

SAĞLIK KURUMLARINDA KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ (COVID-19)

CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS (COVIT-19)

Zine CİN

Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, zineviran@gmail.com

Elazığ / Türkiye

ORCID:0000-0002-1386-4970

Doç. Dr. Hasan UZUN

Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, huzun@firat.edu.tr

Elazığ / Türkiye

ORCID:0000-0002-3526-2540

ÖZET

Kriz, kişileri, örgütleri, grupları ve toplumları olumsuz yönde etkileyen gelişmelerdir. Krizler, yapısı itibariyle toplumların ve örgütlerin yaşam/hizmet kalitesini olumsuz yönde şekillendirmektedir. Sağlık kaynaklı kriz durumlarında toplumların/örgütlerin/bireylerin, sağlık ihtiyaçları ve öncelikleri değişmektedir. Bu durumun kayıpsız veya en az kayıpla atlatılabilmesi etkili kriz yönetimi ile mümkündür.

Bu çalışmanın ana amacı, sağlık kurumlarında kriz ve kriz yönetimi konusunda bilgi havuzu oluşturmaktır. Bu amaçla salgın hastalıklar gibi kriz anlarında sağlık kurumlarının ne yapmaları veya ne yapmamaları gerektiği incelenmiş ve sağlık kurumları için kurumsal bir hafıza oluşturulmuştur. Özellikle bir yıla yakın bir süredir dünyanın gündeminden düşmeyen Covid-19'un sosyal, ekonomik ve psikolojik çıktıları; sağlık kurumlarında kriz ve kriz yönetimini daha anlamlı bir hale getirmiştir.

Netice itibarı ile bu çalışma, sağlıkta kriz ve kriz yönetimi konusunda, kurumların ve kişilerin sistematik bilgi birikimlerini artırmayı ve hangi aşamada yeterli hangi aşamada yetersiz olduklarını ölçebilmelerini ve görebilmelerini amaçlamaktadır. Bu sayede sağlık kurumları yaşanan veya yaşanabilecek kriz durumlarında kullandıkları veya kullanacakları kriz yönetimlerinin eksiklerini giderebileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Kriz, Kriz Yönetimi, Covid-19

ABSTRACT

Crisis are developments that negatively affect individuals, organizations, groups and societies. Crises, due to their nature, shape the life / service quality of societies and organizations negatively. Health needs and priorities of societies / organizations / individuals change in health-related crisis situations. It is possible to overcome this situation without any loss or with the least loss via effective crisis management.

This study aims to engender succinct knowledge about crisis and crisis management in health institutions. Sequel to this narrative, it is imperative to examine what health institutions should and should not do in crises such as epidemic diseases, and thus; Institutional memory has been established. Moreso, as factors such as social, economic, and psychological outputs of Covid-19 has been prioritized on the agenda of the World for nearly a year, crisis and crisis management in health institutions became more useful thereafter.

Consequently, this study aims to increase the systematic knowledge of institutions and individuals on crisis and crisis management in health and to measure and see at what stage they are sufficient and not sufficient. Therefore, existent or potential crisis or crises will be more accurately isolated or managed.

Keywords: Health employee, Crisis, Crisis Management, Covid-19

1.GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları ortamında, başta teknoloji olmak üzere birçok alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu durum özel ve kamu-kurumları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak krizlere davetiye çıkarabilmektedir. Özellikle de sağlık alanında geniş kitlelere hizmet veren kurumların krizlerle karşı karşıya kalma ihtimali oldukça yüksektir. Toplumun sağlık düzeyini iyileştirme ve yükseltme amacını güden sağlık kurumlarının verdiği hizmetlerde en ufak bir tıbbi hata (malpraktis) veya yanlış bir uygulama dahi bir kriz durumunun ortaya çıkması için yeterli sebep teşkil edebilmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumları teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakından takip etmeli ve insan hatasına bağlı kriz durumlarının meydana gelmemesi için de çalışanlarına yönelik eğitim programları uygulamalı, çalışanların çok daha dikkatli, özenli çalışabilmesi için de huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksi durumlarda krizlerin ortaya çıkmaları kaçınılmaz olmaktadır. Buna mukabil kurumlar/işletmeler ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz durumuna karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Krizleri doğru zamanda doğru şekilde yönetemeyen kurumlar ayakta kalamayıp çökebilirler. Bu kriz dönemlerini iyi bir şekilde yöneten kurumlar ise krizi fırsata çevirip itibarını da arttırarak daha güçlü bir yapıya sahip olabilirler.

Yapılan araştırmalara göre kriz, öngörülemeyen, kurum amaçlarını ve kurumun ayakta kalmasına ciddi engeller oluşturan, ivedilikle önlem alınmasına ihtiyaç duyulan ve kurum düzenini alt üst eden bir durumdur (Haşit, 1999: 9). Krizler, kurumların yaşam süreçlerinde karşılaşılabileceği kargaşalardır (Demirtaş, 2000: 353). Aniden meydana gelen krizler kurumlara faklı koşulları ve gerçekleri göz önüne sermektedirler. Esasında krizler kurumların hayata tutunma çabasıdır. Krizler kurumları iki sonuca götürür; “iyileşmek ve yok olmak” (Yavuz, 2018: 5). Genel olarak kriz, beklenmedik anda ortaya çıkan, acil müdahale edilmesi gereken, karar vericilerde yoğun stres ve panik yaratan, kurumun amaç ve hedeflerini tehdit eden hatta varlığını tehlikeye atan olaylardır.

Bu çalışmanın amacı; kriz yaratan unsurların neler olduğu veya olabileceği, kriz durumlarında kurumların nasıl hareket etmesi gerektiği, kriz meydana gelmeden önce sinyallerin anlaşılmasıyla birlikte olası kriz durumuyla yüz yüze kalmamak için neler yapılması gerektiğini aktarmak ve ayrıca sağlık kurumlarının kriz öncesi ne gibi önlemler alması gerektiği, kriz anında var olan olumsuz durumdan en az zarar ile nasıl kurtulabileceği, krizi fırsata dönüştürebilmek için neler yapılması gerektiği; kriz sonrası dönemde ise kurumun eski durumuna dönebilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda bilgilendirmektir.

2.KRİZ KAVRAMI VE TANIMLARI

Kriz kavramı, dilimize İngilizce olan “crisis” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin asıl kökeni Yunancadır. Yunanca’daki karşılığı “Krienis” olan kriz mefhumu yargılamak, karar vermek ve ayırmak anlamlarına gelmektedir. Ülkemizde kriz kelimesi ilk defa Ahmet Cevdet Paşa tarafından kullanılmıştır. Dönemin önemli tarihçilerinden biri olan Ahmet Cevdet Paşa “Tezakir-i Cevdet” eserinde devlet hazinesinin yaşadığı ekonomik buhranı “crise” kelimesi ile dile getirmiştir (Gül, 2010: 5). İlk defa askeri ve tıbbi alanda kullanımına rastlanan kriz sözcüğünün sosyal bilimlerdeki kullanımı 17. ve 18. yüzyıllarda yaygınlaşmıştır. Ekonomi alanında ise 1929’daki büyük buhranla birlikte kullanımı daha çok yaygınlaşmıştır (Uyan, 2016: 692). Ayrıca kriz sözcüğü, tıpta sosyolojide, ekonomide, psikolojide, politikada ve teknolojide farklı anlamlar kazanmıştır. Örneğin, Psikoloji biliminde kriz, yoğun kaygı, stres ve sorumlulukların getirdiği bunalımlar, bireyin ruhsal dengesini ve akli dengesini yitirmesi olarak; sosyolojide ise, aşırı bireyselleşme ile toplum ve aile gibi anlayışların azalması, olumlu değişimlere karşı toplumsal bir direncin oluşması olarak tanımlanmıştır.

