



Örgütlerde Kriz Ve Krizyönetimi, Kriz Ve Kriz Liderliğinin Önemi,Covid-19 Pandemi Kriz Sürecinin Türkiye Ekonomisine Olan Etkileri

Crisis And Crisis Management In Organizations, The Importance Of Crisis And Crisis Leadership, The Effects Of The Covid-19 Pandemic Crisis Process On The Turkish Economy

Dr. Öğr. Üyesi Kaya AĞIN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Erzincan, Türkiye.

Orcid Kodu: 0000-0003-2783-5334

Araştırma Makalesi

ÖZET

Kriz (buhran), bir örgütün üst düzey amaç ve hedeflerini, iş yapma yöntemlerini tehdit eden ya da örgütün varlığını tehlikeli duruma sokan, çabuk kararlar verilmesi gerekli olan, örgütün uyum ve önleme enstrümanlarını etkisizleştiren, gerilimi artıran, olağanüstü zor bir süreçtir. Bir başka bir ifadeyle kriz, beklenmeyen bir sonuç, gerçekleşmesi tahmin edilmemiş bir durum veya olaylar olarak tanımlanabilir (Sikich,2002). Krizler, bazen örgütlerin yeni deneyim ve bilgili kazanmasına, bu durumu fırsat haline dönüştürmesine imkan sağlayabilir. Kriz süreci örgütler açısından bir dönüm noktası olma özelliği taşımaktadır (Demirtaş, 2000).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, buldukları çevreye uyum sağlayabilme ve iş yapma becerilerini çevrenin beklentilerine bağlı olarak düzenleyebilmelerine bağlıdır. Sürekli değişmekte olan çevre, bu değişimlere uyum sağlayamayan ve denge kuramayan örgütler büyük sorunlarla karşılaşır. Örgütlerin başarıları, önemli oranda bu tehlikeleri daha önceden fark edip değerlendirebilmelerine bağlıdır. Örgütler, kendi içinden veya dış çevresinden gelebilecek olan birçok tehditle karşı karşıya kalabilirler. Olumsuz etkiler nedeniyle örgüt yöneticilerinin tehditlerle başetme bilgi ve becerileri örgütler açısından büyük önem arz eder (Can, 2002).

Örgütler, yöneticilerinin liderliğine, deneyimine, bilgi ve becerisine en fazla kriz dönemlerinde ihtiyaç duyarlar. Çünkü kriz sürecinde lider veya yöneticinin en önemli sorumluluğu örgütte krizi başarıyla önleyebilmektir. Yöneticiler örgütlerde beklenmeyen koşulları yönetmek ve sorunları çözebilmek için vardır. Bu sebeple yöneticilik, örgütlerde sorunları çözmeye ve yönetme sürecidir. Yönetici ise bu problemi önleyen kişidir. Dolayısıyla lider yöneticiler, özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarak kendilerini gösterirler (Peker&Aytürk, 2000). Bu çalışmada örgütlerde krizin özellikleri, krizin ortaya çıkış nedenleri ve örgütlerde kriz yönetme süreçlerinden bahsedilmiştir. Potansiyel kriz durumlarında örgütlerin krizi yönetme süreçleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Yönetici, Örgütsel Yönetim

ABSTRACT

Crisis (crisis) are difficult situations that threaten the high-level goals and business methods of an organization, or put the organization's existence in a dangerous situation, require quick decisions, and neutralize problem prevention systems. In other words, crisis can be defined as an unexpected situation or events that have an unexpected outcome (Sikich, 2002). Crises are a turning point for businesses by enabling organizations to gain new experiences and acquire new knowledge, and to turn this situation into an opportunity (Demirtaş, 2000).

The ability of organizations to achieve their goals and to maintain their existence depends on their ability to adapt to their environment and to regulate their business skills depending on the expectations of the environment. The constantly changing environment creates major problems for businesses that cannot adapt to these changes and cannot balance. The success of organizations depends to a large extent on their ability to recognize and assess these dangers beforehand. Organizations can face many threats that can come from within the business or from the business environment. Because of its negative effects, organization managers' ability to cope with these threats is of great importance for businesses (Can, 2002).

Organization managers' leadership, experience, knowledge and skills are most needed in times of crisis. Because the most important responsibility of a leader manager is to successfully prevent the crisis that occurs in the organization. Managers exist to manage

unexpected conditions and solve problems in organizations. For this reason, administratorship is the problem management process in organizations. The manager is the person who prevents this problem. Therefore, leading managers appear and show themselves especially in times of crisis (Peker & Ayturk, 2000). In this study, the characteristics of the crisis in organizations, the reasons for the emergence of the crisis and the crisis management processes in organizations are mentioned. Crisis management processes of organizations in potential crisis situations are examined.

Keywords: Crisis, Manager, Organizational Management

1. GİRİŞ

Örgütler, belirli bir amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve birbirlerinin varlığından haberdar olan insan toplulukları olarak tanımlanabilir. Bir örgütün kurulabilmesi için birbirleriyle etkileşim halinde olabilecek bireyler, gerçekleştirilmesi istenen ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetlere üyelerin katılım isteği olması gerekmektedir. Örgütler, temel değer ve amaçlar, vizyon ve misyonlar, örgüt yapısı, insan ve teknolojik kaynaklardan oluşan açık sistemlerdir. Ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya gelen üyelerin örgütün amaçlarının gerçekleştirmesi için dinamik bir yönetim ve güçlü bir yöneticilik/liderliğin olmasını gerekli kılmaktadır.

Örgütler, belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken beklenmedik olaylarla karşılaşabilirler. Örgütlerin standart iş yapma süreçleri bu durumlarda oldukça etkisiz kalabilir. Bazen örgütlerde meydana gelen krizler de süreçlerin işleyişinin bozulmasına ve günlük faaliyetlerin etkisini yitirmesine neden olur. Örgütlerin, krizle karşı karşıya kalma durumunda krizi önleyebilmek bunu fırsata dönüştürmek için deneyimli, bilgi ve yönetim becerisi olan bir yönetici/lidere ihtiyaç vardır. Dinamik bir yönetici/lider, krizden güçlü bir şekilde çıkarmayı sağlar.

Krizi yönetmede marifet krizi çözmek ya da kriz ortamından kaçmak değil, kriz daha ortaya çıkmadan önleyebilmek veya krizi fırsata çevirmektir. Krizlerin birçoğunda kriz sinyalleri ve kriz etkenleri önceden kendini belli eder. Örgüt yönetici/lideri krize karşı aşırı duyarlı olup, krizi tetikleyen etkenleri fark etmeli ve krizi denetim altına alarak örgütsel başarıyı sağlamalıdır. Lider/yöneticinin yapması gereken, küresel kriz yönetim yaklaşımlarından yararlanıp ortaya çıkması muhtemel sorunları önceden tespit etmek ve örgütün krize dönüşmesini engelleyebilmektir. Aynı zamanda örgütün dış çevresinde oluşan ekonomik, siyasal, sosyal, teknolojik ve doğal afetler nedeniyle meydana gelen krizleri gereken zamanda ve gerekli tedbirlerin alınarak önlenmesi, kriz yönetiminin en önemli sürecidir (Peker&Aytürk, 2000).

Örgüt yönetici/lideri, krizi yönetme bilgi, beceri ve deneyim ve proaktif liderlik niteliklerine sahip olmalıdır, çünkü kriz beklenmedik bir durumu ifade etmektedir (Demirtaş,2000). Burada uygun olan örgütün, önceden potansiyel kriz etkenlerini belirlemesi ve gerekli tedbirleri almasıdır. Fakat bir örgütün, gerçekleşmesi muhtemel olan kriz sinyallerini önceden fark etmesi ve müteakiben krize karşı önleyici tedbir alabilmesi çok zor olabilmektedir. İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler öncesinde öngörülmeleyen olağanüstü durumların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumda yapılması gerekli olan krize karşı tedbirli olmak ve krizi en uygun şekilde yönetebilmektir.

