- V1)

Ek B

Katılımcı Bilgilendirme Formu

Çalışma Başlığı: Kamu Sektöründe Kriz Yönetiminin Etkinliği

Araştırmacı: Şükrü Özcan Etik No: 6369

Lütfen bu araştırmaya katılmaya karar vermeden önce bu bilgileri dikkatlice okuyunuz. Katılmayı kabul ediyorsanız, bir onay formu imzalamanız istenecektir.

Araştırma Hakkında

İngiltere'deki Southampton Üniversitesi'nde Lisansüstü Araştırmacısıyım. Ayrıca Türkiye'de yaklaşık 13 yıldır mülk-i idare amiri olarak çalışmaktayım. Araştırmam, Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı tarafından finanse edilmektedir. Bu çalışma, Southampton Üniversitesi'nde Siyaset ve Uluslararası İlişkiler bölümündeki doktora çalışmamla ilgilidir.

Yaptığım çalışma, krizi yönetmede yönetsel etkinliğin nasıl başarıldığını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, esas olarak, kriz durumunun yönetilmesi için yapılması gereken önemli yönetim görevleri ve kamu sektöründeki kriz yönetimi çabalarında etkinliğin önündeki temel engeller hakkında sorular sorulacaktır. Bu sayfanın ekinde, bahse konu tüm soruları görebilirsiniz. Bu araştırmaya katılan bir kişi olarak, sizden kriz yönetimindeki rolünüz, deneyiminiz ve görüşleriniz hakkında bir röportaj vermeniz istenecektir. Röportajın amacı, bir kriz durumundaki deneyimleriniz veya kriz yönetimine dair görüşleriniz hakkında bilgi toplamaktır. Vereceğiniz cevaplar araştırma sorularına cevap bulma adına kritik öneme sahiptir.

Niçin Siz Seçildiniz?

Katılımcı olarak siz seçildiniz, çünkü 2011'de büyük çapta bir felaket yaşadınız. İki yıl önce meydana gelen Van Depremi, çalışma için örnek bir durum olarak kabul edilebilir çünkü belirsizlik, aciliyet, yerleşik düzeni tehdit etme gibi bir kriz durumunun tüm temel özelliklerine sahip bir süreçtir. Vakada, yönetici ya da operasyonel düzeyde yer aldığınız için seçildiniz. Teori ve pratik arasında bazı farklılıklar olabileceği açıktır. Bu gerçek krizi planlayarak ve yöneterek paha biçilmez deneyimler kazanmış olmalısınız ve bu deneyimlerin her ikisi de literatürden elde edilen bulguları test etmek için çok yararlı olabilir.

Öte yandan, şu ana kadar hiç kriz yönetmemiş bile olsanız Türk mevzuatına göre kriz yönetiminden sorumlu figürlerden biri olmanız nedeniyle siz seçildiniz. Kriz yönetimine yaklaşımınız, araştırmacının yukarıda belirtilen felaketi yaşayanlardan elde ettiği bulguları karşılaştırmasına olanak sağlayacaktır.

Mülakat Vermeyi Kabul Edersem Süreç Nasıl İşleyecek?

Yarı yapılandırılmış görüşme çerçevesinde size kriz yönetimi ile ilgili bazı sorular sorulacak. Görüşme yaklaşık bir saat sürecek. Bununla birlikte, daha fazla zamana veya ek görüşmelere ihtiyaç duyulması halinde, sizden uygun bir zamanda tekrar görüşme yapma talebimiz olabilir. Soruları cevaplamakta özgürsünüz ve tüm soruları cevaplamak zorunda kalmayacaksınız. Yanıtlarınız isimsiz olacak ve sizin onayınız olmadığı sürece isminiz ve verdiğiniz bilgiler kullanılmayacak. Hassas konular hakkında soru sorulmayacak. Daha da önemlisi, cevaplarınızı akademik amaçlar için kullanılmadan önce size gözden geçirme imkânı verilecektir.

Çalışmaya katılmak size ne kazandıracak?

Bireysel herhangi bir menfaatiniz olmayacak. Bununla birlikte, kriz durumundaki yönetsel etkinliği anlamak çok önemlidir, çünkü bu proje ile krizin etkinliğini etkileyen kilit faktörleri araştırmak kamu yetkililerin kriz yönetimi için hazır olup olmadıklarını test etmelerini ve bu bağlamda yönetsel kapasitelerinin geliştirmelerini sağlayabilir.

Katılmamın riski var mı?