Bunun yanı sıra her kurumun olası bir krizle karşılaşma ihtimali daima vardır. Çince olduğu gibi “tehdit” ve “fırsat” anlamlarına gelen kriz, hazırlıklı olduğu ve iyi yönetildiği ölçüde kurum için bir fırsata dönüştürülebilir, ancak iyi yönetilmediğinde, bir hazırlık planına sahip olunmadığında ve kriz olasılığı görmezden gelindiğinde kurumun çöküşüne dahi yol açabilecek sonuçlara neden olabilir.

Kurumlar, günümüz dünyasında ciddi bir rekabet ortamında ve sürekli kendini yenileyip değişen bir ortamda hizmet vermektedirler. Bu sebeple kurum ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri büyük oranda çevrelerine, değişim ve gelişmelere ayak uydurmalarına bağlıdır. Çevreye ve değişimlere ayak uyduramayan kurumlar çeşitli tehlike ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ortaya çıkan bu tehlike ve tehditlere doğru zamanda doğru çözümler bulunamadığında ise, kurumların hayatta kalmaları pek de kolay olmamaktadır (Haşit,1999:3). Kurumların amaç, hedef, misyon ve vizyonlarını tehdit eden, hayatta kalmalarına bile engel olabilecek kadar büyük sorunlar yaratan krizlere karşı ivedilikle önlemlerin alınması gerekmektedir Bundan dolayı kurum yönetici ve sahiplerinin telafi edilemeyecek sorunlar ortaya çıkmadan veya mevcut sorunlar kronikleşmeden kurumun devamlılığını sağlayabilmek için gerekli faaliyet ve etkinlikleri gerçekleştirecek adımlar atmalıdırlar. Öncelikle bir plan çerçevesinde kurum içinde ve dışında gerekli analizler yapılmalı, meydana gelebilecek krizlerin uyarı sinyalleri dikkate alınmalıdır. Bu şekilde hareket edildiği takdirde kriz veya krizler fırsata dönüştürülebilir ya da en az zararla atlatılabilirler (Abdullayev, 2019: 1). Ayrıca kurumun, krizlere hazırlıklı olması meydana gelebilecek krizlerin hem kısa zamanda üstesinden gelmesini kolaylaştırır hem de rakiplere karşı avantaj elde etmesini sağlar (Fidan ve Gülsünler, 2003: 473).

Meydana gelen her problem ve sıkıntı kriz olarak değerlendirilmemelidir. Olağan süreç içerisinde aniden meydana gelen problemler “tehlikeli durum” olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kriz aşamalarının öne çıkan en önemli ve baskın özelliği belirsizliktir. Belirsizliklerin arttığı oranda kriz şiddetinin de arttığı belirtilmektedir (Balaban, 2018: 6-7). Buradan yola çıkarak, belirsizlik ortamlarından olabildiğince uzaklaşmak ve oluşan belirsizliklere de hızlı bir şekilde çözüm bulunmasının gerektiği, her bir belirsiz durumun netleştirilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun yanı sıra meydana gelen krizlerin etkileri bazen sadece içinde bulunulan zamanı değil on yıllar hatta yüz yıllar boyunca etkileri devam edebilmektedir.

2.1.Krizin Aşamaları

Kurumların, toplumların ve örgütlerin beklenmedik ve aniden karşılaştıkları krizler hale etkisiyle büyüebilmektedirler. Aynı zamanda herhangi bir kurumun yaşadığı kriz bir diğer kuruma da sıçrayabildiği gibi zincirleme sonuçlar da doğurabilir. Krizlerin ilk uyarı sinyallerinin algılanmasıyla gerekli müdahalelerin yapılması gerekmektedir.

Kriz durumuyla karşılaşan kurumların kriz etkilerini azaltmak adına kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yapılacak planlarının hazır bulunması gerekmektedir (Bulduklu, Karaçor ve Karaçor, 2018: 356). Aksi durumda hem yöneticilerde hem de çalışanlarda büyük panik ve strese yol açarak krizle baş etmeleri oldukça zorlaşacaktır. Bunun sonucunda da kriz daha da büyür ve daha büyük boyutlu bir zarar ile sonuçlanabilir.

Krizin süreçlerine verilebilecek en iyi örneklerden biri insanların geçirdiği hastalık süreçleridir. Hastalıklar ciddi seviyelere gelmeden evvel belirtiler baş gösterdiği gibi krizler de üst seviyelere gelmeden belli başlı sinyaller vermektedir. İşte hastalıklarda erken teşhis hayat kurtarır deyimi şöyle çevrilebilir: krizler için erken uyarı sinyalleri önemsenerek ne kadar erken müdahale edilirse o derece krizi çözme zamanı kısılacaktır veya krizi fırsata çevirme ihtimali artacaktır (Ersöz, 2013: 22). Yani uyarı sinyallerini erken algılama kurum hayatını kurtarabilecektir.

Krizler;

1.Körlük

2.Harekete geçememe ve tepkisizlik

3.Yanlış karar ve faaliyetler

4.Kriz

5.Krizin sona ermesi safhalarından oluşmaktadır (Çetinkaya, 2018: 11-12).

2.1.1.Körlük Dönemi

Körlük döneminin başlamasında en önemli rolü oynayanlar kurumda sayıca çok fazla bulunan, işe karşı yetersizleşmeye başlayan yönetici ve çalışanlardır. Bunları izleyen ise amaç ve hedef belirsizliklerinin oluşması, iletişim eksikliği ve bozukluğu, bilgi akışındaki bozukluklar, kurum yapısının dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmaması, içeriğin arka plana atılıp biçimin daha çok önemsenmesi ve araçların ön plana çıkmasıdır. Böyle dönemlerde amaç ve hedef belirsizliklerin bitmesi adına çalışmaların yapılması, katılımcı yönetim benimsenerek çalışanlarla ve paydaşlarla konu hakkında fikir alışverişinde bulunulmalıdır (Aymankuy, 2001: 108). Aslında kurumları, örgütleri, toplumları krize sürükleyen en temel sebeplerden biri belirsizliktir. Çünkü belirsizlik olduğunda kimin nasıl hareket edeceği, iş akışının nasıl olduğu gibi durumlar bilinmez ve çatışmalara da yol açar. Hatta bu konuda Çinliler kendi aralarında “Tanrı seni belirsiz ortamlarda bıraksın” diye ah ederlermiş. Belirsizlikler en vahim durumları ortaya çıkarmaktadırlar. Bundan dolayı da kurumlar kriz yaşamamak için öncelikle belirsizlikleri ortadan kaldırmalıdır.

2.1.2.Harekete Geçememe ve Tepkisizlik

Harekete geçememe ve tepkisizlik dönemine krizin yalanlama aşaması da denilmektedir. Bu aşamada akut bir krizin varlığı ifade edilmektedir. Kurum yöneticilerinin meydana gelen tehlikeli durumların kalıcı olmadığını düşünmesi, kazanılmış başarı ve itibarın var olan politikalarla elde edildiği ve sürekli aynı faaliyetlerine bağlı kalmalarından dolayı başarı düşer, verimsizlik artar. Tüm bunların sonucunda değişim ve gelişim adına bir adım atılmadığı belirtilmektedir (Gül, 2010: 14). Kurumlar süreci izleyip kötü bir sonuca varmadan harekete geçmelidirler.