2. AMAÇ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE, BULGU VE TARTIŞMALAR

Bu çalışmanın amacı kriz yönetiminde lider ve liderliğin önemi ve Türkiye'nin kriz sürecindeki başarısını apirik olarak ortaya koymaktır. Bu çalışma ampirik bir makaledir. Pandeminin oluşturduğu kriz sürecinde dünya ölçeğinde oluşan insanların umutsuzluk, kötütümserlik, tükenmişlik ve yabancılaşma sendromları küresel düzeyde yaygınlaşmıştır. Tüketici kitlesinin tüketime ilişkin kararlarını ötelemesi, küresel ve Türkiye piyasasında çok ciddi talep arzı düşüşlerine neden olmuş; halen tüketici kitlesinin kaygıları devam etmektedir. Tüketici kaygıları, mutsuzlukları, tüketim alışkanlıkları ve arz ve talep dengesini minimize etmiştir. Arz ve talep,

ekonominin temel faktörlerinden biridir. Bu durum, ekonomik sistemin çarklarını ağırlaştırmış, makro ekonominin büyüme eğilimlerini ve performansını ciddi olarak düşürmüştür. Küresel ve Türkiye ekonomisinin parametrelerinde arz- talep dengesinin bozulması dünyada yaşanan sosyo-ekonomik yıkımın yaşanmasına neden olmuştur. Sosyo-ekonomik sistemimiz önce kriz türbülansına, akabinde kriz sarmalına düşmüştür. Neo liberalizm, küreselleşme ve yeni dünya düzeni'nin bitişinin sinyallerini vermeye başlamış; bu öyle bir düzen ki pandemi sürecini dahi dünyanın zengin kesiminin lehinde, daha çok zengin olmasına, fakirlerin de daha yoksul olmasına neden olmuştur. Bu sistemde, milli gelirler artsa bile, artış ibresi zenginler yönündedir. Dünyanın zengin ülkelerine örnek olacak, pandemi sürecinde ülkemizde sınıflar arasındaki sosyal mobilitayı sağlayan ve alt sınıfı daha fazla destekleyen enstürümanlar yoksul insanlar için kullanılmıştır. Türkiye'nin sağlık sektörünün alt yapısının güçlü olmasına rağmen, pandemi başlar başlamaz acil pandemi hastaneleri inşa edilmiş, hastaneler sağlık ekipmanlarıyla güçlendirilmiştir. Tıbbi koruyucu ve tedavi edici, ilaç ve kimyasal materyaller ve solunum cihazları hastalık tesbit kit ve cihazları üretimleri yapılmıştır. Ayrıca bu ürünlerin dış ülkelere ihracatı yapılmış; fakir ülkeler de yardım olarak gönderilmiştir. Milli ilaç ve aşı çalışmaları başlamış, başarıyla devam etmektedir. Bu çalışmada risk ve risk yönetimi, kriz ve kriz yönetimi kavramsal olarak yerli ve yabancı geniş bir literatür taraması periyodik süreçlerle yapılmıştır. Türkiye'nin kriz yönetim sürecinde yapılmış olan çalışmalar objektif olarak analiz edilmiştir, kriz sürecinde lider ve liderliğin önemi ortaya konmuştur. Türkiye krizi iyi yöneterek, krizi fırsata dönüştürüp; ekonomik büyümede 2008 ekonomik krizinde olduğu gibi, ekonomik büyümede en başarılı ülkelerden biri olmuştur. Türkiye'nin kriz ve krizi yönetme bilgi, beceri, performans ve deneyimi ekonomik büyümeyle görülmüştür. Bu çalışmada, Türkiye' nin kriz yönetme perspektifi objektif kanıtlarla ortaya konmuştur.

2.1. Kriz Kavramı

Kriz, bir örgütün amaçlarını olumsuz yönde etkileyen, örgütün varlığını tehlikeye sokan ve acil olarak tepki verilmesi gereken; örgütün krizi önleme enstürümanlarını yetersiz bırakabildiği gerilime neden olan bir durumdur. Krizin kelime olarak karşılığı kaos, Yunan dilinde 'krisis' kelimesi olarak geçmekte olup, kökeni Latince'dir. Kriz, örgütün stabil değerlerini, varsayımlarını, stratejik amaçlarını, tehdit eden, önceden sezilmeyen, acil olarak tedbir alınmasının gerekli olduğu bir gerilim ve kaos durumudur. Örgütün istikrarlı bir durumdan istikrarsız ve kaos durumuna düşmesidir (Özgüven,2001). Bu duruma önlem alabilme yetersizliği birtakım araştırmacılar tarafından krizi ayırt etmede belirleyici özellik olarak görülmektedir (Can,2002). Örgütsel krizler, ulusal ve uluslararası çevresel faktörler, ekonomi ve siyasal argümanlar, teknolojik değişim ve yenilikler (Özdemir,1994), siber saldırılar, doğal afetler, savaşlar, terör saldırıları, korona virüsün neden olduğu küresel pandemi benzeri etkenlerden oluşur. Sosyal hayatta görülen ekonomik, siyasi, doğal afetler ve salgın hastalıkların oluşturduğu krizlerin haricinde çalışma ve yönetim alanlarında da örgütsel krizler görülebilmektedir. Kriz, ansızın meydana gelen beklenmedik durumu ifade etmektedir. Kriz, örgütte reorganizasyonu ve reformist değişimi gerekli kılar. Kriz, örgütlerde endişe, mutsuzluk, umutsuzluk, panik ve kaosa yol açar, örgütsel kaynakları tehdit veya yok eder.

Örgütü tehdit eden unsurlar, örgütün sistemini bloke eder, üyeler arasında uyumsuzluk ve çatışmayı ortaya çıkarır. Bu durum, örgütü giderek olağanüstü bir kaos ortamına sürükler (Peker&Aytürk,2000). Kriz,ayrıca yöneticilerin ve çalışanların hayatında endişe, stres, panik, psikolojik ve ruhsal bozukluklara neden olabilir. Bu durum örgütün insan kaynaklarını tehdit eder, örgütün karar alma enstrümanlarını yetersiz kılar. Kriz tanımlarında birçok yaklaşımlara karşın farklı tanımlar yapmak mümkündür. Fakat yapılan farklı tanımların ortak özelliği krizin, örgüt tarafından önceden tahmin edilmesi zor olan ve acil önlem gerektiren olağandışı bir durum olmasıdır. Kriz, bir örgütün üst düzey amaç ve hedeflerini, yönetim sistemini tehdit eden, kriz önleme enstrümanlarını yetersiz kılan, gerilim oluşturan olağanüstü bir durumdur (Can,2002), (Dinçer, 2002). Kriz, doğası gereğince öncesinde tahmin edilemesi güçtür. Krizi atlatıp başarıyı

sağlamak ve bu durumu fırsata dönüştürmek için etkin kriz önleme yönetim enstrümanlarıyla dinamik bir yönetim mekanizmalarını acilen oluşturmak gerekir. Örgütlerde ortaya çıkan krizlerin etkili bir biçimde yönetilmesi kriz ortamlarından daha güçlü çıkılmasına ve örgütün amaçlarına daha sıkı bağlanmasına imkan sağlayabilir.

