

Kriz Yönetimi

Tehditten Fırsata Yolculuk

Dr. Cebrail ÖZTÜRK



Dr. CebraİL ÖZTÜRK

KRİZ YÖNETİMİ

Tehditten Fırsata Yolculuk

ISBN 978-625-5704-83-2

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Kasım 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Krizler, bireylerden kurumlara, uluslardan küresel düzeye kadar hayatın her alanında varlığını sürdüren ve etkileri çoğu zaman öngörülemeyen olgulardır. Tarih boyunca şahit olunan ekonomik buhranlar, doğal afetler, teknolojik aksaklıklar ve toplumsal krizler, iyi bir kriz yönetiminin ne kadar kritik olduğunu gözler önüne sermektedir. Krizler, sadece tehdit unsuru olmakla kalmaz, aynı zamanda iyi yönetildiklerinde büyük fırsatlar da sunabilir. İşte bu noktada, kriz yönetimi disiplini devreye girerek, belirsizlik ortamlarında sağduyulu kararlar alabilme, riskleri minimize etme ve süreci en az zarar ile atlatabilme yöntemlerini sunar.

Bu çalışma, kriz ve kriz yönetimi konularına akademik ve uygulamalı bir bakış getirerek, hem akademisyenlere hem de yöneticilere yol gösterici bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır. Kitapta, krizlerin tanımlarından, ortaya çıkış nedenlerine, farklı kriz türlerinden, kriz süreçlerinin nasıl yönetilmesi gerektiğine kadar geniş bir perspektif sunulmaktadır. Gerek teorik temeller gerekse pratik uygulamalar ışığında kriz yönetiminin önemi vurgulanmakta ve okurların bu konuda donanımlı hale gelmesi hedeflenmektedir.

Bu kitapta, krizlerin doğası, nedenleri, türleri ve süreçleri detaylı bir şekilde ele alınmış, kriz yönetimi disiplininin teorik çerçevesi çizilerek uygulamaya yönelik stratejiler sunulmuştur. Kriz yönetimi süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç temel aşamada ele alınmış ve bu aşamalarda alınması gereken önlemler detaylandırılmıştır. Ayrıca krizlerin organizasyonlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilerek, kriz yönetiminde etkili stratejiler geliştirmek için izlenmesi gereken yollar açıklanmıştır. Özellikle yöneticiler için bu kitap, kriz zamanlarında karar alma sürecini iyileştirmeye yönelik stratejik ipuçları sunarken, akademisyenler ve araştırmacılar için de kriz yönetimi literatürüne katkı sağlayan kapsamlı bir kaynak niteliğindedir. Krizlerin kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle, bu kitabın sunduğu bilgiler ve analizler, krizlerle başa çıkma becerilerini geliştirmek isteyen herkese rehberlik edecektir.

Bu kitabın, kriz yönetimi alanında farkındalığı artırması ve pratik uygulamalara katkı sağlaması dileğiyle...

Dr. Cebail ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
-------------	-----

Giriş.....	1
-------------------	----------

Krizin Tanımı.....	1
--------------------	---

Kriz Özellikleri.....	5
-----------------------	---

Krizin Nedenleri ve Kaynakları.....	8
-------------------------------------	---

İç Çevre Faktörleri.....	10
--------------------------	----

Örgütsel Tutum.....	10
---------------------	----

Kültürel Yapı.....	11
--------------------	----

Yaşam Evresi.....	11
-------------------	----

Örgütsel Yapı.....	11
--------------------	----

Karar Alma Mekanizmalarının Merkezileşmesi ve Bürokratik Tutum.....	11
---	----

Hiyerarşik Yapı.....	12
----------------------	----

Kontrol Mekanizmaları.....	12
----------------------------	----

Yönetim Anlayışı.....	12
-----------------------	----

Yönetim Hataları.....	13
-----------------------	----

Bilginin Toplanması ve İşlenmesi.....	14
---------------------------------------	----

Stratejik Açıklık.....	14
------------------------	----

Dış Çevre Faktörleri.....	15
---------------------------	----

Ekonomik Dengeler.....	15
------------------------	----

Salgın Hastalıklar.....	15
-------------------------	----

Toplumsal ve Kültürel Faktörler.....	16
--------------------------------------	----