Bu çalışmanın bir parçası olarak, çalışmadan kaynaklanan hiçbir riskle karşılaşmayacaksınız ve araştırmanın herhangi bir bölümünde yasal haklarınız etkilenmeden herhangi bir zamanda geri çekilme hakkınız olacaktır. Ayrıca, herhangi bir sorudan dolayı stres ve / veya rahatsızlık hissederseniz, bu soruyu cevaplamama hakkına sahip olacaksınız. Görüşme sırasında gizlilik, araştırmacı tarafından sağlanacaktır. Mülakattan elde edilen tüm veriler sadece akademik amaçlı kullanılacak ve araştırmacı tarafından güvenli bir yerde korunacaktır. Bu çalışmadan elde edilen veriler üçüncü kişilere aktarılmayacak. Araştırmada kullanılmadan önce cevaplarınızı gözden geçirme fırsatınız da olacaktır.

Katılımım gizli mi kalacak?

Görüşme sırasında gizlilik araştırmacı tarafından sağlanacaktır. İsminiz, izin vermediğiniz sürece çalışmanın hiçbir aşamasında kullanılmayacaktır. İstediğiniz tüm gizlilik gereksinimleri araştırmacı tarafından karşılanacaktır. Mülakattan elde edilen tüm veriler ve bilgiler gizliliği sağlamak için güvenli bir şekilde muhafaza edilecektir. Mülakattan elde edilen tüm veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmada tüm veriler araştırmacı tarafından güvenli bir yerde veya şifre korumalı bir bilgisayarda saklanacaktır.

Fikrimi değiştirirsem ne olur?

Katılım zorunlu değil, gönüllü olduğundan yasal haklarınız etkilenmeden istediğiniz zaman çalışmadan geri çekilme hakkınız vardır.

Ek C

MÜLAKAT SORULARI

1 Yaşanan depremle ilgili unutamadığınız olay nedir?

2 Kriz yönetiminin önemine dair düşünceleriniz nelerdir?

3 Tecrübeleriniz ışığında krizlerin kamu kurumlarını niye zorladığı konusunu değerlendirebilir misiniz?

4 Kamu sektöründe kriz yönetiminin başarısında etkili olan faktörler sizce nelerdir?

5 İçinde birçok belirsizlik içeren krizlere müdahale adına önceden iyi bir müdahale planı yapmak sizce ne kadar gerçekçi?

6 Krizlerde ne gibi liderlik özellikleri gereklidir?

7 Kriz koşullarında doğru ve hızlı karar alabilmek için nelere dikkat edilmeli?

8 Sizce krizler merkezi otorite mi yoksa yerel otorite tarafından mı yönetilmeli? Niçin?

9 Medyanın kriz yönetimi için önemi nedir? Sosyal medya sizce kriz yönetimini kolaylaştırıyor mu yoksa zorlaştırıyor mu?

10 Krizlerde insanların duyguları (korku, panik, endişe, stres vb) nasıl yönetilebilir?

11 Kriz sonrası suçlamaları yönetme için sizce en iyi strateji nedir?

12 Krizlerden öğrenmenin önündeki başlıca engellerden bahsedebilir misiniz?

KAYNAKÇA

Adkins, G. L. (2010). Organizational networks in disaster response: An examination of the US government network's efforts in hurricane Katrina. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 93-114). Chichester: Wiley-Blackwell.

Adubato, S. (2008). *What Were They Thinking? Crisis Communication: The Good, the Bad, and the Totally Clueless*. New Brunswick.

Akdag, S. (2002). Mali yapi ve denetim boyutlariyla afet yonetimi (Disaster management in terms of financial and monitoring aspects), *Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:20*, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara.

Akgöl, A. (2010). Risk- Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla, Turkiye.

Alexander, D. (2005). Towards the development of a standard in emergency planning, Disaster Prevention and Management 14-2: 158 – 175.

Aptekar, L. & Boore, J. (1990). The Emotional Effects of Disaster on Children: A Review of the Literature, *International Journal of Mental Health*, 19(1990): 77–90.

Aslıyüce, A. (2010). Kriz Ortamlarında Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hava Taşımacılığında Bilgi Sistemleri Destekli Kriz Yönetimi Modeli, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Turkiye.

Augustine, N.R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. Harvard Business Review, November / December, 73(6), 147-158.

Baker, K. & Stoker, G. (2012). Meta-governance and nuclear power in Europe, Journal of European Public Policy, DOI:10.1080/13501763.2011.652900

Barnes, P. (2001). Corporate governance: Building trust and credibility: Risky Business - Crisis Management Needs in the Public Sector, Institute of Public Administration Australia Queensland Division Annual State Conference 24 August 2001.

Bell, C. (1971). *The Conventions of Crisis.* Oxford: Oxford University Press.