2.1.3.Yanlış Karar ve Faaliyetler

Yanlış karar ve faaliyetler kriz aşamasından hemen önceki dönemdir. Bu aşamada meydana gelen sorunlar artık kronikleşmiştir ve kurumların herhangi bir kriz durumuyla karşılaşmaları an meselesidir. Kurumda gerilim ve paniğin artması, karar alma biçiminin merkezileşmesi, eksik veya yanlış bilgiler alınan kararların niteliğini bozar ve krize kapı aralar (Aymankuy, 2001: 108).

2.1.4.Kriz

Alınan kriz uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması durumunda kurumların krize yakalanmaları kaçınılmaz olmaktadır. Kriz döneminde karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur (Toğrul, 2013: 13; Güney, 2002: 64). Bu dönemde genel olarak planlama yapmak gereksiz görülerek normal günlük yapılan faaliyetler önem kazanır. Çalışanların iş tatmin seviyesinde azalma olur, devamsızlıklar, işe geç gelmeler ve personel devir hızı artar, bunun sonucunda ise kurum verimliliği düşer. Krizin oluşturduğu stres ortamı başta krizi çözmekle yükümlü olanlar olmak üzere çalışanlarda zihinsel ve bedensel yorgunluk başlar. Tüm çalışanların çabalarına rağmen başarı sağlanamaz. Aynı zamanda bu dönemde kurumun tedarikçileri, çalışanları vs. kurumla olan bağlarını gevşetmeye, koparmaya başlarlar (Akgöl, 2010: 17). Krizler kurum dışındaki kişi ve diğer kurumların da dikkatini çeker. Bu dönemlerde basın ve hedef kitle ile iletişim çok önemlidir (Kaya, 2009: 28). Özellikle basın yoluyla hedef kitleye ulaşım durumunun izah edilmesi güven kaybının oluşmamasında önemli rol oynamaktadır. Bunun için kurumların basın ile ilişkilerini çok iyi seviyede tutması gerekir.

2.1.5.Krizin Sona Ermesi

En üst seviyelerden etkileri hissedilen krizler deneyimlendikten sonra kurumların bundan sonraki süreçler için birtakım çıkarımlarda bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Krizler iyi veya kötü yönetilmiş olsalar da sonuç olarak sonrasında bazı değişimler meydana gelmektedir. Sürecin sonunda artık hiçbir şey eskisi gibi olamaz ve birtakım değişiklikler yapılması zorunluluk haline gelmektedir (Çetin & Asıl, 2018: 15). Krizler sona erdikten sonra kurumlar ya tamamen yok olurlar ya da daha başarılı bir şekilde sektörde varlıklarını devam ettirirler. Kurumların yaşanan krizde eksik ve hatalarını görüp güçlenebilmek için bir dahaki krizlere karşı planlarını hazırlamaları gerekmektedir.

2.2.Kriz Neden Olan Faktörler

Kriz yönetimi için gerekli temelleri oluşturmak ve krize neden olan faktörleri karşılaştırma esasına bağlı olarak tasnif yapabilmek için kurumu bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir (Özden, 2011: 7). Bununla birlikte kurumlar çevreyi etkileyebildikleri gibi çevreden aynı zamanda etkilenmektedirler. Dolayısıyla krize neden olan faktörler iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Kriz yol açan dış çevre faktörleri kurum dışında, kurumdan bağımsız meydana gelen ancak kurumu da etkisi altına alan faktörlerdir. Kurumlar ihtiyaç duyulan değişimlere ayak uydurabildiği ölçüde krizin olumsuz etkilerini azaltabileceği belirtilmektedir. Krizlerin bazıları tahmin edilebilirken bazıları da aniden gelişmektedirler. İyi bir şekilde öngörülerde bulunan kurumlar gerekli önlemleri almasıyla krizlerden çok fazla zarar görmeden durumu atatabileceklerdir (Erdoğan, 2018: 9). Deprem, sel, yangın gibi doğal felaketler, ekonomik faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler (dil, din, eğitim, politik yapı vs.) ve teknolojik yenilikler krizlere yol açan dış çevre faktörleridir.

Kurumların krizleri yaşamasına dış çevre neden olduğu gibi iç çevre de bu krizleri yaşamasına neden olabilmektedir. İç çevre faktörlerinde önemli olan kurumun değişimleri ve gelişmeleri takip etmesiyle takındığı tutum ve tavırlarıdır. Kurumun krizleri görmezden gelmesi ve kriz hazırlıklarını yapmaması/yapmamış olması zaten kurumu bir adım geriye götürmektedir. Krizlere yakalanmadan kurumların planlamalarını, hazırlıklarını yapmaları gerekmektedir (Patan, 2009: 12). Kurumlar sürekliliği ve kurumun gelişimini sağlayabilmek için çalışanlar için eğitimler, seminerler düzenlemelidirler. Aksi durumda kurumların krizle karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Yönetimin merkezileşme derecesi, kurumların tarihi yaşam ve geçmiş evreleri, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği ve yönetsel yetersizlikler krize neden olan iç çevre faktörleridir.

Bir başka araştırmaya göre krizlere neden olan diğer faktörler ise şunlardır:

1. Ağır hastalıklar, yaralanmalar; insan hayatını zorlaştıran ve tehlikeye atan hastalıklar, vücut bütünlüğünü bozan hastalıklar, deniz yolu, karayolu ve havayolu kazaları, intihar girişimleri, yangınlar, büyük çaplı patlamalar vs.
 2. Şiddet sonucu meydana gelen yaralanma ve ölümler; cinayet, kaza ve intiharlar, soygun, adam kaçırmaya v.b.
 3. Savaş durumları; rehin alma, savaş esirleri, işkence, uçak kaçırmaya
 4. Doğal afetler; sel, fırtına, büyük çaplı yangınlar, çığ, volkanik faaliyetler, tsunami
 5. İnsan eliyle meydana gelen felaketler; kimyasal maddelere maruz kalma, uçak, tren, araba kazaları, iş kazaları, nükleer kazalar v.b.
 6. Salgın hastalıklar; kuş gribi, HIV/AIDS, deli dana (Gül, 2010: 11-12) Covid-19, Sars, vb.
- Krizlerin meydana gelmesini engelleyen birtakım strateji ve teknikler bulunmaktadır. Bunlar; kuruma konu hakkında veya çevresel, teknolojik vb. değişimler ile ilgili yeterli ve güvenilir bilgi akışını sağlama, göze alınabilecek risklerin miktarını belirtmek, kriz oluşmadan sinyallerinin algılanmasını sağlayan erken uyarı sistemini kurmak, önleyici planlar hazırlayıp yazıya dökmek ve kriz yönetim ekibini oluşturmaktır (Tağraf ve Arslan, 2003: 153-158).