Hukuksal ve Politik Faktörler.....	16
------------------------------------	----

Sivil Toplum Kuruluşları (Sendikalar, Dernekler, Vakıflar).....	16
---	----

Müşteri Eğilimleri.....	16
-------------------------	----

Uluslararası Gelişmeler.....	16
------------------------------	----

Hissedarlar, Rakipler ve Tedarikçiler.....	17
--	----

Teknolojik Gelişmeler.....	17
----------------------------	----

Doğa Olayları.....	17
--------------------	----

İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	17
---------------------------------------	----

Kriz Türleri.....	18
-------------------	----

Doğa Olaylarına Bağlı Gerçekleşen Kriz Türleri.....	20
---	----

Kuruma Bağlı Gelişen Sağlık ve Çevre ile İlgili Krizler.....	20
--	----

Teknolojik Arızalar.....	20
--------------------------	----

Ekonomi ve Piyasa Dengelerindeki Değişimler.....	20
--	----

İnsan Faktöründen Kaynaklı Krizler.....	20
---	----

Kriz Süreci.....	21
------------------	----

Kriz Öncesi Dönem.....	24
------------------------	----

Körlük Aşaması.....	24
Eylemsizlik Aşaması.....	24
Yanlış Eylem Aşaması.....	24
Kriz Dönemi.....	25
Belirme Anı Aşaması.....	25
Hücum Aşaması.....	25
Kurtarma Aşaması.....	25
Yeniden Yapılanma Aşaması	25
Kriz Sonrası Dönem.....	26
Krizin Şiddeti	26
Krize Hazırlıklı Olma Düzeyi	27
Krizin Örgüt Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri	28
Kriz Yönetimi	30
Kriz Yönetim Faaliyetlerinin Genel Özellikleri	35
Kriz Yönetim Yaklaşımları.....	36
Krizden Kaçma Yaklaşımı (Proaktif)	36
Krizi Çözme Yaklaşımı (Reaktif).....	37
Krizi Fırsata Dönüştürme Yaklaşımı (Pragmatist)	38
Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları.....	38
Kriz Öncesi Yönetim	40
Kriz Anı Yönetim.....	50
Kriz Sonrası Yönetim	73
Sonuç.....	78
Kaynaklar	80

GİRİŞ

Kriz, düzenin aniden bozulduğu, belirsizlik ve tehditlerin örgütsel veya bireysel işleyişi kesintiye uğrattığı, aynı zamanda fırsatların da filizlenebileceği bir dönüm noktasıdır. Kriz, yalnızca kontrol edilemeyen olaylardan kaynaklanmaz; aynı zamanda iç dinamiklerin yetersizliği, karar alma süreçlerindeki aksaklıklar ve çevresel değişimlere uyum sağlama yetersizliğiyle de şekillenir. Bu benzersiz dönemin temel özelliği, yalnızca mevcut durumun kırılmasını açığa çıkarmakla kalmaması, aynı zamanda dönüşüm için bir katalizör görevi görmesidir.

Kriz yönetimi, yalnızca krizleri bertaraf etmek için değil, aynı zamanda bu süreçlerden öğrenerek daha güçlü sistemler inşa etmek için gereklidir. Kriz yönetiminin gerekliliği şu nedenlere dayanır: Belirsizliği Minimize Etmek: Krizler genellikle belirsizliğin hâkim olduğu durumlar yaratır. Etkin bir kriz yönetimi, bu belirsizliği ortadan kaldırarak yöneticilere ve çalışanlara netlik sağlar. Kaynakların Etkin Kullanımı: Kriz dönemlerinde zaman, bilgi ve finansal kaynakların hızlı ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. İtibarı Koruma ve Güven Oluşturma: Organizasyonlar için kriz yönetimi, paydaşlarla olan güveni koruma ve itibar kaybını önleme açısından hayati öneme sahiptir. Değişime Uyum Sağlama: Kriz yönetimi, organizasyonların esnekliğini artırarak değişime daha hızlı adapte olmalarını sağlar. Yeni Fırsatlar Yaratma: Doğru yönetilen krizler, yeni stratejiler geliştirmek ve inovasyonu teşvik etmek için bir fırsat haline gelebilir.