Bennet, A. and D. Bennet. (2008). The Decision-Making Process for Complex Situations in a Complex Environment, in Burstein, F. and Holsapple, C.W. (Eds). Handbook on Decision Support Systems. New York: Springer-Verlag.

Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*. 5th ed. Boston: Pearson education, Inc.

Billings, R. S., Milburn, T. W. and Schaalman, M. L. (1980). 'A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis', *Administrative Science Quarterly* 25(2): 300-316.

Birkland, T. (1997). *After disaster: agenda setting, public policy, and focusing events.* Georgetown University Press, Washington DC.

Birkland, T.A. (2006). *Lessons of disaster: policy change after catastrophic events*. Georgetown University Press, Washington DC.

Boin, A. &'t Hart, P. (2003): Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5) (2003): 544–553.

Boin, A. (2004). 'Lessons from Crisis Research', *International Studies Review* 6(1): 165-194.

Boin, A.,'t Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, New York.

Boin, A. &'t Hart, P. (2006). The Crisis Approach. In Quarantelli, E.L., Dynes, R. Rodriguez, H. (Eds.) *Handbook of Disaster Management*. New York: Springer.

Boin, A., McConnell, A. & 't Hart, P. (eds.) (2008). *Governing After Crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning.* New York City, New York: Cambridge University Press.

Boin, A., 't Hart, P., Mcconnell, A. and Preston, T. (2010). Leadership Style, Crisis Response And Blame Management: The Case Of Hurricane Katrina, Journal Of Public Administration Vol. 88, No. 3, 2010 pp: 706–723.

Booth, S.A. (1993). *Crisis Management Strategy*, Routledge.

Bourrier, M. (2002). 'Bridging Research and Practice: The Challenge of 'Normal Operations' Studies'. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), 173- 180.
Brannen, J. (2005). Mixed Methods Research: A discussion paper, ESRC National Centre for Research Methods, NCRM Methods Review Papers

Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.

Brecher, M. and Wilkenfeld, J. (1997). *A Study of Crisis*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

Britton, N. R. (1988). 'Organized Behaviour in Disaster: A Review Essay', *International Journal of Mass Emergencies and Disaster* 6(3): 363-395.

Bugge, R.G. (1993). 'Temporary Organization for Crisis Intervention. When a Disaster – A Hotel Fire - Strikes a Community'. In Wilson, J.P. Raphael, B. (Eds.), *International Handbook of Traumatic Stress Syndromes*. Plenum Press, New York, Chapter 82.

Burnett, J.J. (1998). "A strategic approach to managing crises." *Public Relations Review, 24*(4), 475-488.

Carley, K. (1992). Organizational learning and personnel turnover. *Organization Science, 3*(1), 20–46.

Carley, K.M. & Harrald, J.R. (1997). Organizational Learning under Fire: Theory and Practice, *American Behavioral Scientist*, 40(3): 310–332.

Carone, A. and Bianchi, G.M. (2012). The emotional side of crisis management. 2012 BCM World Conference & Exhibition.

Cavanaugh, J. C. (2006). Effectively managing major disasters. *The Psychologist-Manager Journal, 9*(1), 3-11.

Celik, S. (2007). Towards Local and Protective Turkish Disaster Management System, *Dumlupinar Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 95-116.

Cetinkaya, N. I. (2010). Krizlerde Devlete Duyulan Güven, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Turkiye.

Cigler, B. (1986). Emergency management and public administration, report 86-12, University of North Carolina at Chapel Hill.

Cilacı, M., Aksu, T. & Saglam, O. (2012). 2011 Van Depremleri Araştırma Raporu, İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, 21.05.2012.

Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). Making Sense of Qualitative Data – Complementary Research Strategies. Thousand Oaks, CA, Sage.

Cole, T.W. & Fellows, K.L. (2008). Risk Communication Failure: A Case Study of New Orleans and Hurricane Katrina, Southern Communication Journal, 73:3, 211-228.

Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research – a practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Comfort, L. (ed.) (1988). *Managing Disaster: Strategies and Policy Perspectives.* Durham: Duke University Press.

Coombs, W.T. (1999). *On-going crisis communication: Planning, managing, and responding.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2001). "An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches." *Journal of Public Relations Research, 13*(4), 321-340.

Coombs, W. T. (2007). "Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". *Corporate Reputations Review*, 10(3): 163-176.

Coombs, W. T. (2007a). *On-going crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing crisis communication. In R. L. Heath, & H.D. O'Hair (Eds.). *Handbook of crisis and risk communication.* (pp. 100-119). New York: Routledge.