2.3. Sağlık Kurumlarında Kriz ve Krizlere Neden Olabilecek Faktörler

Sağlık kurumları; toplumun ihtiyaçlarına göre, gerektiği zaman ve gerektiği ölçüde sağlık hizmetlerini veren kurumlardır. İşleyişlerinden ötürü süreçleri oldukça karmaşıktır. Bu karmaşık süreçlerden dolayı sağlık kurumlarının kriz yaşama riskleri oldukça yüksek kurumlardır. Bu kurumlarda meydana gelebilecek riskler şu şekildedir;

1. Sağlık kurumlarında meydana gelebilecek en önemli risklerden bir tanesi salgın hastalıklardır. Öyle ki bu krizler kurum işleyişini, kurumun var olan kurallarını değiştirebilmektedir. Örneğin Covid-19 salgınıyla kamuya ait pek çok hastanenin pandemi hastanesine dönüştürülmesi bu kurumların işleyişini değiştirip aksaklıklar yaratmıştır. Dolayısıyla kurumlar planlamalarını yaparken ileride ortaya çıkabilecek bir salgın durumu için ayrıca önlemler almalıdırlar.
2. Bu kurumlarda ciddi bir kriz riski ile karşılaşma olasılığını arttıran bir diğer durum ise doğal afetlerdir. Doğal afetlerde yaralı sayıları kurum kapasitelerini zorlayabilecek derecede olabilirler. Bundan dolayı kurumların afet zamanlarına yönelik tedbirleri almalıdırlar. Aksi takdirde bu dönemler kuruma karşı bir tehlike unsuruna dönüşebilir. Planlar hazır olduğunda ise bu krizler kurumlar için iyi bir fırsata çevrilebilir. Bunun yanı sıra deprem gibi doğal afetlere karşı kurumlar kendi binalarını da dayanıklı ve şartlara uygun bir şekilde yapmalıdırlar. Örneğin 24 Ocak 2020'de Elazığ'da meydana gelen depremde şehir hastanesinin ciddi bir hasar almamasını sağlayan, kolonlara yerleştirilen sismik izolatörlerdir.
3. Büyük ölçekli kazalar da bu krizler arasında sayılabilir.
4. Önemli tıbbi hatalar sağlık kurumları için ciddi krizlere yol açabilmektedir. Örneğin ameliyatlarda esnasında içeride unutulmuş spanç, makas vb. araçlar hastanın hayatını tehlikeye atabilir ve bu da kurum itibarını sarsabilir.
5. Tüm bunların yanı sıra kurumdaki iletişimsizlik, mobbing gibi durumlar da kuruma önemli ölçüde zarar vermekte ve krizlere yol açabilmektedir. Sağlık kurumları yönetiminin bu tarz durumları ön görerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Çalışanlarına bu konularda eğitimler düzenlemelidirler ve en önemlisi de kurum iletişiminin her zaman çok iyi olması gerekmektedir.

2.4. Krizin Sonuçları

Yaşanan krizler için, bu olumsuz durumların her zaman kuruma zarar verdiği veya kötü etkilerde bulunacağı yargılarında bulunmamak gerekir. Çünkü krizlerin olumsuz etkileri olabileceği gibi olumlu etkileri de olmaktadır. Bu olumlu etkileri görebilme, değerlendirebilme hem kurum yöneticilerinin hem de çalışanlarının yeteneklerine bağlıdır.

Krizlere sürekli olarak panik halinde yaklaşırsa veya krizler görmezden gelinirse elbette ki kurumlara daha fazla olumsuz etkileri olacaktır. Buna karşın krizlere fırsat gözüyle de bakabilmek bu açıdan çok önemlidir.

Krizlerin olumlu sonuçları;

- 1.Kurumun zayıf ve eksik yönleri tespit edilerek bu yönleri güçlendirmeye olanak sağlarlar.
- 2.Geleneksel yönetim tarzının değişmesine ön ayak olurlar. Her geçen gün değişip gelişen dünyaya ayak uydurulmasında eski yöntemler eksik kalmaktadır. Bunun için yeni yönetim tarzları, kurumların gelişimine katkıda bulunurlar.
- 3.Daha etkili stratejilerin geliştirilmesini sağlarlar.
- 4.Kurum birliğinin ve dayanışmasının artmasına ve bu süreçte yeni yeteneklerin keşfedilmesine olanak sağlarlar.
- 5.Ekonomik anlamda yeni çıkarların elde edilmesini sağlarlar.
- 6.AR-GE 'ye daha çok önem verilmeye başlanır.
- 7.Yeni Pazar arayışlarının başlamasını sağlar (Şahin, 2005: 51-53; Erdinç, 2018: 12).

Krizlerin Olumsuz sonuçları;

- 1.Kurumda iletişim sıkıntıları baş gösterir ve eşgüdüm azalır.
- 2.Ürün satışlarında düşüşler yaşanır.
- 3.Hızlı karar alma zorunluluğu oluşur.
- 4.İşten çıkarmalar artar.
- 5.Kurum ekonomik olarak zor durumlara düşer.
- 6.Yetki tek merkezde toplanır.
- 7.Karar süreci ve kalitesi bozulur. Bu da kararların merkezileşmesi sonucu olarak tek kişinin karar almasından kaynaklanan bir sorundur.
- 8.Çalışan ve yöneticiler psikolojik çöküntü yaşarlar ve moral-motivasyonda azalmalar yaşanır.
- 9.Kuruma karşı güven kaybı söz konusu olur.
- 10.Kurumun saygınlığı ciddi oranda azalır.
- 11.Kurumda değişimlere ayak uyduramama sorunu meydana gelir.
- 12.Kurum yönetici ve çalışanlarında zaman baskısı artar.
- 13.Yatırım yapamama sorunları ortaya çıkar ve yapılan yatırımlar askıya alınmak zorunda kalınır (Özden, 2011:21-23; Koyuncu, 2019: 22-23; Erdinç, 2018:12).

3. COVID-19 KRİZİ ÖRNEĞİ VE ETKİLERİ

COVID-19, uluslararası çapta bir krize neden olan, Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıkan, büyük bir salgın yaratan ve ölümcül etkiye sahip olan bir virüstür. Bu virüse karşı küresel bir mücadele başlatıldı ancak doğal olarak her ülke bu mücadeleden farklı sonuçlar elde etti. Tüm dünyada sağlık sektöründe kriz yaratan COVID-19 virüsü toplumsal/sosyal hayatta birçok olumsuz etki yarattığı gibi ekonomi sektöründe, eğitim sektöründe ve turizm sektöründe de büyük krizler yaşattı ve yaşatmaya devam etmektedir. Bazı ülkeler bu pandemi için geç tedbir aldığından dolayı virüs enfeksiyonu daha da hızlanmış ve hastanelere başvuranların sayısı giderek artmıştır. Bunun sonucunda hastanelerin kapasitelerini aşan bir yoğunluk yaşanmış, hastanelerdeki normal süreçler aksayarak süreç işlemez hale gelmiştir. Dolayısıyla kriz gün geçtikçe daha da büyümüş ve ölüm sayısı giderek artmıştır. Bazı ülkelerin pandemiye hazırlıksız yakalanmasından dolayı ise, sağlık personelleri koruyucu donanım olmadan, maskesiz çalışmak zorunda kalmış ve çok sayıda sağlık çalışanlarının enfekte olup ölümlerinin gerçekleşmesinden ötürü sağlık hizmeti alamayan insanlar da hayatlarını kaybetmişlerdir (Güreşçi, 2020: 53).

Dünyanın dört bir tarafında gelişmiş veya gelişmemiş bütün ülkeler, her geçen gün artarak devam eden salgını kontrol altına alabilmek için yurt içine-yurt dışına yapılan tüm seyahatlerin iptal edilmesi ya da kısıtlanması, işyerlerinin kapatılarak çalışmalara evden devam edilmesi, eğitime uzaktan devam edilmesi ve sokağa çıkma yasakları gibi çeşitli önlemler almışlardır.

Bu kısıtlamalar sonucunda her sektör COVID-19 pandemisinin getirdiği olumsuz sonuçlardan nasibini almışlardır (Duran ve Acar, 2020: 57). Her ülkede olduğu gibi Türkiyede başta sağlık, ekonomi ve eğitim sektörleri olmak üzere bütün sektörler oldukça etkilenmiştir.