Sonuç olarak, kriz yönetimi, organizasyonların hayatta kalma becerilerini artırırken, aynı zamanda krizlerin bir tehditten çok bir dönüşüm aracı olarak görülmesine olanak tanır. Bu yaklaşımla, krizler bir son değil, yenilikçi bir başlangıç olabilir. Başka bir ifadeyle kriz yönetimi, kaosu anlamlandırarak düzeni yeniden kurmanın ve dönüşüm için bir zemin oluşturmanın anahtarıdır. Bu nedenle, bireyler ve organizasyonlar, krizlere karşı hazırlıklı olmalı, bu zorlu süreçlerde kararlılıkla hareket ederek büyüme ve yenilik için fırsat yaratmalıdır.

2.1. Krizin Tanımı

Kriz kavramı, daha çok sosyal bilimler alanında olmak üzere çeşitli bilim dalları tarafından araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Birçok araştırmacı tarafından ele alınan kriz konusu, hayatımızın her alanında doğrudan bir etkiye sahip olmasından dolayı çeşitli disiplinler tarafından farklı perspektiflerden bir kavram

olarak tanımlanmaya çalışılmış ve krizlerin çözülmesi ile ilgili öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Kriz, içinde bulunan duruma veya sektöre göre farklı anlamlar taşıyan bir sözcüktür. Türk Dil Kurumuna göre kriz, “*Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım. Bir şeyin çok kıt bulunması durumu. Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek. Ekonomik çöküntü. Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.*” (Türk Dil Kurumu, 2021) şeklinde tanımlanmıştır. Kriz kelimesinin Çince “tehlike” ve “fırsat” anlamına gelen iki sembolden oluştuğu ve bu kelimeye hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklendiği görülmektedir (Pira & Sohodol, 2015, s.23). Kriz kelimesinin Çince karşılığı 危机(weiji) şeklindedir. Dil çeviri programlarında yapılan aramada 危(wei) kelimesinin anlamı; tehlike veya tehlikede, anlamı verirken, 机(ji) kelimesinin anlamı ise “değişim” veya “fırsat” şeklindedir. Çin literatüründe 机(ji) kelimesinin “Anlık bir süre için ortaya çıkan fırsat” şeklinde kullanıldığı görülmektedir.

Etimolojik olarak kriz kelimesi Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” kelimesinden gelmektedir. Antik Yunancada da kriz kelimesi, “krinein” şeklinde olup “bir hastalıkta dönüm noktası” anlamına gelir. Krisis kelimesi, krinein kelimesinin Latincedeki formundan gelir (www.vocabulary.com/dictionary/crisis). Öte yandan Harvard Üniversitesi Helenik Araştırmalar Merkezi öğretim üyesi Gregory Nagy’ye göre Herodot’un kaleme aldığı eserlerde “krinein” kelimesi, bir şey söylemek için “karar” ya da “yargılama” eylemi olarak kullanılmıştır. Nagy, “Krinein” kelimesinden türetilen kelimeleri ise şu şekilde belirtmiştir:

Krisis: Kriz, Yargı

Kritēriōn: Kriter, yargılamak için ayırt etmek, ayırım yapmak

Kritikos: Kritik, kriz ve eleştirmek olmak üzere iki anlamı var (Erş. Tar.:16.01.2021.<https://chs.harvard.edu/CHS/article/display/5941.introductio>).

Kriz sözcüğü ile yakın anlamlı olan ve bundan kaynaklı sıkça anlam ve kullanım karmaşasına neden olan kavramları da şu şekilde belirtmek mümkündür:

Problem: Soruna neden olan, sıkıntı, dert, güç, mesele (TDK, 2021).

Risk: Zarara uğrama veya büyük sorunlar doğurma ihtimalini taşıyan durum(TDK, 2021).

Kaos: Tolumda veya örgütlerde ortaya çıkan bozukluk, karışıklık, kargaşa hâli(TDK, 2021).

Olay: Ortaya çıkan, oluşan durum, ilgi çeken veya çekebilecek nitelikte olan her türlü iş, hadise, vaka (TDK, 2021).