

Geliş Tarihi: 06/12/2021

Kabul Tarihi: 29/12/2021

## SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

**Berna KAHVECİ CEYLAN \***  
**Mustafa METE \*\***

### ÖZET

*Krizler, geniş bir anlamda, stratejik olarak toplumların ve örgütlerin karşı karşıya kalabilecekleri, beklenen sonucu itibariyle kaos ve karmaşa yaratabilecek durumlardır. Krize maruz kalma ihtimalinin tam olarak ortadan kaldırılabileceği bir yöntem, sebep oluşturacak felaketin oluşmadan öngörülmesi ve buna bağlı doğacak sonuçlardan kesin şekilde emin olunması, günümüz koşullarında mümkün görünmemektedir. Buna karşılık daha önceden alınan tedbirler muhtemel felaketlerin doğuracağı zararı en aza indirerek daha pozitif durumun ortaya çıkmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek kriz şartlarını avantaja çevirmenin yolları ortaya konmaya çalışılmalıdır.*

*Hastaneler sağlık hizmetini kaliteli bir şekilde toplumun tüm kesimlerine sunan organizasyonlardır. Fakat işletmenin asıl hedeflerinden uzaklaşmasına sebep olan tıbbi riskler arasında yanlış tedavi sonucu ölüm, komplikasyonlar ve hastanın ıstırap çekmesine yol açabilen durumlar yer alırken hem çevre hem de çalışanları etkileyen negatif olgular, kurumsal itibar, finansal ve hukuksal riskler de olası kriz temelleri arasında sıralanabilir. Bu sebeple, hastanelerde risklerin çok boyutluluğu dikkate alınarak üzerinde durulması önemlidir. Geri dönüşü olmayan risklerin ortadan kaldırılması adına sağlık kuruluşları hasta güvenliğini temel alan çeşitli yöntem ve uygulamaları kullanıyor olsa da olası riskler için proaktif yaklaşım sergileyecek komite ve kurulların riskten etkilenen tarafların zararlarını en aza indirmesini sağlayacak yönetim organlarına ihtiyaç duymaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Sağlık, Sağlık Kurumu, Kriz, Kriz Yönetimi.

## THE IMPORTANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR

### ABSTRACT

*Crises, in a broad sense, are situations that can be faced by societies and organizations strategically, which can create chaos and confusion as a result. In today's conditions, it does not seem possible to completely eliminate the possibility of being exposed to a crisis, to predict the disaster that will cause it before it occurs, and to be sure of the consequences that will arise due to it. On the other hand, the measures taken earlier allow a more positive situation to emerge by minimizing the damage caused by possible disasters. For this reason, ways to turn possible crisis conditions into advantages should be tried to be revealed.*

*Hospitals are organizations that provide quality health services to all segments of society. However, while the medical risks that cause the business to move away from its main goals are death, complications and situations that may cause the patient to suffer as a result of incorrect treatment, while negative phenomena that affect both the environment and employees, corporate reputation, financial and legal risks can be listed among the possible crisis bases. For this reason, it is important to focus on the multidimensionality of risks in hospitals. Although health institutions use various methods and practices based*

\* Öğretim Görevlisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu BİL MYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, bernakahveci@aydin.edu.tr  
İstanbul/Türkiye, ORCID No:0000-0002-7384-7224

\*\* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu BİL MYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, mustafamete@aydin.edu.tr,  
İstanbul/Türkiye, ORCID No:0000 0002 1332 7905

*on patient safety in order to eliminate irreversible risks, they need management bodies that will enable committees and boards that will take a proactive approach to possible risks and minimize the losses of the parties affected by the risk.*

**Keywords:** Health, Health Institution, Crisis, Crisis Management.

## GİRİŞ

### Kriz Nedir?

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde (2005), kriz; “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” şeklinde ifade edilmektedir. Kriz, kurumların hedef ve beklentilerinin gerçekleştirilmesinde kısmi ya da tam bir engel doğurabilen tehdit muhteviyatı olduğu gibi, şiddetine göre örgütün yaşamsal faaliyetlerini de etkileyecek boyuta ulaşabilmektedir. Örgüt yönetiminin öngörüselle eksikliğinde ortaya çıkan kriz, hızlı aksiyon alınması gereken, psikolojik baskı ve gerilimi de beraberinde getiren genellikle negatif yönlü bir olgudur (Can, 1997:312).

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan kriz, bakış açılarındaki farklılık sebebiyle farklı şekillerde yorumlanarak değerlendirilebilmektedir. Kriz yönetimini zorlaştıran, çok yönlü sistemli ve stratejik planlamaya ihtiyaç duyan çalışmaların sonuca entegre edilmiş olarak çalıştırılması ve bu esnada ortaya çıkan çeşitli güçlüklerin olmasıdır (Akdağ ve Arklan, 2014:16).