Aynı zamanda bu salgın krizi sürecinde sigortasız çalışanlar, günlük çalışanlar işyerlerinin kapatılmasıyla işsiz kalmışlardır. Bu sorunun çözümü için ise, salgınla mücadele kapsamında siyaset kurumları ve ekonomi kurumu gerekli yasal düzenlemeler yapmışlardır. Bu krizin yönetim sürecinde en ağır yükü üstlenen gruplardan biri olan sağlık çalışanlarının da çalışma saatleri, hasta bakımı gibi alanlarında değişiklikler yapılmış, hatta sağlık çalışanlarının bu dönemde sosyal izolasyon kapsamında aile bireylerine temasta bulunmamaları için yurtlarda veya otellerde bu süreci geçirmeleri sağlanmıştır (Güngörer, 2020: 395-396).

Türkiye siyaset kurumları, yöneticileri ve süreç yönetiminde en önemli rolü alan Sağlık Bakanlığı'nın birlikte yürüttükleri kriz yönetimi, kriz iletişimi çalışmalarında oldukça iyi performans sergilemişlerdir. Özellikle salgının en kritik ve en yüksek seviyelerde olduğu dönemde Yeşilköy ve Sancaktepe'de deprem, afet ve salgın hastanelerinin yapımına başlanmıştır. Bu da krizin ciddiye alınmış olduğunu ve olası bir başka kriz durumu için de hazırlıklara başlanmış olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, kriz yönetiminde Proaktif yönetim yaklaşımının uygulandığı ifade edilebilir (Güreşçi, 2020: 63).

4. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz durumlarında kurumlar normal dönemlerinde olduğundan daha farklı davranmak ve işlerini daha sıkı tutup, daha dikkatli yapmak zorundadırlar. Çünkü kriz durumları olağanüstü durumlardır, fazlasıyla ilgi, dikkat gerektiren durumlardır. Bunun tersi şekilde davranıldığında olumsuz durumun kurumu yıkıma götüren etkileri olabilmektedir. Kriz yönetimi de bu durumların kontrol altına alınma sebebiyle var olagelmıştır.

Kriz, kurumun itibarını, varlığını, geleceğini tehlikeye atabilen aniden gelişen durumlar olduğu daha önce ifade edilmişti. Kriz yönetimi ise bu durumlar ortaya çıkmadan, yaşandığı esnada ya da kriz bittikten sonra normalleşmenin sağlanabilmesi için uygulanması gereken faaliyetleri içeren bir süreçtir. Yani kriz yönetimi sadece kriz yaşandığında değil aynı zamanda kriz yaşanmadan önce de yaşandıktan sonra da uygulanması gerekenleri kapsamaktadır.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumunun önlenmesi için uyarı sinyallerinin algılanmasını kolaylaştıracak erken uyarı sisteminin kurulması, var olan krizin etkilerini azaltmak veya krizi ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan tedbirleri ve uygulamaları içeren bir faaliyet sürecidir (Özbakır, 1992: 41-42; Balaban, 2018: 28).

Kriz yönetimi, krizin meydana gelmesine imkân tanıyan eksiklikleri ve sebepleri belirlemeyi, incelemeyi, engelleme faaliyetlerini etkinleştirmeyi, bunlardan yola çıkarak yaşanabilecek krizleri tahmin etmeyi, meydana gelen krizlere karşı önceden hazırlanmış olan planları uygulamayı içermektedir (Okumuş, 2003: 204).

Kriz yönetimi, hangi sektör olursa olsun bütün kurumların uygulaması gerektiği bir faaliyet sürecidir. Ve genel olarak iki uygulamaya sahiptir. İlki krizler meydana gelmeden evvel olası kriz durumlarının tahmini sonuçlarından yola çıkarak alınması gereken tedbirleri ve yapılması gereken hazırlıkları kapsayan süreçtir. İkincisi ise, gerçekleşen kriz döneminde kurumun rutin işlerini ve süreçlerini aksatmayacak ve en az zararla atlabilecek planlamaların oluşturulup uygulanmasıdır (Toğrul, 2013: 15). Kriz yönetimi için kurumlar öncelikle "kriz" kelimesini anlayıp prensiplerine dâhil ederlerse muhtemel olumsuz durumların üstesinden gelebilecek ve daha sağlıklı gelişmeler gösterip olumlu değişimler yaşayacaklardır (Patan, 2009: 101).

Krizlerin başarıyla yönetilebilmesi birkaç unsurun bir arada olmasıyla sağlanabilmektedir. Bu unsurlar; üyeleri belirlenerek krizi yöneten ekibin oluşturulması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, toplantılar için kriz basın odasının oluşturulması, kriz yönetim odasının oluşturulması ve hızlı, güvenilir bilgi akışının sağlanmasıdır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 145).

Kriz dönemlerinin, mükemmel denilecek derecede yönetilmesine büyük katkılar sağlayan bir diğer unsur ise, halkla ilişkiler faaliyetleridir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 37). Halkla ilişkiler, kurumların kriz sinyallerine karşı hassas olup, ona göre hareket edilmesini sağlamakta, kriz ortaya çıktığında ise en az zarar ile krizlerin atlatılması için faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Akdağ, 2005: 6). Halkla ilişkilerin faaliyet alanlarından biri itibar yönetimidir. Kurumların itibarını etkileyen en önemli unsur ise krizlerdir. Meydana gelen krizler, ara sıra sosyal medya ile ara sıra da geleneksel medya araçlarıyla orta çıkıp sosyal medyaya yayılabilmektedir (Yenice, Pirtini ve Ataman , 2018: 3).

Kriz meydana gelmeden önce kriz yönetiminde yapılması gereken 2 uygulama vardır.

Bunlar:

Kriz hazırlıklı olma; Kriz ortaya çıkmadan önce kurumun daha erken ve en az zararla atlatabilmesi için planlamaların yapılmış, kitapçıkların hazırlanmış, tatbikat ve simülasyonların yapılmış olması gerekir.

Krizin önlenmesi; Meydana gelebilecek krizlere karşı erken uyarı sistemlerinin kurulmuş, sorun ve risk analizlerinin/yönetimlerinin yapılmış olması ve acil durum müdahale planlarının hazırlanmış olması gerekir (Akdeniz, 2013: 29). Kriz yönetimi aşamalarının ilki, kriz risklerinde artışlar yaşanmadan risklerin tanımlanması, engellenmesi ve yanıtlanması için kullanılacak stratejileri kapsamaktadır. İkinci aşamasında kriz meydana gelmiştir. Bu süreçte yönetim, kriz etkilerinin minimum seviyede kalması için çalışmalar yapmalıdır. Bu süreç basının ve paydaşların bağlılığını gerektirmektedir. Bir diğer aşama ise meşrulaşma krizi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama krizlerin iyi yönetilmemesi sonucunda kurumun kaybedilen meşruluğunu geri kazanabilmek için ne tür stratejileri geliştireceği konusunu içermektedir (Yavan, 2012: 112). Kriz yönetiminin iyileştirme aşamasında kurumlar normalleşmeye başlamak ve faaliyetlerini eskisi gibi devam ettirmek için birtakım stratejiler geliştirip uygulamaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005 : 8).

Kriz yönetimi aşamaları kapsamında operasyonel tepki, iletişim tepkisi ve yönetim tepkisi olmak üzere üç farklı örgütsel tepki çeşidi bulunmaktadır (Güvendi, 2016: 78):

Operasyonel Tepki; Bu tepki türü ani ve acil krizler için belirlenen yol, yöntemlerin uygulanmasını, rutin çalışma hayatı faaliyetlerinin aksatılmadan devam edilmesini, genel durum değerlendirmelerinin yapılmasını ve bunların sonuçları hakkında merkeze bilgi akışının sağlanmasını kapsamaktadır.

İletişim Tepkisi; Herhangi bir kriz durumunda çalışanların, çalışanların ailelerinin bilgilendirilmesini, paydaşların, basın mensuplarının ve kamu görevlilerinin bilgilendirilmesini içermektedir.

