



Kemal ÇEBER / Mülkiye Başmüfettişi

Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik mi, Liderlik mi?

Kriz yönetimi, olağandışı durumların, olağan durumlara özgü yasalarla yönetilmesi halidir. Kriz anları, yönetici ve lidere en çok ihtiyaç duyulan anlardır. Bu anlarda, krizi aşmak ve mümkünse fırsata dönüştürmek için herkesin tereddütsüz kabul edeceği, hiç kimsenin mesleki, siyasi, inanç gibi nedenlerle liderlik vasfını sorgulayamayacağı, yöneticilik konusunda uzman, mevzuata, devletin kurumlarına ve işleyişine hakim, halk, STK, medyayla iletişimde sorun yaşamayacak kimselerin başta bulunması gereklidir.

Bu tanımlamanın ülkemizdeki karşılığı mülki amirlerdir. Sayılabilecek her türlü eksikliğe rağmen, mesleki pozisyonları, alınan eğitim, sahip olunan tecrübe, birikimleri ve toplum nezdindeki yerleri ile görev tanımları itibarıyla kriz yönetiminin başında devlet ve toplum liderliğini kimsenin tartışamayacağı vali ya da kaymakam bulunmalıdır. Taşrada vali ve kaymakamı, devletin, hükümetin ve tek tek tüm bakanların temsilcileri ola-

rak, Başbakanın izdüşümü olarak değerlendirilmek, sistemi bu anlayış üzerine bina etmek en uygun yöntemdir.

Kriz Sürecinde Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici ve lider kavramları birçok yönden benzeşmesine rağmen eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Bu açıdan kurumuna düzenli ve riskten uzak bir çalışma ortamı hazırlar. Yönetici gücünü yetki ve otoritesinden aldığı için çalışanlarla arasında hiyerarşiye dayalı bir ilişki söz konusudur.

Lider ise; duygulara hitap eden, ekibi tarafından hissedilen, ekibini bir hedef doğrultusunda motive eden, takipçilerini harekete geçiren kişidir. Lider, aynı zamanda net bir biçimde ifade edilemeyen ortak duygu ve düşünceleri, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyar ve içselleştirilmesini sağlar. Yönetici

Lider, bu zor koşullar altında insanları ilham verme ve motive etme gücüyle harekete geçirir. Ekibindeki insanların sorumluluk almalarını sağlayarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen engelleri ortadan kaldırır.

ve lider arasındaki belirleyici farkların temeli de budur. Kriz döneminin özelliklerinden dolayı MİA'nın bu dönemde yöneticiden ziyade lider vasfında görev yapması gerekmektedir.

Yöneticinin görevi olan, belirlenmiş amaçlar kapsamında çaba göstermek, işleri planlamak, kaynakları yönetmek ve denetimi gerçekleştirmek krizden başarıyla çıkmayı sağlayamaz. Liderin taşıdığı özellikler olan belirli arzu ve hedeflere ulaşmak için beklenti ve inanç



MİA'lerinin idarecilik becerilerine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kural ve usulleri sorunu çözmeye yetmez, işlevsizdir, hatta belki bir süre için bir kenara bırakılmalı ya da değiştirilmelidir.

oluşturmak, ekibi başarıya güdülemek, yaratıcılığa ve katılıma yönlendirmek, çabalarını takdir etmek, bunalım dönemi olan krizi fırsata dönüştürebilir.

Lider, bu zor koşullar altında insanları ilham verme ve motive etme gücüyle harekete geçirir. Ekibindeki insanların sorumluluk almalarını sağlayarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen engelleri ortadan kaldırır.

Kriz dönemlerinde resmi iletişimden çok, doğal iletişim ön planda olmalıdır. Lider, ekibiyle açık, dürüst bir iletişim biçimi kurar. Olaylardan haberdar olan çalışanlar konumlarını ve kendilerine duyulan ihtiyacı daha net görür ve başarılı olmak için var güçleriyle çalışırlar. Lider, çalışanlarıyla diyaloga dayanan bir iletişim politikası izlediği için onların duygu, düşünce ve beklentilerini ifade etmelerine, gereksinimlerini belirtmelerine imkan tanıması olur.