Coombs, W.T. (2015). Ongoing crisis communication, planning, managing, and responding, 4th edition, Sage Publications, California, U.S.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

Cortell, A.P. & Peterson, S. (1999). Altered States: Explaining Domestic Institutional Change. *British Journal of Political Science* 29(1): 177–203.

Damgaard, E., Gerlich, P., & Richardson, J. J. (Eds.). (1989). *The politics of economic crisis: Lessons from Western Europe*. Aldershot: Avebury.

Darling, J., Seristö, H. & Gabrielsson, M. (2005). Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-cultural Clash within Daimler-Chrysler, LTA 3 / 0 5, p. 343 – 360.

Dekker, S. & 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.

Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme Ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Drabek, T.E (1985). Emergency management: the human factor, Federal Emergency Management Agency, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD.

Drabek, T.E., Hoetmer, G.J. (1991). *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*. International City Management Association.

Drennan, L. T. & McConnell, A. (2007). Risk and Crisis Management in the Public Sector, London: Routledge

Durodié, B., Wessely, S. (2002). "Resilience or panic? The public and terrorist attack", The Lancet, Vol 360, December 14, 2002, pp. 1901-1902.

Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer.

Ergünay, O. (2005). "Afet Yönetiminde İşbirliği ve Koordinasyonun Önemi," içinde Afet Yönetiminin Temel İlkeleri, M. Kadıoğlu ve E. Özdamar (Ed.), JICA Türkiye Ofisi, Yayın No:1, Ankara, s. 9-19.

Erten, Ş. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.

Eryıldız, M. M. (2010). Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma (Agrega İşletmeleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Turkiye.

Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis Communications: A Casebook Approach.* Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Ferraris, C. & Backus, N. (2008). Managing the Public Relations Crisis: A Case Study of Conflicting Agendas, Proceedings of the 2008 Association for Business Communication Annual Convention, Association for Business Communication.

Fielding, N. & Thomas, H. (2008). Qualitative Interviewing, In Gilbert, N. (Ed.) *Researching Social Life* (pp. 245-265), London: Sage Publications.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.

Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, N.E,: iUniverse Inc.

Flick, U. (2004). Design and Process in Qualitative Research, In Flick, U., von Kardorff, E., and Steinke, I. (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 146-152), London: Sage Publications.

Flin, R., Youngson, G. and Yule, S. (2007). *How Do Surgeons Make Intra-operative Decisions?* Qual. Saf. Health Care 16 (2007): 235–239.

Fontana, A. & Frey, J. H. (2000). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text, In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 645-672), London: Sage Publications.

Forsberg, T. & Pursiainen. C. (2006). "Crisis Decision-Making in Finland: Cognition, Institutions and Rationality," *Cooperation and Conflict: Journal of the Nordic International Studies Association* 41 (3): 235-260.

Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1996). *Research Methods in the Social Sciences* (*5th edition*), London: St Martin's Press, Inc.

Garaventa Myers, D. (1989). Mental health and disaster. Preventive approaches to intervention. In R Gist, B Lubin (Eds) *Psychosocial aspects of disaster* (pp. 190–228). New York: Wiley.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?, The American Political Science Review, May 2004, Vol: 98, No: 2, pp. 341-354.

Gilbert, A. N. & Lauren, P.G. (1980). "Crisis Management: An Assessment and Critique," *The Journal of Conflict Resolution* 24(4): 641-664.

Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. New York: Oxford University Press.

George, A. (1980). *Presidential Decision-Making in Foreign Policy.* Boulder: Westview Press.

González-Herrero, A. & Pratt, C.B. (1996). "An integrated symmetrical model for crisis-communication management." *Journal of Public Relations Research, 8(2).* pp. 79-105.

Gonzalez, R.A. (2008). Coordination and its ICT support in Crisis Response: confronting the information-processing view of coordination with a case study, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences – 2008.

Gonzalez, R.A. (2010). Extending the Information- Processing View of Coordination in Public Sector Crisis Response, International Journal of Electronic Government Research, 6(4), 25-44, October-December 2010, 25.

Goodman, M.B. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications, 6*(3), 117-123.

Green, D. & Shapiro, I. (1994). *Pathologies of Rational Choice Theory: A Critique of Applications in Political Science*. New Haven: Yale University Press.

Griffin, W. (2007). Psychological First Aid in the Aftermath. In E. L. Zdziarski, N. W. Dunkel & J. M. Rollo (Eds.), *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response, and Recovery* (pp. 145-182). San Francisco: Jossey-Bass.

Gundel, S. (2005). Towards A New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 13(3), 106-115.

Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response-communication challenges. *Journal of Business Communication, 42*(2), 112-134. doi:10.1177/0021943605274751

Hearit, K.M. (2006). Crisis Management by Apology, Lawrence Erlbaum Publishers, London.