Farklı tanımları bulunan kriz, afet yönetimi yönünden, normal çalışma düzenini bozan, toplum için negatif sonuçlar meydana getirme durumu bulunan olayların ortaya çıkması halidir (AFAD, 2014). Beklenmeyen tehlikeli ve tehdit edici durumlara müdahale edebilmekte yetersiz kalmak olarak ta ifade edilebilmektedir. Kriz, işletmenin çalışma yaşamını tehdit etmekte, mevcut dengeleri bozmakta ve birimleri çalışamaz hale getirmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003:150).

Yaşanma ihtimalinin tam olarak ortadan kaldırılamadığı krizler, toplumsal ve örgütsel gruplar içerisinde çatışma ve karmaşaya sebep olmaktadır. Öngörülmesi mümkün olmayan doğal felaketler ve sonrasında yaşanan krizlerde çatışma, karmaşa, oluşacak zararların azaltılmasında alınacak karar ve atılacak adımların temel işlevselliği göz ardı edilemez (Kahraman, 2009:10).

Kriz birdenbire meydana çıkan veya zaman içinde derinleşerek oluşan ve üzerine gidilmediği takdirde büyük sıkıntılar yaratan bir durum olarak tanımlanabilir. Kriz ifadesi, işletmeler ve insanlar açısından, istenmeyen şartların cereyan ettiği, günlük faaliyetlerin yapılmasını sekteye uğratan, kendine göre kriterleri olan ve her zaman görülmeyen olağan dışı durumları ifade etmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001:204)

Diğer bir tanımda kriz, kurumsal hedef ve misyonları tehdit altına alan, kurumsal önlemlerin etkisiz kalmasına sebep olan, acil olarak kriz yönetiminin devreye alınmasını zorunlu kılan, örgüt üyelerinin tamamını olumsuz etkileyen, agresif ve çapraşık bir durumdur (Demirtaş, 2000:359). Kriz sistemi bütünsel olarak etkileyen, maddi ve itibar hatta can kayıplarına yol açarken, diğer yandan ise yönetim ile ilgili temel durumlar ile finansman ortamını çökerten sonuçlar oluşturma potansiyeli olan ciddi bir sorunlar toplamıdır.

### Krizin Özellikleri

Krizlerin farklı karakteristik özellikleri olsa da, merkezlerinde, çözüm ve sonuç süreçlerinde ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. Kriz yönetiminin başarıyla sonuçlanabilmesi, kök nedenin doğru teşhis edilmesi ve bu doğrultuda çözüm alternatiflerine yönelime bağlıdır. Tüm kademe örgüt üyeleri üzerinde farklı şiddet ve iklimde etki oluşturan kurumsal kriz kavramının özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaya, 2009:6):

- Tehlikelerin öngörülme sisteminde bir yetersizlik olması,
- Örgütsel amaçlarla birlikte örgütsel varlığı da tehdit edici boyutta olması,
- Kriz döneminin beklenmeyen ani değişimlere açık olması sebebiyle hızlı karar ve uygulamalara gerek duyması,
- Zaman yönetiminin doğru yapılması,
- Üst düzey yönetici ve işletme sahipleri üzerinde gerilim ve baskı oluşturmaları,
- Örgüt içerisinde karmaşa ile korku ve panik mevcuttur,
- Kriz döneminde inceleme ve denetimsel faaliyetlerde güçlükler ortaya çıkar,
- İşletme için finansal ve diğer kaynakları üzerinde oluşturduğu tehdidin yanında imaj ve konumunda da zedelenme yaratır.

## Kriz Türleri

Krizler sınıflandırılmasında, kurumsal durum, hiyerarşik düzey ve krizlerin merkez sebepleri dikkate alınarak farklı sınıflar ortaya konulabilir. Ayrıca krizin şiddeti ile yol açacağı sonuçlara istinaden de farklılaştırılabilir (Sucu, 2000:22).

### Genel anlamda kriz türleri:

- 1. Dışsal ekonomik sebepler;** Kurumda ekonomik ve finansal yapıyı tehdit altına alan faktörlerdir.
- 2. Dışsal bilgiye dayalı saldırılar;** Kurum içi önemli ve güvenli bilgilerin, kurum dışı kaynaklarca ele geçirilerek kötüye kullanma amacıyla gerçekleşen, örgüt adına zarar verici bir saldırı niteliğindedir.
- 3. İşin durması;** Çeşitli sebeplere bağlı olarak üretim sürecinin durmasıdır.
- 4. Psikopatoloji;** İdarecinin kaçırılması, sabotaj, cinsel taciz ve ürüne zarar verme gibi suça dayalı eylemleri içerir.
- 5. İnsan kaynakları faktörleri;** Çalışma ortamında meydana gelen, çalışan motivasyonundaki düşüş, yönetici değişimi ve etik dışı davranışlardan oluşan faktörler dizisidir.