Yönetim Tepkisi; Kriz durumlarında iç ve dış iletişimin kolay, güvenilir bir şekilde sağlanabilmesi için gerekli hazırlıkların yapılmasını, planlamadaki adımlara uyum sağlayarak yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesini ve kontrol edilmesini, kriz ekibinin harekete geçirilmesini içermektedir.

4.1.Kriz Yönetim Aşamaları

Kriz yönetimi ilk olarak özel sektörde, yer-mekân olarak ise Batı Avrupa ve ABD’de oluşturulduğu söylenmektedir. Türkiye’de ise 1990’larda ortaya çıkarılmıştır. Türkiye’de kriz yönetimi ilk olarak özel sektörde uygulanmış, daha sonra kamuda da uygulanmaya başlanmıştır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 20). Kurumu zor durumda bırakabilecek olası durumlardan kurum kaynaklarının, itibar ve saygınlığının zedelenmemesi için belli bir düzen içerisindeki mücadele, kriz yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Tepkici bir yaklaşım gerektiren kriz yönetiminin olmazsa olmaz ögesi düzenli, güvenli ve sistemli bir iletişimdir. Kriz yönetiminin başarısını arttıracak en temel şartlardan biri kurumun hedef kitlesi, hissedarları ve kamularla olan iletişimin halkla ilişkiler kapsamında yönetilmesidir (Bulduklı ve Karaçor, 2017: 284). Buna göre, kurumların kriz yönetimi aşamalarında başarıyı yakalamalarındaki en önemli nokta; kriz öncesinde hedef kitlede, paydaşlarda vb. güçlü bir güven kazanmış olmalarıdır.

Dolayısıyla her kurumun hayat safhasında karşılaşma ihtimali yüksek olan bu tarz olumsuz durumları öngörerek iç ve dış müşterilerinde güven kazanmaları şarttır. Sezgin (2003: 190)'ne göre ise kriz yönetim süreci, krizlerin yol açacağı olası başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesinde çok titiz davranılması gereken bir süreçtir. Çünkü, kriz yönetiminde sistemli ve düzenli bir mücadeleye ihtiyaç duyulmaktadır.

Krizlerin her durumda olumsuz olduğu düşüncesi doğru değildir. Krizler her ne kadar tehlikeli olsalar da kurumlar için bir fırsatı da barındırmaktadırlar. Bu fırsatları değerlendirebilmek de kriz yönetim sürecinin stratejilerine bağlıdır (Karaköse, 2007: 6). Bu yüzden kriz yönetim süreçlerinde oldukça net ve stratejik kararlar almakta fayda vardır.

Kriz yönetim aşamaları ise şu şekildedir (Arslan, 2013: 61):

Kriz Sinyallerinin Alınması: Krizler, daha önce de bahsedildiği gibi meydana gelmeden önce birtakım uyarı sinyalleri göndermektedir. Bu sinyaller kriz oluşumu ve şiddet derecesi hakkında önemli bilgiler içermektedir, bunun için yöneticiler gönderilen sinyallere karşı hassas olmalı ve onları görmezden gelmemelidirler. Bu şartların sağlanmadığı durumlarda krizler meydana gelir. Erken uyarı sinyallerinin alınması/algılanması da erken uyarı sistemlerinin olup olmamasına bağlıdır (Kaya, 2009: 35).

Kriz hazırlık ve Krizden Korunma: Krize hazırlık ve krizden korunma aşamasında kurumlar, krizler meydana gelmeden evvel eylem planlarını hazırlama, önlemler alma, kriz sinyallerinin alınabilmesi için erken uyarı sistemlerini oluşturduğu aşamadır. Bu aşamada çevreden gelebilecek zararların etkisi azaltılabilir hatta iyi değerlendirilmesi sonucunda kriz engellenebilir. Krizden korunma ve krizleri engelleme sistemleri alınacak önlemlerde kullanılması için gelen uyarı sinyallerindeki bilgileri yönetime ilettiği ifade edilmektedir (Aytuğ, 2010: 73). Kurumların krize hazırlanmaları ve korunmaları için birtakım şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar şöyle ifade edilmiştir: kriz yönetimi için olumsuz düşünmemek, çeşitli stratejiler geliştirmek, kriz yönetimi ekibini oluşturmak, krizlerden etkilenebileceklerini tespit etmek, etkili bir iletişim ağı oluşturmak ve bu şartları sürekli olarak test etmektir (Kaya, 2009: 37).

Krizin Denetim Altına Alınması: Kriz yönetimi kapsamında yukarıdaki iki aşamada alınması gereken önlemler, yapılması gereken hazırlıklar yerine getirilmediğinde krizlerin meydana gelmesi de kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda gerçek bir kriz söz konusudur. Artık bu aşamada gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve önlemlerin alınması ile ortaya çıkacak zararın seviyesi minimuma düşürülmesi için çaba sarf edilir. Krizin algılanmaması, krize geç müdahale edilmesine ve bunun da ciddi zararlara yol açacağı ifade edilmektedir (Kahraman, 2009: 83). Krizin denetimini sağlamanın en etkin yollarından biri de önleme ve hazırlık sistemlerinin sürekli test edilip, güncellenmesidir. Bir diğeri de kurum içinde iletişimin çok güçlü olması gerektiği bildirilmektedir (Atabay, 2019: 22-23).

Normal Duruma Geçiş: Kriz kontrol altına alındıktan itibaren kurumun, önceki normal durumundan daha iyi bir seviyeye getirilmesi için çabalanır. Kurumun kriz döneminde kriz yönetimiyle ilgili kazandığı deneyimlerin oluşturduğu durum krizden sonraki duruma uygun olmayabilir. Dolayısıyla ilkin yapılması gereken şey, merkezi otoriter yönetimi bırakmaktır. Krizden sonra kurumdaki yenilik ve değişimlerin personelin de moral ve motivasyonunu yükseltmesine ya da kötü yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Krizden sonra kurumun eksikliklerini ve hatalarını gören yönetimin daha etkin bir yapılanmayı kurması gerekmektedir (Şahin, 2014: 64).

Öğrenme ve Değerlendirme: Öğrenme ve değerlendirme aşaması kriz yönetim sürecinin son aşaması olarak bilinmektedir. Bu son aşamadaki asıl amaç, kriz döneminde öğrenilenler, alınan kararlar ve önlemler analiz edilerek, ileride kurumun karşılaşabileceği krizlere karşı daha güçlü önlemler alınarak başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Öğrenme ve değerlendirme aşamasında gerçekleştirilecek faaliyetler ise "hatasız öğrenme" olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir (Doğan, 2010: 61).

Her kurumun tüm krizleri önlemesi olası değildir, ancak her kurum krizlerin meydana gelme olasılığını düşürebilir, olası kriz potansiyelini düşürüp krizlerin sebep olacağı maddi yükü de azaltabilir. Bu sonucun elde edilmesinin yolu da önceden meydana gelmiş olan krizlerde farkına varılan hata ve eksiklerin düzeltilip tamamlanmasından geçer (Koç, 2012: 32).

Chong ise krizlerin daha iyi yönetilmesini altı adımda açıklamıştır:

- 1) Başa çıkma
- 2) Yeniden düşünme
- 3) Başlatma
- 4) Algılama
- 5) Müdahale etme
- 6) Kum torbaları ile çevirme (Chong, 2004: 43-46).