2.2. Örgütlerde Kriz Yönetimi

Örgütler faaliyette buldukları süre içinde birçok krizle karşı karşıya kalabilirler. Kriz, örgütün iç etkenlerinden doğabileceği gibi örgüt çevresi de krizi meydana getirecek etkenler taşımaktadır. Kriz, risk taşıyan, zarara uğrama ihtimalini ve belirsizlik ortamını ifade eden bir kavramdır. Kriz ansızın veya peyderpey gerçekleşebilir, geniş ya da dar bir alana etki edebilir (Demirtaş, 2000). Örgüt yönetimi yaşamında her kriz, bir sorundur ve her sorunun da bir kriz olduğu söylenir. Çünkü her sorun beraberinde bir krizin habercisi olabilir ve krizin sinyallerini gösterir. Ayrıca çözülemeyen sorunlar da kriz sebebi olarak söylenebilir. Büyük ve ciddi sorunların genelde daha küçük ve önemsiz gibi görünen sorunlardan kaynaklandığı unutulmamalıdır. Ayrıca her sorunun birden fazla çözüm yöntemi bulunabilir. Çaresi olmayan bir sorunun varlığından söz etmek oldukça güçtür. Önemli olan sorunu fark edebilmektir (Peker&Ayturk, 2000). Her problem beraberinde gerekli çözümü içerebilir. Burada dikkat edilmesi gereken probleme yaklaşım yöntemidir. Sorunu görebilmek, gereken çözümü uygulamasını kolaylaştırır. Aynı durum kriz ortamı için de söylenebilir. Krizle mücadelenin anahtarı, olası kriz belirtilerinin fark edilmesi ve krizin etkileyeceği muhtemel örgütsel süreçlerin tesbit edilmesidir.

Kriz yönetimi, kriz olarak algılanan olağanüstü durumu engellemek veya etkilerini ortadan kaldırmak ve normal duruma geçmek için bir plan dahilinde rasyonel bir perspektifle aşama aşama uygulamaya konulacak faaliyetler bütünüdür (Kash&Darling, 1988). Kriz yönetiminde dört temel uygulama vardır: küçültme-azaltma (reduction), önleyici yönetim (onset management), tepki yönetimi (reponse management), iyileştirme yöntemi (recovery management (Koçel, 1993). Kriz yönetiminde kriz odaklı kriz merkezi oluşturulmalı, örgüt yeni deneyim, bilgi ve beceri kazanmalı bunu da örgüt lehine fırsata dönüştürmelidir. Kriz yönetiminde üç tepkisel yönetim birleşeni var: yönetim tepkisi, operasyonel tepki, iletişim tepkisi (Kadıbeşgil, 2002). Kriz yönetimi, krizin muhtemel etkilerini önlemek için faaliyetlerin tesbiti, planlaması ve koordinasyonunu acil olarak yapar. Kriz sebeplerinin belirler, analizleri yaptıktan sonra gereken tedbirlerin alınması sağlar. Böylece örgüt krizlere karşı deneyim kazanır. Kriz deneyiminin üç merhalesi: kriz, krizi yaşayanlar, örgütün kriz yönetim sistemleridir (Koovor-Mıstra, 2001), (Barton, 2002).

2.3. Krizin Genel Özellikleri

Örgütsel krizin bazı temel özellikleri vardır, kriz önceden tahmin edilemesi güçtür. Örgütün kriz önleme mekanizmaları krizi tahmin etmede yetersiz kalabilir. Örgütün varlığını ve amaçlarını tehlikeye sokar. Krizin üstesinden gelebilmek için yapılması gereken işler için yeterli bilgi, birikim ve zaman bulunmayabilir. Örgüt üst yönetimince acil önlem alınıp karar verme enstrümanlarını derhal devreye konmalıdır. Yönetici/liderin, durumun farkında olması ve krize karşı hazır olması gerekmektedir. Yönetim, olası kriz durumunda riskleri taşıyan bir girişim ve faaliyettir. Yönetimin bilgi, becerisi ve kriz deneyiminin olması kriz döneminde oldukça önemlidir. Her şeyin normal seyrinde gerçekleştiği durumlarda yönetim mekanizması çok esnek, ani değişimleri şokları tolere edecek bir yapıda olmayabilir. Krizi dinamik bir şekilde yönetebilmenin yolu krize karşı daima hazır durumda olmaktır. Kriz yönetimi, yönetim sisteminin en önemli enstrümanlarından biri olma özelliğini taşımaktadır. Kriz yönetimi bilgi, beceri ve deneyimi bulunmayan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri muhtemel bir durum değildir (Demirtaş, 2000). Önceden tahmin edilememesi özelliği olan kriz, örgüt içinde panik yaratır. Bu sebeple örgüt yönetimi, krize karşı hazır durumda olmalı ve proaktif bir yaklaşım içinde gereken önlemleri almalıdır.

Örgütlerde meydana gelen kriz ortamının genel özelliklerinin öngörülmesi, bilinmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi önem arz etmektedir. Örgütlerin amaçlarını tehdit eden ve örgüt varlığını zor duruma sokan kriz ortamının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Demirtaş, 2000; (Can, 2002):

- Kriz, önceden tahmin edilemez,
- Örgütlerin krizi tahmin edebilme ve krizi önleme mekanizmaları etkisiz kalır,
- Kriz, örgütlerin amaçlarını tehdit eder ve varlığını tehlikeye sokar,
- Krizi yönetebilmede yapılması gereken faaliyetlerin kararlaştırılması için yeteri kadar bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, acil önlem gerektirmektedir,
- Kriz, örgüt yönetimlerinde gerilim yaratır.

Bazı örgütler sürekli kriz tehditi içinde faaliyet gösterirken; bazıları da aksine krize karşı daha hazır durumdadır. Krize fazla eğilimi olan örgütlerle, krizle dinamik bir şekilde baş edebilen ve kriz olasılığına karşı daha hazırlıklı olan örgütleri ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler(Booth, 1993):

- **Örgüt stratejileri:** Örgüt stratejilerini, krize önlem alma ve krize baş edebilme prosedürlerini kapsamaktadır. Krize karşı hazırlıklı olan örgütlerin her durumda etkili bir kriz önleme ve krize müdahale etme planları ve stratejileri bulunur.
- **Örgütsel yapı:** Örgütsel yapı, örgütlerin krize karşı önlem almaları ve krize müdahale etmek için gerekli yapıya sahip olması ya da olmamasıyla ilgilidir. Krize karşı hazır durumda olan örgütlerin etkin kriz yönetim yapıları vardır.
- **Örgüt kültürü:** Bu özellik örgütsel değerlerin, örgüt mantığının ve örgüt inançlarının krize karşı eğilimli olup ya da olmamasıyla ilgilidir. Krize hazırlıklı örgütlerin kriz olmasını rasyonel bir mantık doğrultusunda değerlendirmeleri söz konusudur.
- **Örgüt çalışanlarının özellikleri:** Bu özellik, örgüt çalışanlarının kriz durumunda gerekli savunma enstrümanlarına sahip olup olmalarıyla ilişkilidir. Krize karşı hazırlıklı örgütlerde, krizi makul gören müdahale enstrümanları yerine, krizi oluşturan temel nedenlerin üzerinde durulur.

Örgütler, karşılaştıkları krizlere karşı birtakım tepkiler gösterirler, örgütlerin krize karşı verecekleri tepkileri: “şok, inkar etme ve geri çekilme, kabullenme, yanlış uyarılma ve uyum” olarak beş kısımda incelemiştir (Booth, 1993).