Etkili bir liderlik açısından, liderin, ekibi ile sağlıklı ve başarılı bir iletişim sağlayabilmesi ve bunu devam ettirebilmesi iletişim sürecinde bazı noktalara dikkat etmesine, ekibini yönlendirmede uyguladığı stratejilere, zamanı iyi kullanabilmesine, duygusal zeka yeterliliklerine sahip olmasına bağlıdır.

Bu bağlamda, etkili liderlikte iletişim konusunda şu özellikler mutlaka bulunmalıdır;

Empati: Empati, kişinin, olaylara başka insanların gözünden bakabilmesi, onların duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlayabilmesidir.

Etkileyicilik: Lider, etkili konuşma becerisi ve hitabetiyle, coşku ve heyecan yaratıp, tek bir vücut olarak kitleleri

peşinden sürükleyebilen, hedefe yönlendirebilen kişidir. Bu anlamda liderin konuşmaları; açık, anlaşılır, kısa ve net olmalı, karşılaşılabilecek soru ve tepkilere hazır olunmalı, gereksiz detaylar verilmeyip, sade, doğal, enerjik ve kararlı olmalıdır.

Güdüleme: İnsanları belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek.

İkna Etme: Mesajı alanın davranışını istediğimiz biçime getirmektir.

Uygun Ekip Kurma: Ekip üyeleri, görev tanımlarını ve diğer üyelerle olan ilişkilerini benimsemiş ve algılamış, birbirleri arasında güvene dayalı açık ve dürüst bir iletişim, sorumluluk sahibi, performans düzeyleri yüksek, verimli çalışmaya dönük, yüksek bir enerjiye sahip olmalıdır.

Liderlikte Duygusal Zeka

Kişiler arası iletişimin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine yardımcı olan duygusal zeka kavramı, başarılı bir lider profili oluşturulmasına da önemli katkılarda bulunur. Çünkü, liderler, içimizde coşku ve tutku uyandırarak bizi harekete geçirirken, bütün gücümüzle çalışmaya teşvik edebilme, yüksek moral, motivasyon ve örgütsel aidiyet duygusu aşılayabilme yetisine de sahip olmalıdır.

Duygusal zeka kabiliyetine sahip liderler, etkin duygu yöneticisi oldukları için insanların duygularını olumlu şekilde etkileyebilir. Bu şekilde, sağlıklı bir çalışma atmosferi inşa edilir, çalışanlar liderlerine, birbirlerine ve görevlerine sevgi, saygı ve sorumluluk yüklenirler.

Kriz Yönetiminin Lideri Olarak Mülki İdare Amiri

MİA'ların idarecilik becerilerine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kural ve usulleri sorunu çözmeye yetmez, işlevsizdir, hatta belki bir süre için bir kenara bırakılmalı ya da değiştirilmelidir.

Bu zamanda sergilenecek liderlik vasıfları ve yönetsel beceriler kriz durumunun bir an önce giderilmesini sağlayabilir. MİA'lar yukarıda bahsedilen liderlik vasıfları ve davranışlarını krizin durumuna

göre tereddütsüz olarak kullanılmalı, kriz yönetiminin lideri olmalıdır.

Krizde, otorite kullanımı ve hiyerarşiye uyulması son derece önemlidir. Ekipteki herkes MİA'nın liderlik hiyerarşisine soru sormadan uymalıdır. MİA komutayı mutlaka ele almalıdır. MİA'nın verdiği bir emri başka bir amire teyit ettirmek, ya da başka birinin talimatıyla hareket etmek en büyük hata olacaktır. MİA'nın devleti ve tüm bakanları temsil ettiği, kriz yönetiminin tartışmasız başı olduğu unutulmamalıdır.