Örgütsel yapısındaki farklılık sebebiyle, sağlık hizmetlerinde diğer örgütlerden farklı kriz türleri baş göstermektedir. Temelde var olan karmaşık yapısı sebebiyle, Panos ve arkadaşları da sağlık alanında yaşanan krizlerin sınıflandırılması ve sınırlarının belirlenmesinin oldukça zor olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte Panos ve arkadaşları sağlık hizmetlerindeki kriz türlerini birkaç başlık altında sıralamaktadır (Panos, 2009:106):

- Salgın hastalıklar ve sağlık hizmetlerine etkisi,
- Çeşitli doğa olayları,
- Büyük boyuttaki kazalar,
- Salgınlar, bulaş yolları,
- Tıbbi uygulamaların başarısızlıkları ve nedenleri,
- Sağlık sistemindeki yapısal sorunlar, sunumu ve işleyişi.

## Kriz Neden Olan Faktörler

Beklenmedik zamanlarda, hızlı ve ani gelişim gösteren krizler, ortaya çıkmadan belli sinyaller de verebilmektedir. Bu sinyallerin yorumlanarak doğru şekilde algılanması kriz süreci için bir avantaj oluşturmaktadır. Ortaya çıkışına göre ani ya da belirti göstererek farketmeksizin, krizlerin pek çok sebebin toplam envanteri olduğu ve karmaşık süreçlere sahip olduğu gerçeği sabittir. Örgütsel yapılar arasındaki farklılıklar ve koşullara bağlı olarak kriz oluşumundaki nedenler çeşitlilik gösterse de üzerinde durulması gereken bir unsur da değişimdir (Filiz,2007:10). Örgüt içi ya da çevresel faktörlere bağlı meydana gelen değişim, Demir'e göre krizlerin temel sebebidir. Örgüt içerisinde meydana gelen kurumsal bazlı hızlı bir değişim, örgütlerin bu hıza ayak uyduramaması ile krizin asıl nedenini oluşturmaktadır (Demir, 2011:8). Çevresel hızlı değişim öğeleri, belirsizlikler, dalgalanmaların sebep olduğu öngörüsüzlük, bilgi toplama yöntemlerindeki yetersizlik, yanıltıcı veya eksik veriler, haberleşme mekanizmasındaki aksaklıklar, örgütsel eşgüdümsüzlük, değer sistemlerindeki farklılıklar, yönetim amaçlarındaki tutarsızlıklar, politik içerikli rahatsızlıklar, planlama ve zaman yetersizliği krizi oluşturan etkenler arasında sayılabilir (Dinçer, 1998:385).

Fink'e göre kriz aşamalarını dört başlık altında toplamak mümkündür (Fink, 1986:20):

- Krizin oluşum aşaması,
- Krizin kendini gösterme aşaması,
- Krizin kronikleşme gelme aşaması,
- Krizin çözülme kavuşması ve bertaraf edilmesi aşaması.

Kriz yönetimi, oluşacak bir kriz durumuna karşılık olarak krize ait sinyallerinin alınması, değerlendirilmeye tabi tutulması ve işletmenin kriz halini en az zararlar ve hasarla geçirebilmesi açısından önlemlerin alınması ve

uygulamaya konması sürecidir. Temel amaç, işletmeyi oluşabilecek kriz durumlarına hazırlıklı kılmaktır. Kriz yönetim sürecini aşağıdaki gibi şematize etmek mümkündür (Can, 2002:339)



Şekil: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.

## Krizlerin İşletmeler Üzerinde Görülen Etkileri

Krizlerin işletmeler üzerindeki en önemli etkisi zamanla ilgilidir. Kriz dönemlerinin en önemli unsuru zaman baskısı ve zamanla yarışır. Zaman baskısının üç önemli özelliği bulunmaktadır (Smith- Hayne, 1997:97-98).

- A- Zaman baskısı görevlerin yapılmasını zorlaştırmakta ve güçlük derecesini artırmaktadır.
- B- Karar vermek ve uygulamaya koymak için istenilen süreyi kısaltmaktadır.
- C- Karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkilemektedir.