Aşama	Örgütsel Normlar, Değerler ve Hedeflerde Değişim	Kaynakların Kullanımı	Örgütün İşleyişi	Liderlik Stili	Denetleme ve Planlama Etkinlikleri	İletişim Akışı	Gruplar Arası İlişkiler	Örgütsel Yapı
Şok	Geleneksen değerlere ve hedeflere döner	Donuk	Kaotik geri çekilme	Felç olmuş	Random	Huzursuz, tek yönlü	Bozuk	Kısmen işliyor
İnkâr Etme ve Geri Çekilme	Geleneksen değerlerin ve hedeflerin baskınlığı	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı, kısmi	Otokratik	Sınırlı	Sınırlı, çift yönlü	Kişisel koruyucu	Eski yapıya güven
Kabullenme	Yeni değer sistemi ve hedefler için sınırlı araştırma	Yeni kaynakların araştırılması	İşleyişin gelişimi	Danışıcı	Yeni etkinlik	Sınırlı dört kanal	Pazarlık	Yapının yeniden değerlendirilmesi
Yanlış Uyarılma	Eski değerlere ve hedeflere geri dönüş	Yeni kaynakların bulmada başarısızlık	Sınırlı işleyiş	Otokratik	Kısmi ve kısıtlı	Sınırlı	Yalıtılmış	Eski yapıya dönüş
Uyum	Yeni değer ve hedeflerin oluşturulması	Yeni kaynakların başanlı kullanımı	Yeni veya gelişmiş işleyiş	Katılımcı	İlgili ortama yönelik yeni olanlar ve denetleme	Bütün kanallar açık	Koordine edilmiş	Yeni yapının oluşturulması

Şekil 1. Kaynak: Krize Karşı Örgütsel Tepki, Kaynak: BOOTH, Simon A. (1993). Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. London: Routledge Publishing.

Örgütler, kriz ortamında birtakım savunma mekanizmaları uygularlar ve gerçek durumu görmeyi istemezler. Örgütlerin krizle karşı karşıya kaldığı durumlarda başvurdukları savunma mekanizmaları ve mekanizmaları uygularken söylediği sözler şu şekilde görülmektedir (Jennings, 2001).

Savunma Biçimi	Söylenen Sözler
İnkâr Etme	“Biz asla kriz yaşamayız. Krizle başka örgütler karşılaşır. Bizim güçlü bir örgüt yapımız var.”
İtiraf Edememe	“Krizler yaşanabilir fakat yaşanan krizlerin bizim örgütümüze etkisi oldukça zayıftır. Krizler bizi çok fazla etkilemez.”
İdealleştirme	“İyi durumda olan örgütler krizle karşılaşmazlar.”
Gösteriş Yapma Böbürlenme	“Biz o kadar güçlü bir örgütsel yapıya sahibiz ki krizlerden korunuruz.”
Atma, Sıyırılma	“Eğer bir kriz yaşanırsa bunun sebebi, başarısız ve süreçlerimize ayak uyduramayan biridir.”

Ussallaştırma	“Krizi ciddiye almadan önce krizin olma ihtimali ve muhtemel sonuçları değerlendirilmelidir.”
Bölgümlere Ayırma	“Krizler, örgüt yapısının tamamını etkilemez. Birimler birbirinden bağımsızdır.”

Şekil 2: Kriz durumunda söylenen sözler. Kaynak: Managing Corporate Crisis (Book Review)Futurist

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi, öncesinde kriz duruma karşı hazır olmaya daha sonra güçlü bir önleme planına bağlıdır. Büyük örgütlerin krizle karşılaşmayacaklarını düşünmek doğru değildir. Kriz, doğası gereğince önceden tahmin edilemez bir olaydır. Büyük örgütler de bazı zamanlarda kriz yaşayabilirler. Örgütlerin kendilerini buldukları noktadan daha üst seviyede görmeleri, gerçek durumlarını abartmaları olası bir kriz karşısında sıkıntılı bir duruma girmelerine neden olur. Güçlü olduklarını düşünen örgütler, yenilik ve değişime ihtiyaçlarının olmadığı izlenimine kapılabilirler.

Örgütlerde meydana gelen bir krizi yaşanan bir krizden, bir çalışanı veya bir birimi sorumlu tutmak yanlış bir yaklaşımdır. Bu düşünce, krizi meydana getiren sebepleri süreçlerin tümünü kapsayacak biçimde değerlendirilmesine engel olur. Kriz meydana gelmeden önce krizin gerçekleşme ihtimalinin ve olası sonuçlarının tam olarak tahmin edilmesi pek mümkün değildir. Bu sebeple krizin ciddiye alınması için krizin tam olarak gerçekleşmesini beklemek doğru değildir. Kriz belirtileri fark edildiğinde gerekli önlemlerin alınması ve dinamik bir müdahale planı oluşturulması örgütlere yarar sağlamaktadır. Örgütlerin birbirinden bağımsız olarak düşünmek ve muhtemel bir krizin yalnızca ilişkili olduğu departmanı etkileyeceğini varsaymak da yanlış bir yaklaşım biçimidir. Örgütlerde meydana gelecek bir krizin, örgütün tüm süreçlerini etkileyeceği bilinmelidir. Krizlere karşı gereken önlemler alınırken bu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Örgütler olası bir krizi, etkili ve dinamik bir şekilde yönetebilmelidir. Bu sayede krizi fırsata dönüştürebilir ve kriz ortamında daha güçlü bir şekilde çıkabilirler. Bu etkili kriz yönetim şeklinin bazı ilkeleri vardır. Söz konusu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Regester ve Larkin, 1997):

- Örgüt, kriz yönetimi konusunda pozitif bir yaklaşım sergilemelidir.
- Örgütsel performans müşteri beklentileri ile uyum içinde olan bir yapı haline getirilmelidir. Yapılan işler bilinçli ve sorumluluk içinde gerçekleştirilmeli ve örgüt güvenilirliği test edilmelidir.
- Kriz süresince örgütsel gelişimi sağlayacak fırsatlar bulunmalı ve değerlendirilmelidir.

Krizden başarılı bir şekilde çıkılması için etkili bir kriz yönetim planlamasına sahip olunması gerekir. Kriz yönetim planlaması yapılırken örgütte meydana gelebilecek tüm kriz etmenleri belirlenmeli ve gerekli önlemlerin bu yönde alınması sağlanmalıdır.

2.4.1. Krizin Tür ve Etkenleri

ABD menşeyli “ICM” örgütlerde oluşabilecek olası krizleri dört grup halinde sınıflandırıyor (Kadıbeşgil, 2002): Doğal afetlerden edüstriyel sorunlardan, iş görenlerin yapmış olduğu kusurlarından, örgüt yönetiminin kararlarından oluşan krizler. Krizlerin çevresel etkileri açısından üç tip kriz: ani, belirli sinyaller vererek ve ansızın oluşan krizlerdir (James&Wooten,2004). Başka

bir sınıflandırmaya göre krizler: teknolojik, doğal afet, siyasal ve sosyal kaynaklı krizlerdir (Tuğcu, 2004). Ülkelerin ekonomik ve siyasal bloklaşmaların, savaş tehditlerinin, savaşların, nükleer felaketlerin, nükleer güç tehditlerinin, her tür terörizmin ve tüm dünyayı halen etkisi altında bırakan koronavirüsün ortaya çıkardığı pandemik krizler ,emperyalist ülkelerin güç atraksiyonları ve ekonomik ve siyasi tehitleri ve ambargoları, emperyal ülkelerin kendi aralarındaki tehit ve ambargoları, siber saldırılar, savaşlar (Can,20002). Örgütlerin yönetim yapılarının profesyonel insan kaynaklarıyla güçlendirilmiş ve finansal kaynakları ambargolarıyla oluşan kriz etkenlerini kriz türü olarak ifade edebiliriz (Parsons,1996).