Kriz vuku bulduğunda yönetici ilk olarak krizin boyutlarını saptamalıdır. Sağlam ve doğru bilgileri edinmeli, zamanında ve yerinde sorular sormalıdır. Bu sorular;

- Kriz hangi seviyededir, kritik seviye nedir?
- Olabilecek en kötü şeyler nelerdir?
- Karmaşadaki temel neden ya da nedenler nedir?
- Uygulanabilecek çözüm yolları hangileridir? Şeklinde olabilir.

Kriz yönetiminde amaç, bozulan işleyiş ve düzenin en kısa zamanda normale döndürülmesi olduğundan, krizle karşılaşıldığında uygulanabilir, sağlıklı bir plan yapılmalıdır. Bunun için;

- Sorun net olarak saptanmalı,
- Amaçlar doğrultusunda sorun yeni den değerlendirilip, ekip oluşturulmalı,
- Veriler toplanmalı, tüm sorular sorulmalı,
- Eldeki tüm veriler incelenmeli,
- Çözüm için uygulanabilir seçenekler belirlenmeli,
- Bir çözüm yolu seçilip, denenmeli, alternatifi hazır olmalı,
- Test edilen en uygun çözüm yolu uygulanmalı.

MİA'nın liderlik vasıflarını kullanması bu aşamada çok önemlidir. Lider olarak ekibini bir bütün olarak ele almalı,



tüm kesimlerle (halk, medya, STK, devlet büyükleri vs.) sağlıklı bir iletişim kurulmalı, kişiler arasında çıkan sürtüşmeleri çözmeli, olayların gidişine göre birkaç adım sonrasına dair hazırlıklar yapmalı, yönetimi kontrolünden çıkarmamalıdır. Ayrıca duygularına hakim olmalı, soğukkanlılığını kaybetmemeli, krizlerde havanın elektrikli olduğunu unutmamalıdır.

MİA olaylar karşısında herkesin kendisi ile aynı tepkiyi vermesini beklememeli, tutum değişikliği gerektiğinde, ceza, tehdit gibi yöntemler yerine olumlu des-teğe başvurulmalıdır.

Kriz anı ve sonrasında ekipte oluşabilecek korku, bitkinlik, yılgınlık, güvensizlik, çekingenlik, yalnızlık, aşırı tepkiler gibi olumsuz davranışlar iyi gözlenmeli, bunlara hazırlıklı olunmalıdır. MİA ekibin bu anlamda motive edilip, yeniden harekete geçmesi için;

- Verimli çalışmayı engelleyen nedenleri ortadan kaldırmalı,
- Kriz sürecinde yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirerek, ödüllendirmeli,
- Krizde sözcüklerin, hareketlerden daha çarpıcı olabileceğini bilerek, emrindekilerin, kendi sorunlarını çözmeleri için geniş fırsat tanınmalıdır.

Bilgi toplanması ve aktarımında özellikle dikkatli olunmalıdır. Kimlerden, nasıl, niçin, ne kadar bilgi alınacağı ve yine kimler tarafından kimlere, nasıl, niçin, ne kadar bilgi aktarılacağı iyi hesaplanmalıdır. Birçok krizde (Adapazarı depremi, Kahramanmaraş helikopter kazası vb.) bilgi toplama ve aktarımından kaynaklanan sıkıntılar ortadadır. Ayrıca, bazı krizlerde gün boyu canlı yayınlarda yer alan mülki amirlerin krizi nasıl yönettiği merak konusudur.

Aslında, kriz yönetiminde mülki amirin asıl başarısı, krizi ortaya çıkarabilecek nedenleri önceden tespit ederek gerekli önlemleri alabilmesidir. Bazı krizler önceden ipuçları verebilmektedir (çevre kirliliği, yasalara uymama, sağlıksız yapılaşma, fay hatları, rant kollama gibi). Her MİA çalıştığı ve sorumlu olduğu yeri potansiyel krizler açısından (afet, gü-

venlik, sağlık, sosyal yapı vb. kaynaklı) iyi incelemeli, buna göre gerekli hazırlık, altyapı ve planlar oluşturulmalıdır. Bu bakımdan, yaşanan tecrübeler düşünüldüğünde MİA'ların istenilen düzeyde olduğunu söylemek zordur.