Heath, R. L. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives.* Financial Times Publishing: London.

Heath, R. L. (2010). Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 1-13). Chichester: Wiley-Blackwell.

Heide, E. A. (1989). Disaster Response: Principles of Preparation and Coordination. Online Edition. The Center of Excellence in Disaster Management& Humanitarian Assistance.

Hermann, C. F. (ed.) (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research.* New York: Free Press.

Hiillos, M. (2004). Personnel Managers and Crisis Situations- Emotion-Handling Strategies, Library of Swedish School of Economics and Business Administration.

Hood, C. (2002). The Risk Game and the Blame Game, *Government and Opposition*, 37(1): 15–37.

Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. In W. T. Coombs, & Holladay, S. J. (Eds.). *The*

handbook of crisis communication. (pp. 159-180). Chichester: Wiley-Blackwell.

Hürriyetoğlu, A. (2012). *Tense, Aspect And Mood Based Event Extraction For Situation Analysis and Crisis Management,* Middle East Technical University, Ankara.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC: 2002). *World Disaster Report 2002, Chapter 8: Disaster data: key trends and statistics*.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC: 2011). Preliminary Emergency Appeal Turkey: Van Earthquake. 26th October 2011.

İlgün K. (2011). Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum ve Davranışlarının Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Turkiye.

Jaeger P.T.; Shneiderman B.; Fleischmann K.R.; Preece J.; Qua Y.; Wu P.F. (2007) "Community response grids: E-government, social networks, and effective emergency management." Telecommunications Policy 3-11: 592-604.

Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organizational Development Journal, 28*(1), 9-17.

Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational Research* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Joldersma, C. and Winter, V. (2002). 'Strategic Management in Hybrid Organizations', *Public Management Review* 4(1): 83-99.

Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal,* 19, 4, 179-186.

Kauffman, S.A. (1993). *The origins of order*. New York: Oxford University Press.

Kauzya, J.M. (2007). The Human Factor in Global Governance: Leadership Capacity Development Perspective in Africa, Discussion Paper

Keeler, J.T.S. (1993). Opening the Window for Reform: Mandates, Crises, and Extraordinary Policy-Making, *Comparative Political Studies*, 25(4): 433–486.

Keles, İ. (2002). Krizlerde Üst Düzey Yöneticilerin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, Turkiye.

Kendra, J.M. and Wachtendorf, T. (2003). Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre, *Disasters*, 27(1) (2003): 37–53.

Kent, M. L. (2010). What is a public relations "crisis"? Refocusing crisis research. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 705-712). Chichester: Wiley-Blackwell.

Kingdon, J. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Harper and Collins, New York.

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development,* London: Prentice Hall.
Kreps, G. A. (1989). "Future Directions in Disaster Research: The Role of Taxonomy." *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 7: 215–241.

Kroon, M. B.R. and Overdijk, W. I.E. (1993). Psychosocial Care and Shelter Following the Bijlmermeer Air Disaster, *Crisis*, 14(3): 117–125.

Kuban, R. (1995). *Crisis Management in Canada. A Study of its Practice*, Pendragon Publishing, Calgary, Alberta, Canada.

Lagadec, P. & Carli, P. (2005). 'Crossing the Rubicon', Crisis Response, Volume 1, Number 3, pp. 39–41.

Lakha, R. & Moore, T. (Eds.) (2002). *Tolley's Handbook of Disaster and Emergency Management: Principles and Practice*. London: Reed Elsevier Ltd.

Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 12*(2), 76-88.

Lalonde, C. (2007). Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management, Proceedings of OLKC 2007 – "Learning Fusion"

Laufer, R. (2007). Crisis management and legitimacy: Facing symbolic disorders. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp. 25-83). Los Angeles: SAGE Publications.

Laye, J. (2002). *Avoiding Disaster: How to Keep Your Business Going When Catastrophe Strikes.* New York: J. Wiley & Sons.

Lebow, R. N. (1981). *Between Peace and War: The Nature of International Crisis*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007). The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research, 19*(4), 377-393. doi:10.1080/10627260701402473

Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, SHRM, Research Quarterly.

Luecke, R. (2004). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston: Harvard Business School Press.

Lundgren, R. & McMakin, A. (2004). Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks. Columbus, OH: Battelle Press.

Lunenburg, F.C. (2010). The Decision Making Process, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal Volume 27, Number 4.

Lyles, M. A., & Thomas, H. (1988). Strategic problem formulation: Biases and assumptions embedded in alternative decision-making models. *Journal of Management Studies*, *25*(2), 132–145.