Başta çıkma adımında, kurumun içinde bulunduğu durum ile baş etmeye çalışması gerektiğini, bir kriz yönetim planının hazırlanmış olması gerektiğini, krizden kaçmaması gerektiğini, krizden kaçması durumunda ise çok daha büyük sıkıntılarla boğuşacağını ifade etmiştir. Kriz yönetim planı olmadan krize yakalanan kurumların acil bir eylem planı hazırlayarak krizle baş etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yeniden düşünme adımında, deneyimlenen kriz ile başa çıktıktan sonra kurumun olumsuz durumla baş etmeye çalışırken kendinde ve uygulamış olduğu kriz yönetim veya acil eylem planında tespit ettiği eksiklikleri giderip bir dahaki krizde aynı hatalara düşmeden krizin atlatılması gerektiğini dile getirmiştir. Başlatma adımında, sürekli iyileştirme fikrindeki tüm personel ve yöneticilerin bir araya gelip gerekli değişikliklerin yerine getirilmeye başlanmasını dile getirmektedir. Algıla adımında; bu adımın asıl amacı erken uyarı sinyallerini yakalamaktır. Kurumun SWOT (Güçlü- zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizini yaparak tehdit ve fırsatları belirleyip ona göre önlem alınmasını ifade etmiştir. Müdahale etme adımında, bir önceki adımda belirlenen risk faktörlerine müdahale etmeyi açıklamıştır. Nehir kenarlarında yaşamlarını idame ettiren insanlar taşkınlarından korunma yöntemi olarak yaşam alanlarını kum torbaları ile çevreleyerek korumuşlardır. Bu son adıma verilen isim de oradan gelmektedir. Kurumun müdahale çabaları oluşan krizi ortadan kaldırmaya yetmediğinde kriz yönetim planı mevcut ise, planı aktifleştirerek ve kurumun var olan tüm kaynaklarını, ekipmanlarını kullanarak kriz yönetim ekibinin bütün üyelerini harekete geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu adımdan sonuç alınmadığı takdirde başta çıkma adımına tekrar uygulanarak döngünün aynı şekilde devam ettirildiğini ifade edilmiştir.

4.2. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Belirli bir plan ve düzen içerisinde hazırlanan, beklenmedik anlarda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı icraata geçirecek yönetim sürecine kriz yönetim süreci denilmektedir (Özarslan, 2019: 25). Kriz yönetiminin “Proaktif (etkici) yaklaşım”, “Reaktif (tepkici) yaklaşım”, “İnteraktif yaklaşım”, “Krizden kaçma yaklaşımı”, “Krizi çözme yaklaşımı” olmak üzere beş yaklaşım türü vardır.

Proaktif (Etkici) Yaklaşım: Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, henüz kriz meydana gelmeden evvel uygulanmaktadır. Krizin her an meydana gelme olasılığından yola çıkarak alınması gereken önlemlerin alınması ve hazırlıkların yapılması gerektiğini savunur (Ulutaş, 2010: 22). Ortaya çıkan kriz durumunda panikle hareket edilip sorun halledilmeye çalışılırsa ters bir etki yaratılabilir. Bundan dolayı köklü ve uzun süreli çözümler üretmek için ortaya çıkan sorunu kaynağına inerek halledilmesi yönünde davranılmasını savunmaktadır (Erdinç, 2018: 20). Bu yaklaşım krizlerin çok belirgin olmadığı süreçlerde uygulanmaktadır. Kurumlar analizler yaparak öngörülerde bulunup yapacağı değişimlerle krizi atlatmak için birtakım uygulamalar yapmaya olanak sağladığı belirtilmektedir (Özgürce, 2019: 42). Aslında kriz yönetimlerinde radikal değişimler için bu şekilde davranılması daha akılcıdır. Çünkü ortadaki problem kökten çözülmezse daha sonra büyüyerek, farklı sorunlara da yol açarak ve çok güçlü şekillere bürünerek ortaya çıkabilir.

Bu da ilk durumdan çok daha fazla kurumun zarar görmesine neden olacaktır. Krizler ortaya çıkmadan önce uyarı sinyallerini vermektedir. Kurumun bu sinyallere karşı duyarlı olması, onları dikkate alması gerekir. Ayrıca en ufak bir durumu gözden kaçırmamak için kurumlar, sürekli olarak iç çevre dış çevre analizleri yapmaktan kaçınmamalıdır.

Reaktif (Tepkici) Yaklaşım: Reaktif (tepkici) kriz yönetimi yaklaşımı, oluşan kriz durumunu tamamen ortadan kaldırmayı ya da bu durumdan kaynaklanacak zararı minimum seviyeye indirmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım krize acil ve hızlı bir şekilde karar alınmasını savunmaktadır. Hızlı bir şekilde ilgili kurulun toplanmasıyla kurumun geleceği düşünülmeden, üstünkörü çözümler bulunarak ve köklü çözümler üretilmeden içinde bulunan dönemi kurtarmaya odaklanan bir yaklaşımdır. Bu da doğal olarak yanlış kararlar alınmasına neden olacak ve kurumun hem sosyal sermayesini hem ekonomik sermayesini hem de itibar ve güvenilirliğini kaybetmeye sebep olacaktır (Özden, 2011: 54-55). Tepkici kriz yönetimi yaklaşımı saldırgan ve tasfiyeci olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimi, kriz durumunun kontrol altına alınabilecek aşamadayken uygulanabilen yaklaşımdır. Burada kurum hedef ve amaçlarına uygunluğu, planların ve önlemlerin kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Tasfiyeci kriz yönetimi yaklaşımı ise; olumsuz durumun üstesinden gelinmeyecek derecede büyüdüğünde, kurumun ayakta kalabileceği olasılığının yok denecek kadar az olduğu dönemde uygulandığı ifade edilmektedir (Erdoğan, 2018: 20).

İnteraktif Yaklaşım: İnteraktif yaklaşım, tüm kriz safhalarını bir bütün olarak değerlendiren, kurumların herhangi bir olumsuz durumda hazırlıklı olarak krize müdahale etmesine olanak tanıyan yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Özarslan, 2019: 8). İnteraktif yaklaşımın en temel özelliği, krizin çözülme safhasının öğrenme ve normalleşme üzerine kurulu olmasıdır. Kriz yönetiminin interaktif yaklaşımı beş aşamaya sahiptir. Bu aşamalardan ilki; krizin sinyallerinin farkına varmayı, ikincisi; krize karşı önlem ve planları hazırlamayı, üçüncüsü; krizin büyümesini önlemeyi, krizin denetim altında olmasını, dördüncüsü; hazırlanan planların güncellenmesini ve beşincisi ise krizden ders çıkarmayı ve öğrenilenleri sorgulamayı kapsamaktadır (Tüz, 2013: 46-49).

Krizden Kaçma Yaklaşımı: Kriz meydana geldiği dönemde kurumların problemi çözmesinin aksine krizden kaçma eylemlerini kapsayan bir yaklaşımdır. Kurumlar var olan sıkıntı ve problemleri göz ardı etmesi ve problem (ler)i çözmemesi giderek kriz durumunun daha da büyümesine yol açar (Yavuz, 2018: 36). Krizden kaçma, istenmeyen olumsuz durumları azaltma ya da tam anlamıyla krizden kaçma yöntemlerini içermektedir. Kurumlar açısından krizden kaçma yaklaşımı uygun bir yöntem değildir. Kriz durumları kurumu tehlikelerle yüzleştirenken aynı zamanda normal duruma geçmesini sağlayan ipuçlarını da taşımaktadır (Akgöl, 2010: 27). Bunları anlamlandırıp değerlendirme de yöneticinin/yöneticilerin kabiliyetine bağlıdır. Tehlikelerin farkında olan yöneticinin onlardan kaçmak yerine çözmek için çaba sarf etmesi kurumu büyük olumsuz durumlardan kurtarabilmektedir.