Krizlerin, örgütler üzerinde yıkıcı etkileri olduğu gibi bazı örgütler için fırsatlar verebilir. Örgütler, büyük, küçük ve küresel ölçekte olmalarına göre ekonomik kayıpları veya fırsatları birbirilerinden olumlu veya olumsuz farklılık arz eder. Örgütün güçlü olması krizlere daha fazla direçli olmasını sağlayabilir. Finans kaynaklarından kredi bulabilme, ürün çeşitlendirme ve değiştirme esnekliği oldukça güçlüdür; bu, onlara büyük fırsatlar sağlayabilir (Fink,1986). Örgütlerde krizin etkenleri, çevresel (dışsal) etkenler ve örgütsel (içsel) etkenler olmak üzere iki başlıkta görülmektedir (Peker&Aytürk,2000), (Demirtaş,2000):

2.4.1. Çevresel (Dışsal) Etkenler

Örgütlerin krizle karşılaşmasında çevresel değişim etkenlerin payı büyüktür. Sürekli değişen çevre koşulları, örgüt yönetimini kararlarının belirsiz ve karmaşık bir yapıya sürüklenmesine neden olur. Değişim koşullarına uyum sağlama gayretinde olan örgütlerin süreçlerindeki belirsizlikler ve yönetim kararları kriz durumuna düşmelerine yol açar (Can, 2002), (Demirtaş,2000). Örgütlerde krize sebep olan çevresel etkenler: çevresel kazalar, terör saldırıları, grevler, ani pazar değişimleri, küresel yapı, ülkenin ekonomik, sosyal, siyasal ve güvenlik durumu, teknolojik altyapısı, doğal afetler ve uluslararası gelişmelerdir (Peker&Aytürk, 2000).

2.4.2. Örgütsel (İçsel) Etkenler

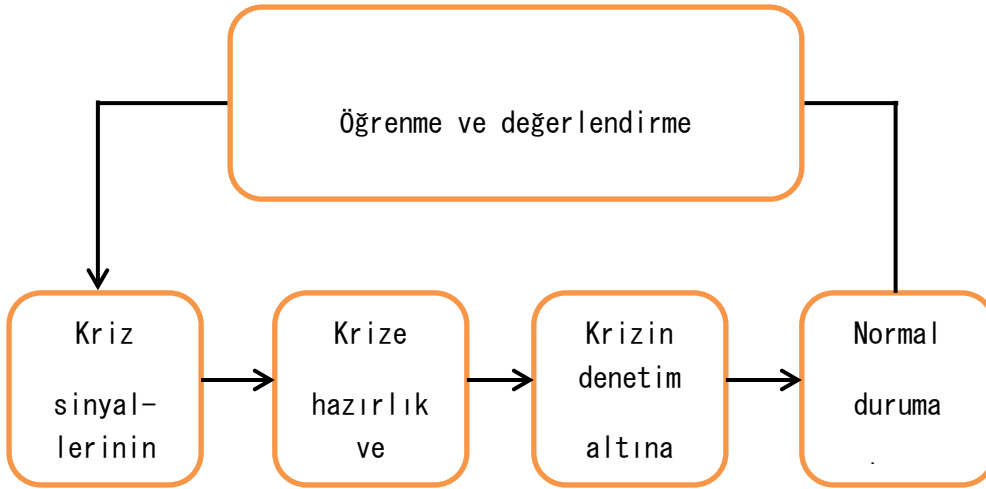
Örgütün yapısı ve yönetim sistemi krizin ortaya çıkmasına neden olan örgütsel etkenler arasında gösterilebilir. Örgütün yapısı, değişen çevre koşullarına uyum esnekliği olmayan örgütlerde iletişimde aksaklıkları olur; proaktif bir yapı söz konusuysa örgütün kriz durumuna düşmesi ihtimali artar ve krizden başarılı bir şekilde çıkma imkanı azalır (Hurst, 2000). Ayrıca yönetimin niteliği, bilgi ve becerisi kriz deneyiminin olmaması örgütün kriz yaşamasının başka bir nedenidir. Örgütün üst yöneticilerin değişen çevresel koşulları izleme, değişim koşulları hakkında bilgi edinme ve bu değişimleri değerlendirmeleri yetersizlikleri örgütün kriz durumuna düşmesine neden olabilir (Can,2002). Örgütsel kriz etkenleri, genellikle yönetimden, iş görenlerin yanlış karar verme ve kararsızlıklarından bilgi ve beceri yetersizlerinden teknolojik ve finansal enstrümanların yetersizlerinden, örgütsel iklim ve kültür yetersizlerinden kaynaklanabilir (Burnett,1998). Örgütsel yönetimin yapısındaki bozukluk, süreçlerin işleyişindeki sorunlar, finansal yetersizliği yöneticilerin ve iş görenlerin yeteneksizliği ve yöneticilerin yanlış yaklaşımları örgütlerde kriz yaşanmasına neden olan etkenlerdir (Peker&Aytürk,2000). Çevresel kriz etkenlerinin örgüt açısından birtakım pozitif yönleri vardır Örgütsel kriz etkenlerine, örgüt süreçlerinde sorunlar oluşturacak bilinçli ve isteyerek veya istemeyerek yapılan uygulamalar neden olabilir (Hurst, 2000).

2.5. Örgütlerde Kriz Yönetim Süreci ve Esasları

Genellikle yaşanması muhtemel her kriz, çözümünü de beraberinde taşımaktadır. Bu potansiyel çözümü tanımlayıp, örgüte uyarlayabilmek ve başarılı sonuçlar almak kriz yönetim sürecinin temelini oluşturur. Örgütlerde kriz başlamadan önce kriz önlemleri acil olarak alınmalı, kriz yönetimi yaklaşımı gurupları oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım, kriz yönetiminde proaktif kriz yaklaşımı olarak tanımlanır. Kriz başladığında kriz çalışma gurupları ve kriz enstrümanlarının devreye konulması reaktif kriz yönetimidir (Akar,2014), (Regester&Larkin,2005). Örgütün kriz yönetimi bilgi ve beceriden yoksun deneyimsizse, gerçekleşen durumu olumsuz görme ve gidişin

daha kötü sonuçlar doğuracağına inanmaktır (Augustine,2000). Kriz yönetim süreci, olası başarı ve başarısızlık sonuçlarının doğru analiz edilmesini amaçlayan bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bütünleşmiş, etkili ve planlı bir eylemi gerektirir. Kriz yönetimi, faaliyet gösterilen alana ve örgütün geleceğine yönelik muhtemel sorun ve tehditlerin tespit edilmesi, buna bağlı olarak uygun müdahale yöntem ve enstümanları belirlenmesini sağlayan bir süreçtir. Kriz yönetim süreci, muhtemel kriz durumunda, kriz belirtilerinin tespit edilerek değerlendirilmesi ve yönetimin krizden mümkün olan en az zararla çıkılması için gerekli müdahaleleri uygulandığı süreçtir. Kriz yönetim sürecinin amacı, örgütü krize hazır hale getirmektir. Kriz yönetimi beş adımda incelenebilir (Can, 2002):

- Kriz sinyallerinin alınması süreci,
- Krize hazırlık ve korunma süreci,
- Krizin denetim altına alınması süreci,
- Normal duruma geçiş süreci,
- Öğrenme ve değerlendirme süreci.



Şekil 3: Kriz Yönetim Süreci, Kaynak: CAN, Halil. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi

Augustine ise kriz yönetimi sürecini altı aşamada değerlendirmiştir. Bu aşamalar: krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak şeklinde sıralanabilir (Augustine, 2000).