Mahoney, R.T. (2010). Threat-based Response Patterns for Emergency Services: Developing Operational Plans, Policies, Leadership, and Procedures for a Terrorist Environment, Homeland Security Affairs, Volume VI, No. 3 (September 2010).

March, S. (1994). *A primer on decision-making: How decisions happen*. New York: The Free Press.

March, J. G. (2010). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: Simon & Schuster.

Massey, J., & Larson, J. P. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management, 12*(3/4), 63- 97. doi:10.1300/J057v12n03•06

Matteo, G. (2008). A Critical Analysis of the US Government's Current Perception Management Efforts,USAF.

McCann, C., Baranski, J. V., Thompson, M. M., & 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. & Stark, A. (2002). Foot-and-Mouth 2001: The Politics of Crisis Management, *Parliamentary Affairs*, 55(4) (2002): 664–681.

McConnell, A. (2003). Overview: Crisis Management, Influences, Responses and Evaluation, *Parliamentary Affairs*, 56: 393–409.

Mcconnell, A. & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning And Preparing For Crisis, Journal Of Contingencies And Crisis Management, Volume (14) - Number (2), June 2006, pp.59-70.

Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986). *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Mitchell, R. (2008). Working title: Research Lagniappe. Unpublished Article. Louisiana State University.

Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review, 36*(2), 101-113.

Mitroff, I. I. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: American Management Association.

Mitroff, I. I. & Anagnos, G. (2001). *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.

Mitroff, I. I. (2004). "Think like a sociopath, act like a saint". *Journal of Business Strategy, 25*(5), 42-53.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.* London UK: Harvard University Press.

Moynihan, D. P. (2007). From forest fires to hurricane Katrina: Case studies of incident command systems. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

Moynihan, D.P. (2009). The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems, Journal of Public Administration Research and Theory, doi:10.1093/jopart/mun033, JPART 19: 895-915.

Nudell, M. & Antokol, N. (1988). The Handbook for Effective Emergency and Crisis Management, Lexington Books, Lexington.

Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies* 37: 811–32.

Olsen, J.P. (1992). 'Analyzing Institutional Dynamics', draft chapter for Hess, S. (Ed.), *The Europeanisation of the Nation State*, Oxford University Press, Oxford.

Olson, R. S., Olson, R.A. and Gawronski, V.T. (1998). "Night and Day: Mitigation Policymaking in Oakland, California, Before and After the Loma

Prieta Earthquake." *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 16: 145–179.

Olson, R.S. (2000). Toward a Politics of Disaster: Losses, Values, Agendas, and Blame, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 18(2): 265–287.

Onar, H. (2011). Crisis Management in Banking Sector After 2000 And The Case Of Şekerbank, Thesis for The Degree of Master Of Business Administration, Okan University, İstanbul, Turkey.

Ozdemir, A. (2001). Emergency Management in Turkey, Erişim: 02.03.2014.

Ozerdem, A. and Jacoby, T. (2006). *Disaster Management and Civil Society: Earthquake Relief in Japan, Turkey and India*. New York: I.B. Tauris & Co Ltd.

Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International, 1*(5), 26-28. doi:10.1108/13620439610130614

Paton, D., & Flin, R. (1999). Disaster stress: An emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management*, *8*(4), 261–267. Yorkshire: MCB University Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (*3rd edition*), London: Sage Publications.

Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis prone organization.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. (1993). "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management". *Academy of Management Executive*, 7(1): 49-59.

Pearson, C.M & Clair, J.A. (1998). 'Reframing crisis management', Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, pp.59-76

Pearson, C. M. (2002). "A Blueprint for Crisis Management". *Ivey Business Journal*, January/February: 69-73.

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies.* New York: Basic Books

Perry, R.W., Nigg, J. M. (1985). 'Emergency Management Strategies for Communicating Hazard Information'.*Public Administration Review*, Special Issue, 72-77.

Perry, R. W. & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guildelines for the Emergency Planning Process, *Disaster,* 27(4), pp. 336-350.

Petak, W.J. (1985). Emergency Management: A Challenge for Public Administration. *Public Administration Review*, 45(s) 3-7.

Pinsdorf, M.K. (2004). All Crises Are Global: Managing To Escape Chaos, New York: Fordham University Press.

Provan, K. G. & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. Public Administration Review 61: 414–23.

Punch, K. F. (2009). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches,* London: Sage Publications.

Putra, F. (2009). Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Volume 13\14. pp.152-177.

Quarantelli, E. L. and Dynes, R. R. (1977). 'Response to Social Crisis and Disaster', *Annual Review of Sociology* 3: 23-49.

Quarantelli, E. L. (1987). "Presidential Address: What Should We Study? Questions and Suggestions for Researchers about the Concept of Disasters." *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 5: 7–32.