Kriz yönetiminde ekip çalışması zorunludur. Ekip çalışmasından kaynaklanabilecek güçlüklerin aşılmasında mülki idare amirinin yöneticilik duruşu çok önemlidir. Ayrıca, böyle durumlarda ekip çalışmasına yatkın ve mümkünse bu konuda eğitilmiş personel seçilmelidir.

Ülkemizde kriz yönetimi uygulamasının, doğal afetlerin yarattığı krizlerle sınırlı olduğu ve kriz yönetiminde ilk anda sadece bu tür krizlerin algılandığı ortadadır.

MİA'nın kriz yönetimi konusunda hem kaymakam adaylığı sürecinde daha geniş kapsamlı eğitim alarak yetişmesi, hem de değişen ve çeşitlenen kriz türleri ile özellikle teknolojik gelişmeler dikkate alınarak sık aralıklarla hizmet içi eğitime tabii tutulması, kriz ve kriz yönetimine daha geniş açıdan bakması sağlanmalıdır.

Konuya ilgisi, kişisel özellikleri, yaşadığı tecrübeler gibi belirlenecek çeşitli kriterlere dayalı olarak tespit edilecek bazı mülki idare amirleri kriz yönetimi konusunda daha detaylı olarak yetiştirilmeli, hatta kriz türlerine göre uzmanlaşmaları sağlanmalıdır.

Halkla ve Sivil Toplum Kuruluşları ile İlişkiler

Halkla ilişkiler, kriz yönetiminin her aşamasında önemlidir. Öyle ki, oluşabilecek bazı krizleri halkla kurulan ilişkiler sayesinde başlamadan öğrenerek önlemek dahi mümkündür. Çoğu kriz vuku bulduğunda ilk başvurulacak kaynak o yöre halkıdır. Özellikle, afetlerden kaynaklanan krizlerde ilk müdahale çok önemlidir ve bu müdahaleyi yapan da kriz bölgesindeki vatandaşlardır.

Bu yüzden, kriz öncesinde halkın ve STK'nın bilinçlendirilmesi ve eğitimi çok önemlidir. Aralık 2009'da 17 yolcusuyla Ovit Dağı'nda mahsur kalan minibüsü

o yöre dağcılık kulübünün, aynı yıl Mart ayında Kahramanmaraş-Göksun'daki helikopter kazasında enkazı köylülerin bulması, yaşanan tüm depremlerde ilk müdahaleyi bölge halkının yapması bu durumun yaşanmış örnekleridir.

Bu gerçeğe rağmen, ülkemizin karşı karşıya kaldığı krizler halka mal edilememiş, bu konuda yaygın ve etkili bilgilendirme ve eğitim programları uygulanamamıştır. STK bu konuda yeterince değerlendirilememiş, organize edilememiştir.

Özel sektör ve halkın kağıt üzerinde kalan mevzuata uyma zorunluluğu dışında hiçbir sorumlulukları bulunmamaktadır. Oysaki halkın bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi kriz yöneticilerinin en temel görevlerindendir.

Kriz halkla ilişkiler planı

yapılırken şu konulara dikkat

edilmelidir: Hedef kitleler

kimlerdir? Her hedef kitledeki kilit

kişi/kişiler, noktalar hangileridir?

İletişim kurmaya ilk ne zaman

başlanacaktır, ne sıklıkla

sürdürülecektir?

Halkla ilişkilere ilişkin mevzuatımızın hemen hepsi, yükümlülük, zorlama ve ceza vermeye dönük olmak üzere negatif olarak, afetlere ilişkindir. Çağdaş yönetim anlayışına uygun olmayan ve birçoğu çok eski olan bu düzenlemeler, tüm krizleri kapsayacak şekilde olmadığı gibi, krizlerde görev almaya dönük pozitif düzenlemeler de yoktur. Yani, "ben kriz yönetimi ya da organizasyonunda görev almak istiyorum" diyen vatandaşlar ya da STK'na dönük bir düzenleme bulunmamaktadır.