1. **Krizden kaçınmak:** İlk aşama krizin meydana gelmesini önleme aşamasıdır. Olası bir krizi kontrol etmenin en kolay ve maliyeti en düşük olmasına karşın bu aşama genelde atlanır.
2. **Krizi yönetmeye hazırlanmak:** Çoğu yönetici, örgütün gelecekte karşılaşması muhtemel olan krizler için bir plan yapmaya gereken zamanı ayırmaz. Krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi önleme çabaları etkili olmadığında meydana gelecek durumlar için hazırlanmak ve kriz yarattığı olumsuz sonuçlardan kurtulmak için gerekli planları yapmaktır.
3. **Krizi aptamak:** Kriz yönetimi sürecinin bu aşaması, gerçekten bir krizin varlığını kabul etmektir. Bu durum yöneticiler için çok zordur. Krizin varlığını kabul etmek ve yüzleşmek kriz yönetim sürecinde önemli bir adımdır.

4. **Krizi ondurmak:** Kriz yönetimi sürecinin bu aşamasında öncelikle önlem alınması gereken müdahaleler yapılır. Zararın bir an önce durdurulması amaçlanır. Zor kararlar acil bir şekilde alınır. Bu aşamanın en kritik faktörü kararlı olmaktır. Bu aşamadaki temel sorun ise neyi bilmediğinizi bilmemenizden kaynaklanır.
5. **Krizi çözmek:** Bu aşamada ise önemli olan husus hızlı hareket edebilme kabiliyetidir. Kriz süratle yıkıcı sonuçları getirmektedir. Doğru kararlar verilmiş olsa dahi müdehalenin gecikmesi krizin kötü etkilerine maruz kalınmasına sebep olabilir. Hızlı ve etkili girişimlerle krizden çıkılmalıdır.
6. **Krizden yarar sağlama:** Örgütler, kriz yönetiminde önceki aşamaları sorunsuz geçebilmişse ise son aşama tahribatı onarabilme ve zararı giderebilmeye başlama olanağı sağlar. Özetleyecek olursak örgütler, krizle durumuna düşmemeleri için her türlü önlemi almalıdır. Fakat olası bir kriz durumu yaşanmış ise krizin gerçekten varlığının kabul edilmesi, kriz yönetimi sürecinin doğru uygulanması ve krizden başarılı bir şekilde çıkılması sağlanmalıdır.

2.6. Kriz Yönetiminde Yönetici/Lider Faktörü

Kriz dönemleri, örgütlerde yönetici/liderlerin bilgi ve becerisinin ve kriz deneyiminin olmasının en çok ihtiyaç duyulduğu zamanlardır. Yönetici/liderlerin bilgi, insan ilişkiler ve yönetim becerisi, örgütsel motivasyonu örgütünde üstün gören, sağduyulu, iletişim yetenekleri güçlü ve kriz enstrümanlarını kulanabilen, rakiplerini tanıyan olmalı. Yöneticilerin bu durumda gerçekleştireceği yönetsel becerileri, örgütün dağılmasını önler ve kriz ortamının yarattığı paniği yok ederek krizin atlatılmasına imkan sağlar (Demirtaş, 2000). Örgütün etkinliği bakımından örgüt yöneticileri, krizi yönetme becerisine sahip olmalıdır. Etkili bir iletişim becerisi, kriz yönetiminin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına pozitif etki eder. Örgüt yapısında etkili bir iletişim kültürü oluşturulması, krizden başarılı şekilde çıkılmasında önemli rol oynar. Etkili iletişim ortamının var olması ayrıca kriz emarelerinin önceden tespit edilmesine ve krize karşı hazırlıklı olunmasına olanak sağlayabilir (Wyatt,2002). Krizin ortaya çıktığı durumlarda sağlıklı değerlendirme yapılabilmenin krizin çözümünde yararı olacaktır. Krizin sorumlusunun kim olduğunun aranması yanlış bir yaklaşımdır. Krizi meydana getiren etkenlerin nedenini araştırmak, yapılması gerekenleri ivedi olarak uygulamaktır. Kriz durumunda yönetici/liderler birtakım önemli sorular sorarak kriz yönetimini etkili bir şekilde sağlayabilirler. Bu sorular şöyle sıralanabilir (Tack, 1994):

- Durum ne kadar kötü?
- Olası en kötü şey nedir?
- Bu krizin temel etkeni nedir?
- Mevcut seçenekler nelerdir?
- Mevcut alternatiflerden hangileri aynı durumda geçerli olabilir?
- Örgüt içinde kimin morali en çok bozulacak?
- En çok suçlanan kişi kim olacak?
- Krizden yararlanmaya çalışacak kişiler var mı?
- Her şey sona erdiğinde kimler birbirine güvensizlik duyabilir?

Örgütler, yaşanan krizleri etkili şekilde yönetebilmek için birtakım yönetim tekniklerini uygular. Bu yönetim teknikleri içinde öncelikli olarak bir kriz çağrı planı hazırlanması gereklidir.

Örgütte kriz yaşanmadan önce kriz çağrı planı hazırlanır. Daha sonra kriz acil eylem planı belirlenmelidir. Sonrasında sırayla kriz yönetimi merkezi kurulmalı, krizle mücadele ekipleri oluşturulmalı ve kriz iletişim sistemleri kurulmalıdır (Klan,2003). Örgüt çevresinin güveni sağlanmalı, etkili bir yönetim şekli uygulanmalı, disiplin önlemleri alınmalı. Müşterilerin ve iş görenlerin kayıpları telafi edilip moralleri üst düzeyde tutulmalı. Akabinde kriz yönetim süreci değerlendirilmelidir (Peker& Aytürk,2000). Bir kriz yaşanıp, iş yapma süreçleri aksadığında, mevcut durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi ilk düşünülmesi ve planlanması gereken bir yaklaşım olmalıdır. Ayrıca sorun çözme sürecinin, ilgili çalışanlar arasında ek sorunlar doğurmasına da engel olunmalıdır. Bu bağlamda etkili bir sorun çözme planı oluşturmak gerekir. Bu plan oluşturulurken şu aşamalar izlenebilir (Tack, 1994):

- Sorunun saptanması,
- Gereken soruların sorulması ve gerekli verilerin toplanması,
- Var olan verilerin incelenmesi,
- En makul seçeneklerin belirlenmesi,
- Bir deneme çözümü seçilmesi,
- Belirlenen çözümün işlevselliğinin denenmesi,
- Son çözümün biçimlendirilmesi,
- Çözümün uygulanması.

Kriz sona erdiğinde çalışanlarda endişe, aşırı tepki, korku ve bitkinlik gibi davranışlar görülebilir. Krizin neden olduğu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması ve örgüt yapısının tekrar faaliyete geçebilmesi için verimli çalışmaya engel olacak unsurlar giderilmelidir. Örgütün amaçlarının yeniden ve eskiye oranla daha günce ve dinamik olarak belirlenmesi ve kriz durumu boyunca yapılan kişisel çabaların yapıcı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Krizden sonra yenilenen bir örgüt yapısı yalnızca ortak değerler ile bir arada tutulabilir. Kriz sonrasında ortak amaçlara tekrar revize edilmeli ve örgütsel kültür ve iklimi yeniden geliştirilmeli. Bu değişim ve dönüşümlerde yönetici/lidere fevkaled görev düşmektedir. Kriz döneminde krizi sürecini yönetecek ve başaracak yönetici/liderdir ve bu sürecin en önemli unsurudur. Krizin tüm aşamalarında gittikçe büyüyen sorunları çözecek dinamik bir kriz liderinin olmasını zorunlu hale getirir. Kriz liderliği örgütün varlığını devam ettirebilmek ve örgütü krizden çıkarabilmek için gerekli olan fonksiyondur. Lider yöneticiden daha dinamik, süreçlere hakim, bilgi ve beceri düzeyi engindir. Kriz döneminde daha fazla sorumluluk ve yükümlülük duygusu hisseder. Yüksek performanslı örgütsel kriz iklimi, kültürünü geliştirir ve örgütsel uyumu sağlar (Ağın, 2001).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Krizi önceden tümüyle tahmin edecek ve krizin olmasını engelleyecek kesin bir yöntem bulunmamaktadır. Çünkü krizleri oluşturan etkenler birbirinden farklıdır. Krize karşı koymak etkili ve güçlü bir yönetim ve güçlü, vizyonel bir yönetici/liderle sağlanır. Krizin meydana gelmesine sebep olan etkenlerin önceden belirlenmesi, acil bir müdahale ve eylem planının hazırlanması ve bu plan bağlamında kriz seneryolarının ortaya konması acilen gereklidir. Örgütün yönetici/liderinin, kriz sinyallerini erken tahmin ve analiz edebilecek bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalıdır. Krizin