Krizi Çözme Yaklaşımı: Krizleri çözme yaklaşımında iyi sonuçların elde edilmesinin püf noktası krizin ortaya çıkmadan önce tahmin edilmesi ve krize doğru zamanda doğru yöntemle müdahale edilmesidir. Bu açıdan kriz sinyallerini öncesinden alabilmek için belirli stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Kriz meydana geldiğinde ise, doğru anlamlandırılmalı krize karşı bulunulacak yaklaşımlarda çok dikkatli olunmalıdır. İyi sonuçların elde edilmesi ve krizin üstesinden gelebilmek için paniğe kapılmadan sakin bir şekilde krize yaklaşılmalıdır (Özden, 2011: 4). Krizi çözme yaklaşımının amacı, yöneticilere rahat bir şekilde, paniğe kapılmadan krizi nasıl atlatacaklarının yollarını göstermektir (Çetin, 2001: 47). Yöneticilerin, krizin daha çabuk çözülebilmesi için kuruma kesintisiz ve doğru bilgi akışının sağlanması için iyi bir kriz iletişim planını da hazırlaması gerekmektedir. Ayrıca kriz döneminde çalışanların etkilenmesini en aza indirmek ve daha hızlı kararlar almak için iç iletişimin iyi bir düzeyde olması gerektiği belirtilmektedir (Akgöl, 2010: 28).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık kurumları, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici işlevlere sahip hizmetleri veren kurumlardır. En önemli amaçları; zamanında, doğru bir şekilde ve ihtiyaç duyulan ölçüde topluma sağlık hizmetini verebilmektir. Sağlık kurumlarının örgüt yapısı matriks bir yapıya sahiptir. Yani bu kurumlarda hem hiyerarşik hem de yatay düzeyde bir yapılanma mevcuttur. Bundan dolayı sağlık kurumlarında birtakım rol çatışması ve iletişim sıkıntıları ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca sağlık kurumları yoğun, yorucu ve stresli bir çalışma ortamına sahiptir. Çünkü doğrudan insanı muhatap edinen, üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleştiren kurumlardır. Tüm bu durumlar krizlerin oluşmasında büyük rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla kurum yöneticileri çözüm odaklı olmalı, özellikle görev tanımları ve iş akış şemalarını titiz bir şekilde düzenlemelidirler. Aynı zamanda sağlık kurumları daha kaliteli hizmet vermek ve çağın koşullarına ayak uydurabilmek için çevrede oluşan değişiklikleri sürekli takip etmelidirler. Dolayısıyla iç ve dış çevreyle üst seviyelerde etkileşim içerisinde bulunmalıdırlar.

Kriz; beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, ivedilikle müdahale edilmesi gereken ve soğukkanlılıkla yaklaşılması gereken durumlardır. Krizler vuku bulmadan evvel önlem ve tedbirlerin alınmasını gerektiren durumlardır. En önemlisi de kurumlar erkenden bir kriz durumunu öngörebilmek için erken uyarı sistemlerini kurmalıdırlar. Bu sistemin göndereceği sinyalleri önemseyerek gerekli hazırlıkları yapmalıdırlar. Önemsemeyip, üzerine gidilmeyen her erken uyarı sinyali, gittikçe artacaktır ve sonunda kurum kriz ile karşı karşıya kalacaktır.

Kuruma itibarının zarar görmemesi veya kriz durumlarından en az zararla kurtulabilmesi için iyi bir kriz yönetimi gerekmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi; kriz anında iletişim kanallarının açık olduğu, doğru ve kesintisiz bilgi akışının sağlandığı, halkla ilişkilerde faydalı çalışmaların yapıldığı ve kriz yönetim ekibi liderinin olduğu özelliklere sahip bir süreçtir. Kurumlar, krizler meydana gelmeden önce gerekli hazırlıkları yapmadığı takdirde krizler gittikçe derinleşerek daha vahim sonuçlara yol açabileceklerdir. Dolayısıyla krizler yaşanmadan evvel gerekenlerin yerine getirilmesi çok daha faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Abdullayev, K. (2019). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kazakistan'ın Almatı Şehrindeki Türk, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Hacı Bayram Veli Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Akdağ, M., ve Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi (2), ss.141-157.

Akdeniz, B. (2013). Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Kriz Yönetimi: Türkiye ABD Karşılaştırması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

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

Arslan, G. (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Atabay, B. (2019). Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.

Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), ss.105-118.

Aytuğ, O. (2010). Kriz Yönetimi: Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları, Etap Yayınevi, İstanbul.

Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Bulduklu, Y., ve Karaçor, S. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya, Atatürk İletişim Dergisi, (14), ss.279-296.
- Bulduklu, Y., Karaçor, Z., ve Karaçor, S. (2018). Kriz Döneminde Sağlık Turizmi, International Conference on Eurasian Economies, Taşkent, ss.355-361, Özbekistan.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rokü, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, (1), ss.36-61.
- Chong, J. K. (2004). Six Steps To Better Crisis Management, Journal Of Business Strategy, (2), ss.43-46.
- Çetin, A. (2001). Örgüt- Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Çetin, M., ve Asıl, S. (2018). Sosyal Temsiller Kuramı Bağlamında Kriz Olgusunun Değerlendirilmesi, Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, (3), ss.6-27.
- Çetinkaya, H. (2018). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, Kamu ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (2), ss.353-374.
- Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Duran, M. S., ve Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Etkileri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. International Journal of Social and Economic Sciences (1), ss.54-67.
- Erdinç, F. (2018). Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Ersöz, F. (2013). Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarının Kriz Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Fidan, M., ve Gülsünler, M. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10), ss.465-475.
- Gül, A. (2010). İstanbul İlinde Üç Farklı Statüdeki Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ile Karşılaşma Durumları, Kriz Yönetimine Bakışı ve Kişilik Özellikleri, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, S. A. (2002). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (1), ss.59-78.
- Güngörer, F. (2020). Covid-19'un Toplumsal Kurumlara Etkisi. Van Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), ss.393-428.
- Güreşçi, M. (2020). COVID-19 Salgınında Türkiye'de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. Sağlık Bakanlığı. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (5), ss.53-65.
- Güvendi, Y. (2016). Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Kriz Liderliği, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Haşit, G. (1999). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi (13), ss.1-15.
- Kaya, S. (2009). Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koç, T. (2012). İstanbul İlindeki Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Koyuncu, S. (2019). Sağlık Personellerinin Kriz ve Kriz Yönetimine İlişkin Tutumları: Çanakkale Örneği, Çanakkale On Sekiz Mart Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Murat, G., ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi (1), ss.1-19.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (1-2), ss.203-212.

Özarlan, C. (2019). Kamu Kurumlarının Kriz Yönetim Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.

Özbakır, G. A. (1992). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özden, K. (2011). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Özgürce, T. O. (2019). Şirketlerin Kriz Yönetiminde Başvurduğu Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Etik, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Patan, G. N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, Manas Sosyal Bilimler Dergisi (8), ss.181-195.

Şahin, S. (2005). Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Şahin, Z. (2014). Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.

Tagraf, H., ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (1), ss.149-160.

Toğrul, B. E. (2013). Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi Kapsamında Erken Uyarı Sistemi: Adana-Mersin İllerinde Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Tüz, M. (2013). Krize Yanıt Süreci. G. Haşit içinde, Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, ss.44-57, Eskişehir.

Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, International Conference On Eurasian Economies, ss.691-700.

Yavan, Ö. (2012). Örgüt Stratejileri Kriz Yönetimi ve Senaryolar, Kamu-İş (2), ss.101-135.

Yavuz, M. (2018). Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yenice, A., Pirtini, S., ve Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı ile İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (3), ss.1-20.