Kamuda kriz yönetiminde özellikle kriz anı ve kriz sonrası ön plandadır. Kriz öncesi dönemde kriz planının içinde "kriz halkla ilişkiler planı" hazırlamak, tüm çalışanlara bu konuda hizmet içi eğitim vermek ve itibar yönetimi tekniklerini halkla ilişkiler teknikleri ile birlikte kullanmak gibi önlemler alınabilir. Kap-



samlı bir kriz halkla ilişkiler planı bilgi toplama işlemleri ve bilgi yayma işlemlerinden oluşur.

Kriz halkla ilişkiler planı yapılırken şu konulara dikkat edilmelidir: Hedef kitleler kimlerdir? Her hedef kitledeki kilit kişi/ kişiler, noktalar hangileridir? İletişim kurmaya ilk ne zaman başlanacaktır, ne sıklıkla sürdürülecektir? İletişim için hangi araçlar kullanılacaktır? İletişimi kim yönlendirecektir, kimlerden nasıl destek alınacaktır? Kriz yönetim ekibi dışında hangi örgütlerle ya da otoritelerle iletişim koordine edilecektir ve bu nasıl yönetilecektir? İletişim planının işlenmesi için onay ya da destek alınması gerekli midir?

Plan yapılırken, kriz anlarında yararlanılmak üzere kriz yönetimini destekleyecek sözcüler oluşturulmalıdır. Kriz ortamlarında yönetimin dışında kişilerin ve çalışanların kurumsal sözcü haline dönüşmeleri için çok daha önceden iletişim kanallarının etkin bir şekilde çalışıyor olması gerekir.

Toplumsal her kesimine ulaşmanın yanında sivil toplum kuruluşlarının, özellikle taşrada yörenin önde gelen kamuoyu önderlerinin desteğinin alınması etkili adımlar olacaktır. Kriz döneminde halkla ilişkilerde en sık yapılan hatalar; çok hızlı karar vermek, aşırı reaksiyon, harekete geçmemek, olayları çarpıtmak, ilgisizlik, açık olmamak, dar görüşlü kalmak, takım çalışması eksikliği, sözcü belirlememektir. Yine benzer şekilde bu dönemde yapılması ve yapılmaması gerekenler şu şekilde belirlenebilir:

Kamuoyuna sadece doğrulanmış bilgiler duyurulmalı, medya anında yapılan iyileştirme operasyonlarından haberdar edilmeli, bir kriz sözcüsü belirlenerek, yapılan tüm halkla ilişkiler çalışmaları belgelenmeli, basın kuruluşlarına yukarıda medya ile ilişkiler bölümünde anlatılan prensipler dahilinde bilgi verilmelidir. Kriz anında halkla ilişkilerin, yönetici bazında en üst düzeyde sağlanması gereklidir.

Bu durum kitle psikolojisinin etkin olduğu kriz anlarında halk üzerinde olumlu etki bırakacaktır. Yetkili kişilerin (mümkünse en üst düzeyde) halkın içinde görülmesi

halkın psikolojisi bakımından önemlidir. Kriz dönemlerinde krizle ilgili yerel eşraf, iş adamı, sivil toplum kuruluşları, partiler, dernekler vb. halk ve medya için haber kaynağı olabildiğinden, bunlar da kontrol altında tutulmalıdır. Halka ve STK'na dönük stratejiler belirleyip, çalışmalar yapmamak krizle mücadelede zorluklar ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kamuoyu beklenmedik tepkiler verebilir, olumsuz söylenti ve dedikodular yayılabilir, koordinasyon sağlanamayıp krize bilinçsiz müdahalelerde bulunulabilir, devlet imajı ve otoritesi aleyhine eylemler gelişebilir.