Quarantelli, E.L. (1997). Ten criteria for evaluating the management of community disasters. *Disasters*, 21, 39–56.

Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research,* USA: Pine Forge Press.

Regester, M. & Larkin, J. (2005). Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice, Third Edition, Kogan Page Ltd., London.

Reynolds, B. & Seeger, M. (2012). Crisis and Emergency Risk Communication, U.S. Department of Health and Human Services, Centres for Disease Control and Prevention.

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers,* Oxford: Blackwell.

Rodriguez, H., Quarantelli, E. L. and Dynes, R. (eds) (2006). *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer.

Rollo, J. M., & Zdziarski, E. L. (2007). The impact of Crisis. In E. L. Zdziarski, N. W. Dunkel & J. M. Rollo (Eds.), *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response, and Recovery* (pp. 3-34). San Francisco: Jossey-Bass.

Rosenthal, U. (1978). *Political order: Rewards, Punishments and Political Stability*, Sijthoff and Noordhoff, Alphen.

Rosenthal, U., Charles, M. T. & 't Hart, P. (eds) (1989). *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism.* Springfield: Charles C. Thomas.

Rosenthal U. & Kouzmin, A. (1996). 'Crisis Management and Institutional Resilience: An Editorial Statement'. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(3), 119- 124.

Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crisis and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(2), 277-304.

Rosenthal, U. (1998). Future Disasters, Future Definitions. In *What Is a Disaster? Perspectives on the Question*, edited by Enrico Quarantelli, 146–60. London: Routledge.

Rosenthal, U. Boin, R.A. and Comfort, L.K. (2001). `The Changing World of Crisis and Crisis Management' in Rosenthal, U. Boin, R.A. and Comfort, L.K. (eds), Managing Crises: Threats, Dilemmas and Opportunities, Charles C. Thomas: Springfield, pp. 5-27.

Roux-Dufort, C. (2000). 'Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalizaton'. *Review of Business,* 21(3), 25-30.

Roux-Dufort, C. (2007). 'Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?', *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15(2): 105-114.

Royal Society (1992). *Risk Analysis, Perception, Management*, London: Royal Society.
Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: the Art of Hearing Data* (*2nd edition*), London: Sage Publications.

Sahin, B., Kapucu, N. & Unlu, A. (2008). Perspectives on Crisis Management in European Union Countries: United Kingdom, Spain and Germany, *European Journal of Economic and Political Studies (EJEPS),* 1(1), 19-45.

Sahin, B. (2009). Factors Influencing Effectiveness of Inter-organizational Networks Among Crisis Management Organizations: A Comparative Perspective. University of Central Florida. Florida.

Samal, K.C., Meher, S., Panigrahi, M. and Mohanty, S. (2005). *State, NGOs and Disaster Management.* New Delhi: Rawat Publications.

Sapriel, C. (2003). "Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium." *Journal of Communication Management 7*(4), 348-355.

Sarı, M. & Aksu, T. (2012). Afetlerde Sosyal Medya ve Algı Yönetimi: Van Depremi Örneği, İdarecinin Sesi Dergisi, Temmuz-Ağustos 2012 Sayısı, ss. 41-46.

Schneider, S. K. (1995). *Flirting with Disaster: Public Management in Crisis Situations.* Armonk, NY: M.E Sharpe.

Schoff, J. L. (2004). *Crisis Management in Japan and the United States.* Herndon, Virginia: Brassey's Inc.

Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly, 50,* 1, 2-7.

Schraagen, J.M.& Josine, G. M. (2008). Improving Decision Making in Crisis Response Through Critical Thinking Support, Journal of Cognitive

Engineering and Decision Making, Volume 2, Number 4, pp. 311–327. DOI 10.1518/155534308X377801.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. and Ulmer, R. L. (1998). Communication, Organization and Crisis. In M. E. Roloff (ed.) *Communication Yearbook.* Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 231-275.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., and Ulmer, R. L. (2001). Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. In Heath, R. L. (ed), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 155-165.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). Communication and organizational crisis . Westport, CT: Quorum Press.

Seeger, M.W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process, Journal of Applied Communication Research, Vol. 34, No. 3, August 2006, pp. 232-244.

Seymour, M. & Moore, S. (2000). Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Continuum, London.

Shekhar, M. (2009). Crisis Management- A Case Study on Mumbai Terrorist Attack, European Journal of Scientific Research, Vol.27 No.3, pp.358-371.

Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1–19.

Simon, L. & Pauchant, T. (2000). 'Developing the Three Levels of Learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagersville Tire Fire'. *Review of Business*, 21(3), 6-11.