önceden tahmin edilememesi ve örgütün genel prosedurlerini etkisiz kılması sebebiyle kriz yönetimi etkili bir planı ve güçlü bir yönetim kabiliyetini gerektirir. Hazırlanan bu yönetim planı sayesinde olası bir krizin vereceği zarar en aza indirgenebilir ve kriz başarıyla geçilebilir. Krizi iş dünyasında faaliyet gösteren her örgütün mutlak karşılaşacağı bir sorun olarak görüp, örgütü kendi kaderine mahkum etmek kadar örgütün asla krize uğramayacağını düşünerek gerekli hiçbir önlemi almamak ve kriz yönetimi planı oluşturmamak yanlış olan yaklaşımlardır.

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için yaşanması muhtemel kriz sinyallerini önceden alıp yeterli teknolojik ve finansal alt yapı sistemlerini, süreç prosedürlerini ve örgüt stratejilerini oluşturmaları gereklidir. Krizle mücadelede önemli bir diğer etken ise örgüt yönetiminin olası bir krize karşı hazır olması ve kriz durumunda etkili kararlar verebilecek düzeyde yetenekli ve bilgili olmasıdır. 01.12.2019 tarihinde Çin'in Vuhan şehrinde ortaya çıkan Covid-19 salgını tüm dünya kısa zamanda yayılarak küresel bir krize neden olmuştur. Bu salgının çıkışıyla ilgili birçok idea ve şüpheler de ortaya çıkmış; Çin'nin bu hususta DSÖ'ye vermiş olduğu bilgilerin yeterli ve objektif olmadığı, DSÖ'nun bu süreçte kendine düşen göre ve sorumluluğu yerine getirmede zafiyete düşmüş, ciddi bir tavır almada oldukça gecikmiştir (Buzgan&Güven, 2020). Küresel güçler ve dünyanın diğer ülkeleri bu krizi yönetmede geç kalmıştır. DSÖ, dünyada ölümlerin artması ve hastalığın tüm dünyaya hızlı yayılmasıyla 11 Mart 2020'de Covid-19'u pandemik salgın olarak ilan etmiş, hastalığı önlemesi hususunda ülkeler çok katı önlemler almıştır. Günlük hayatı etkisi alan Pandemi sürecinin başta sağlık, ekonomik, finansal, eğitim sektörlerinin ve uluslararası ilişkilerin her alanında belirsizlik, akabinde risk ve kriz getirmiştir. Küreselleşme ve yeni dünya düzeninin refah kuruluşları toplumunu bir anda başka yeni bir dünya düzeninin temellerini atmaya yöneldi.

Türkiye pandemiyle mücadeleye ilk vakanın ortaya çıktığı 10 Mart 2020'den önce başlamıştır. İlk olarak Pandemi İnfluenza Ulusal Hazırlık Planını ortaya koymuş; bu plan çerçevesinde "Koronavirüs Bilim Kurulunu" oluşturmuştur, sağlık sistemindeki eksiklikleri hızla tamamlamıştır. Yeni hastaneler yapılmış, insan kaynakları potansiyeli artırılmış, sağlık kuruluşları teknolojik kaynaklarla donatılmış, entegre sistemlerin olduğu organizasyonlar oluşturulmuştur. Hazırlık planlamalarında risk ve kriz yönetimi çerçevesinde kriz etmenlerini takip, plan ve planlama uygulamalarının sonuçlarını ülke düzeyinde izleme, değerlendime politikalarını uygulamaya koymuştur (Duran,2020). (HES) Filasyon ve İzalasyon Takip Sistemi (FİTAS) projelerini süratle hayata geçirmiştir. Bu projeler TÜSİYAD ve Türkiye Bilişim Vakfı'nın iki ayrı ödülüne laik görülmüştür. Hastalığı tedavisinde kullanılacak ihtiyaç arz eden teknolojik ekipmanlar kısa sürede üretilmiş, diğer ülkelere ihracatı yapılmış dost ve fakir ülkelere bedelsiz olarak verilmiştir. Dünyanın en zengin ülkelerinin kronavirüs tedavilerinde vatandaşlarından ücret alınırken, Türkiye kendi vatandaşlarından teşhis ve tedavilerinden hiçbir ücret almamıştır. Yurt dışında dünyanın neresinde olursa olsun hasta olan veya ülkesine dönmek isteyen vatandaşlarını da ülkemize getirerek tedavilerini yaparak sosyal devlet olmanın gereğini yapmış, tüm dünyanın takdirini kazanmıştır.

Covid-19 koronavirüs küresel bir risk oluşturmuş. Türkiye risk yönetimiyle pandeminin oluşturduğu risk faktörlerini analiz ederek, risk yönetimiyle sürecin en az kayıplarla riskleri atlatabilmek için politikalar geliştirmiş, proaktif tedbirler alarak, reaktif kriz yönetimini devreye koymuştur. Risk yönetimi riskleri tamamen elimine etmek değil, kayıpların azaltılmasıdır. Risk yönetimiyle kriz yönetimi arasındaki ilişki risk yönetiminin önce; kriz yönetiminin sonra olmasını ifade eder (Caner, 2007); (TBD, 2006). Küreselleşme, 1990 yılında Soğuk Savaş'ın sona erdiği Sovyet Rusya'nın dağılması, kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin sosyal ve ekonomik faaliyetlerden vazgeçmesi, iletişim ve ulaşımda, teknolojik gelişmeler sonucunda dünyanın tek pazar haline gelmesiyle oluşan süreçtir (Ağın, 2004). Koronavirüs salgınıyla küreselleşme ve yeni dünya düzeni sarmal bir travmaya dönüşmüştür. Küresel çözümler yerine, ulus devletleri kendi içerisinde çözümler aramaya başlamıştır. ABD'de aşı dağıtım ve yetersizliği nedeniyle çatışma başlamıştır. ABD güdümünde olan BM, çatışma ve savaşları durdurmada yetersiz kalmış, "dünya

beşten küçüktür” sloganı dünyada kabul görmeye başlamıştır. ABD-Çin örtülü ticaret savaşlarında Covid-19 sonrası süreçte üstünlük Çin tarafına geçeceği görülmektedir. Çin’in pandemide daha etkin ve başarılı olması ABD’nin küresel güç olma etkisini azaltmıştır. Türkiye siyasi olarak Ortadoğu, Balkanlar, Afrika, Asya, Avarasya ülkelerinde stratejik ortaklıklar kurarak, bölgesel güç ve dinamiklerini artırmıştır. Pandemi krizine, kısıtlamalara, iç ve dış saldırılara, kısmi ambargolara rağmen üretimini ve ihracatını artırmıştır. Türkiye ekonomisi güçlü başlangıç yaparak G20 ülkeler arasında ekonomik büyüyen iki ülkeden biri olmuştur. 2021 yılının ilk çeyreğinde OECD ülkeleri arasında ekonomik büyümede birinci sırada, AB ülkesi içerisinde birinci sırada, dünya ölçeğinde yüzde yedi büyümeyle üçüncü sırada yer almıştır. Türkiye’nin pandemi sürecinde risk ve kriz yönetimini başarıyla yürüterek ekonomik büyümede başarıyı kazanmıştır.