Bu nedenlerle kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasına yönelik halka ve STK'na ilişkin çalışmalar yapılmalıdır. STK'ların ve gönüllü yapılanmaların, dağınık, standartlara uymayan, başına buyruk yapıları bir çatı altında, denetlenebilir ve krizlerde işbirliği içinde kullanılabilir bir kaynak haline getirilebilmeli, eğitimleri yaptırılmalı ve başta taşra olmak üzere akredite edilmelidir.

Bakanlık Kriz Merkezi yönetici eğitimi ve mesleki eğitim yanında, STK'lar, gönüllüler ve diğer sivil toplum için de eğitim merkezi haline getirilebilir, taşrada verilecek eğitimleri organize edebilir.

Medya ile ilişkiler

Demokratik ülkelerde halkın bilgilendirilme ve bilinçlendirilmesi yöneticilerin en temel görevlerindendir. Gelişen medya ile krizler halkın gözü önünde cereyan etmektedir. Bu durum ise medya kuruluşları ile etkin bir kriz iletişimini zorunlu kılmaktadır. Kriz durumlarında yoğun bir bilgi arayışı, bilgi üretimi ve bilgi dezenformasyonu vardır.

Halkın ve medyanın öğrenme ve bilinçlenme ihtiyacı, güvenilir kaynaklardan gelecek ve kolay ulaşılabilecek bilgi akışı ile karşılanmadığı takdirde, bu boşluk, ilgisiz odaklardan kaynaklanacak doğru olmayan bilgilerle doldurulur. Kriz öncesi bilgilendirilmede de sorumlu medya, asayiş olayları, ekonomik krizler, salgın hastalıklar, fırtına, tayfun, sel, kuraklık gibi önceden tahmin edilebilen olaylarda halka haber verme, önlemleri duyurma, yönlendirme gibi çok önemli işlevler üstlenebilir.

MİA kriz anında medyayla ilgili ulaşılması gereken kişi ve kuruluşların adres ve telefonlarını güncel halde erişilebilir bir durumda bulundurmaktadır. Eğer kriz sırasında medya uygun bir şekilde bilgilendirilmezse kendi görüşünü ve mesajını kullanır; hele bir de dışlandığı ve istenmediği izlenimini edinir ise cezalandırıcı/intikam alıcı bir yaklaşım içine de girebilir. Bir kriz durumunda, medyayı karşıya almak yerine, medyanın imkanlarından yararlanarak, medya üzerinden kamuoyunu bilgilendirmek ve kamuoyu oluşturulmak amaçlanmalıdır.

MİA, medyanın kontrolü ve basınla iletişimde şu temel noktalara dikkat etmelidir: Medyaya neyi, ne kadar aktarabileceğini belirlemeli, çabuk ve doğrulanabilir bilgi aktarmalı, yetenekli ve güvenilir basın sözcüsü tayin etmeli, medyaya yol gösterip, kolaylık sağlamalı, basın bültenleri ve haberlerin arşivini tutmalı, medya mensuplarına eşit muamele etmeli, medyayla ilgili zamanı iyi kullanmalı, ancak hiçbir zaman;

Gereğinden fazla konuşmamalı, kontrolü elden bırakmamalı, medyanın yasal görevlerine müdahale etmemeli, kriz nedenleri üzerinde spekülasyon yapmamalı, olağana dönüş süresi hakkında yanlış bilgi vermemeli, maddi zararlar üzerinde spekülasyon yapmamalı, medyayı yanlış yönlendirmemeli, yetki dışı açıklama ve yorumlara izin vermemeli, şikayet etmemelidir.

Güvenilir bilgi kaynağı ve ortak bir dil için kriz sözcüsü belirlenmelidir. Basını bilgilendirecek bu kişinin belli niteliklere sahip olması gerekir.

Sözcü; devleti ve kriz alanını iyi tanımalı, analiz yeteneğine sahip olmalı, uyumlu olup, tahriklere, duygusalığa, feverana kapılmamalı, giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmeli, toplumda iyi bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemeli, konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır. Sözcüden başkası konuşmamalı, farklı ses ve yorum olmamalıdır. ■