Singh, B. (1992). *Interconnected Roles (IR): A coordination model* (Technical Report No. CT- 084-92). Austin, TX: Microelectronics and Computer Technology Corp. (MCC).

Smith, H. (1989). The Power Game: How Washington Works, New York: Ballantine Books.

Smith, M., Lees, D., & Clymo, K. (2003). The readiness is all. Planning and training for post-disaster support work. *Social Work Education, 22*(5), 517-528.

Smith, D.G. (2006). *Introduction to Crisis and Emergency Risk Communication*. Presented in The Central Colorado Area Health Education Center Conference held in Ft. Collins in May 2006.

Smith, D. and Elliott, D. (2007). 'Exploring the Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis', *Management Learning* 38(5): 519-538.

Smits, S. J., & Ezzat, N. (2003). "Thinking the unthinkable"- Leadership's role in creating behavior for crisis management. *Competitiveness Review, 13*(1), 1-23.

Stake, R.E. (1995). The Art of Case Study Research, Sage Publications, Thousand Oaks.

Stark, S. and Torrance, H. (2005). Case study, In Somekh, B. and Lewin, C. (Eds.) *Research Methods in the Social Sciences* (pp. 33-40), London: Sage Publications.

Stern, E. K. (1997). Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2): 69–86

Stern, E.K. (2000). Crisis Decision-making: A Cognitive Institutional Approach, 2nd Ed., ÖCB (The Swedish Emergency Planning Agency), Stockholm.

Sulitzeanu-Kenan, R. and Hood, C. (2005). Blame Avoidance with Adjectives? Motivation, Opportunity, Activity and Outcome. Paper for ECPR Joint Sessions, Blame Avoidance and BlameManagement Workshop14th -20th April 2005, Granada.

Svedin, L. M. (2009). *Organizational Cooperation in Crises.* Farnham: Ashgate.

Şahin, Y. (2003). "Kriz Yönetimi," içinde Kamu Yönetiminde Çağdas Yaklasımlar**,** Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K. & Coşkun, B. (Ed.), Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 334-364.

Tağraf, H., & Arslan, N.T. (2003). "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım," Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,** Cilt 4, Sayı 1, s. 149-160.

Tanner, S. (2002). *Journalism Investigation and Research*, NSW: Pearson Education.

't Hart, P. (1993). **"**Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1) (1993): 36–50.

't Hart, P., Rosenthal, U. and Kouzmin, A. (1993). 'Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited', *Administration & Society* 25(1): 12-34.

Tierney, K.J. (1985). Emergency medical preparedness and response in disasters: the need for inter-organizational coordination. In Petak WJ: Emergency management: a challenge for public administration, special issue, Public Admin Rev.45:77, Jan 1985.

Tierney, K.& Trainor, J. (2004). Networks and resilience in the World Trade Center disaster. Research Progress and Accomplishments, vol. 6. Buffalo, NY: Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research.

Toft, B. & Reynolds, S. (1994). *Learning from Disasters: A Management Approach*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Turner, B. A. (1994). Flexibility and Improvisation in Emergency Services, *Disaster Management,* 6(2), pp. 84-90.

Tüfekçi, N. D. (2010). Türkiye'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Ve Bu Alanda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Türkdamar, A. (2011). Sivil Savunma Yönetiminin ve Politikasının Değişimi (Sivil Savunmadan- Afet ve Acil Duruma), İdarecinin Sesi Dergisi, Mart-Nisan 2011 sayısı.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publication.

United Nations Office of the Resident Coordinator (UNORC: 2011). Turkey - Van Earthquake, Situation Report No: 14, 11 November 2011.

Valackiene, A. (2011). "Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization", ISSN 2029 – 5839 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2011, 22(1), 78-90. (EKLENDİ)

Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review, Special Issue*.

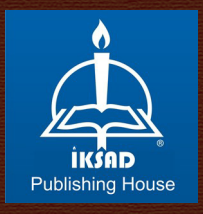
Victor B. V., Cooper II, J., Klingele, M., Powell, J.P., Robbins, M.G. (2005). Crisis - A Leadership Opportunity, Harward University, J.F.Kennedy School of Government.

Vogelaar, A. L. W. (2007). Leadership from the edge: A matter of balance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(3), 27-42.

Yan, J, Pang, A. and Glen T. C. (2006). Strategic Communication in Crisis Governance: Analysis of the Singapore Management of the SARS Crisis, The Copenhagen Journal of Asian Studies 23, (p.81-104).

Yılmaz, G. A. (2010). Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Turkiye.
Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (*3rd edition*), London: Sage Publications.

Youngson, P. (2001). "Coercive Containment: The New Crisis Management," *International Relations* 15(5): 37-52.





ISBN: 978-625-7562-26-3