İnsan ve örgüt arasında krizlerin çıkışı ve süreçlerine ilişkin sistem açısından pek çok benzerlik vardır; hiçbir kriz ne insanda ne de örgütlerde kriz sinyalleri vermeden kriz olmaz. Çözümleri de uygulama yöntemleri de birbirine benzer. Türkiye 1929 yılı itibariyle siyasi, ekonomik, iç ve dış kaynaklı krizler, 2008 yılı ekonomik-finansal kriz, 2015 yılında FETÖ ihanet kalkışmasının ortaya çıkardığı kriz, Covid-19 pandemi krizleri. Türkiye pandemi kriz sürecinde dünyaya örnek olacak deneyim ve büyüme başarısını göstermiştir. Bu çalışma sonucunda “küreselleşme ve yeni dünya düzeni” etkisini kaybederek yeni bir dünya düzeninin temelerinin atılacağı kuşkusunu ortaya koymuştur. Ekonomik, siyasi uluslararası ilişkiler eskisi gibi olmayacağı, pandemi süreci sonrası yeniden tesis edileceği, farklı ekonomik ve siyasal konjoktürel düzenin kurulacağı ihtimali artmaktadır. ABD ve Japonya gibi birçok sanayileşmiş ülkeler Çin’deki üretim tesislerini Çin’den çıkarabileceklerdir. Pandemi salgınının çıkış yeriyle ilgili senaryolar ve salgının çıkış faturasının Çin’e yüklenme ihtimali söz konusudur. Türkiye’nin pandemi süreci risk ve kriz yönetim uygulamalarındaki başarısı tüm dünyaya örnek olacaktır. Türkiye kriz öncesi risk ve proaktif kriz yönetimi; kriz sürecinde reaktif kriz yönetimini başarıya uygulamıştır.

Türkiye pandemi sürecinde deniz ve hava liman yatırımlarını artırmış, intermodal taşımacılık sistemini kurmuştur. Almanya pandemi sürecinde Lütthansa hava yolu şirketini krizden kurtarmak için dört yüz milyar avro ile kurtarma paketi oluşturmuştur. THY pandemi krizine rağmen dünyada en güçlü hava yolu şirketlerinden biri olmaya devam etmektedir. Örgütler, pandemi ve bundan sonra olabilecek kriz süreçlerini başarıyla atlatabilmeleri için: risk ve kriz yönetimi plan ve uygulamalarını sürekli değerlendirip, güçlü bir proaktif ve reaktif kriz yönetim ekipleri oluşturup ve onları periyodik olarak denetleyin. Bilgilerinizin sürekliliğine odaklanın, iş görenlerinizin kaygılarını azaltın, örgütte güven duygusunu artırın. Küçülme yerine büyümeyi hedefleyin, paniklemeyin, krizi fırsata dönüştürün. Örgütün performansını artıracak stratejik değeri olan noktaları belirleyin, çalışanlarınızı ödüllendirin. Örgütün hiyerarşik yapısını azaltın; bu size kararların hızlı alınması ve uygulamasını sağlar. Türkiye’nin kriz başarısının anahtarı “yeni yönetim sisteminin hiyerarşik yapılarının azaltılması ve karar mekanizmalarının esnek, güçlü ve hızlı olmasındandır.

KAYNAKÇA

- ALTUN (AKBABA), Sadegül. (2001). Kaos ve Yönetim. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl: 7, Sayı: 28, Sayfa: 451-469, Guz 2001.
- AĞIN, Kaya.(2001).Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- AKAR, H. (2014). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini, İçinde Mustafa Akdağ ve Ümit Arkan, (Ed.), Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar.(ss. 443-466), Literatürk.Konya,
- AUGUSTINE, Norman R. (2000). Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi, Harvard Business Review. (Ceviren: Salim Atay). MESS. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, BZD Yayıncılık, İstanbul.

- AYDIN, Mustafa. (1994).Eğitim Yönetimi. Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler. Genişletilmiş 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- BOOTH, Simon, A.(1993). Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises. Routledge Publishing, London.
- BUZGAN, Turan. (2020). DSÖ'nün "Pandemilerdeki Etkinliği ve Post-Pandemik Dönemdeki Geleceği"; Küresel Salgının Anatomisi:İnsan ve Toplumun Geleceği;Ed:M.Şeker,A.Özer,C.Korkut.TBM,ss.131-148,Ankara.
- BURNETT, J. (1998). "A Strategic Approach to Managing Crises", Public Relations Review, 24(4), ss.475-488.
- CAN, Halil. (2002). Organizasyon ve Yönetim, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANER,Pınar(2007)."Kriz Yönetimi;http://danişment.com/katagori/altkatakori/krizyönetimi-1/,(08.2020).
- DEMİRTAŞ, Hasan. (2000). Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl: 6, Sayı: 23, Sayfa: 353-373, Yaz, 2000.
- DİNÇER, Ömer. (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım TBSAŞ, İstanbul.
- DURAN, Haza. (2020). Devletin Koronavürsle Karşılaştırmalı Mücadele Stratejileri. Seta yayınları, İstanbul.
- FINIK, S. (1986). Crises Management:Plannig fort he Inevitable, American Management Assosiation, New-York.
- HURST, David K.(2000). Kriz ve Yenilenme, Krizin Sunduğu Fırsatlar. (Çeviren: Ela Gürdemir), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- JENNINGS, Lane. (2001). Managing Corporate Crisis (Book Review). Futurist, 35 (3), 57-59.
- KADIBEŞGİL,Salim. (2002). Kriz Geliyorum Der.Media Cat yayınları, İstanbul.
- KLANN, G. (2003). Crisis Leadership, CCL Pres.
- KOÇEL,Tamer. (26-28 Mayıs1993). "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİAD.
- KOVOOR-MISTRA, S, CLARİR, J&BETTENHUSEN, K. (2001). "Claarifying The Attributes of Organizational Crises",Technogical Forecasting and Social Change, 67(1), ss.77-92.
- KASH, T&DARLİNG, J. (1988). "Crises Management: Preventiön, Diagnosis and Intervention", Leadership and Organisation Development Journal,19(4), ss.178-189.
- MELYMUKA, Kathleen, Melissa, SOLOMON ve Kim NASH. (2001). Helping Your Employees Through Times of Crisis. Computerworld, 35 (38), 7-8.
- ÖZDEMİR, A. (1994). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir.
- REGESTER, Michael& LARKIN, Judy. (1997). Risk Issues and Crisis Management, A Casebook of Best Practice, Kogan Page Limited, London.
- REGESTER, Michael (1989). Crisis Management, Business Books, London.
- PARSONS,W. (1996). Crises Management, Career Development International, 1(5), 26-28.
- PEKER, Ömer&AYTÜRK, Nihat. (2000). Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara.
- SEZGİN, Ferudun (2016). Kriz Yönetimi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.
- SIKICH, Geary W. (2002). All Hazards. Crisis Management Planning. Logical Management Systems, Corp.
- TACK, Philip B. (1994). Kriz Zamanı Yönetim, (Çeviren: Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- TBD Kamu BİB. (2006). Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII.66s.
- TDK. (1994). Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü: Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- TORRINGTON, Derek, Jane WEIGHTMAN ve Kirsty JOHNS. (1989). Effective Management. People and Organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- WYATT, William. (2002). Be Prepared: Communicating in a Crisis. State Legislatures, 28 (4), 31-35.