## Sağlık Kurumlarında Krize Neden Olan Faktörler

Sağlık hizmetlerinde depolanmaya elverişli olmayan hizmetler, üretildiği anda tüketilmekte ve krize sebep olacak pek çok unsur da hizmet sunumu sürecinde meydana gelmektedir. Sağlık hizmetlerinin özgün yapısında krize neden olabilecek başlıca durumlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bulduklu ve Karaçor, 2017:286):

### • Çok katmanlı hizmet sunumu gerekliliği ve iş birliğine duyulan aşırı gereklilik:

En belirgin örgütsel farklılığı, matris ve karmaşık yapısı olan hastanelerde, farklı çalışma alanları ve meslek gruplarına sahip örgüt üyeleri bir arada işbirliği içerisinde hizmet sunumu gerçekleştirmektedir. Bu süreçte değişik eğitim düzeyi, farklı uzmanlık dereceleri olan bireylerin, farklı kişilik özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda krizin yaşanma olasılığını arttırıcı pek çok faktör ortaya çıkmaktadır.

• **Hizmetin soyut olması ve öznel değerlendirme:** Sağlık hizmetlerinin ikamesinin mümkün olmaması, hizmet tüketiminin sunumuyla eş zamanlı olması nedeniyle, hizmet sunumu sürecinde oluşabilecek bazı sorunlar krize neden olabilmektedir.

• **Yapılan işlerin farklı olmasından kaynaklanan durumlar:** Sağlık hizmeti sunumunun yanında yeme-içme, konaklama, temizlik gibi pek çok destekleyici hizmeti de örgüt çatısı altında sunan sağlık kurumları, genellikle dış kaynakların kullanım yoluna başvurmaktadır. Dış kaynaklar kullanılırken temin ve tedarik zincirinde meydana gelen aksamlar da kriz oluşumuna zemin hazırlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır.

• **Standartlaşmış uygulamalar:** Sağlık hizmet sunucuları rutinleşmiş faaliyetler sebebiyle uygulamada özensizlik ve dikkatte eksilme yaşayabilmektedir. Oluşan monotonluk da örgüt çalışanlarının hata payını arttırarak krizleri tetikleyici hatalara sebebiyet vermektedir.

• **Olumsuzluklara medya ve kamuoyunun yoğun ilgisi:** Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temelini insan faktörünün oluşturması, hataların da geri dönüşünü zorlaştırmakta hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu hataların medyaya yansımaları neticesinde de kurumsal kriz daha ciddi bir boyuta ulaşmaktadır.

• **Sistemden oluşan sorunlar:** Kamu ve özel sağlık kuruluşları tarafından sunulan sağlık hizmetleri, sektörel düzenlemeler neticesinde, bireysel, toplumsal ve sistemsel krizlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bulaşıcı hastalığı sebebiyle sağlık kuruluşuna başvuran bireyin, toplum sağlığının korunması adına kurumlara bildirilmesi zorunluluğu, kişilerin özel hayatının gizliliğinin korunmasına aykırılığı sebebiyle krize sebep olabilecek bir örnek olarak verilebilir.

• **Bir sağlık girişiminden kaynaklanan gelişmeler:** Her sağlık girişiminin bir risk faktörü olduğu düşünüldüğünde, daha komplike vaka girişimlerinde ise risk faktörünün arttığı ve oluşabilecek krizin de büyüklüğünü bu orantıda arttırdığı söylenebilir (Bulduklu, 2015:91).

## Kriz Yönetimi

Kriz kavramının farklı alanlarda ortaya çıkması, etki, süreç ve sonuçlarının farklılık göstermesi çeşitli tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Krizin kavramsal olarak anlaşıldığı başlıca alanlar içerisinde ekonomi, sağlık, finans, strateji, işletmeler yer almaktadır. Genel olarak, kriz ortaya çıkmadan yapılan risk planlamalarındaki yetersizlikler, kurumların hedef ve varlıkları üzerinde oluşan tehditler, hızlı karar verme mekanizmasındaki eksiklikler, örgüt çalışanları üzerindeki psikolojik etkiler ise çeşitli tanımlamalar içerisinde yer bulan başlıca unsurlardır (Vural ve Bat, 2013: 297).

Kriz olarak nitelendirilen gerilimli durumun, gerçekçi yaklaşımlarla hazırlanmış sistemli bir plan çerçevesinde bertaraf edilmesi için uygulanan faaliyetlerin tamamı ise kriz yönetimini oluşturmaktadır. Kriz yönetimi, sonuçlara en hızlı şekilde ulaşılacak en etkili kararların belli bir disiplin çerçevesinde uygulanmasını hedeflemektedir (Tüz, 2001: 89-90).

Belirlenen planın çerçevesi, doğru ekibin oluşturulması, etkili iletişimin sağlanması ve değerlendirme süreçleri kriz yönetim için önemli temelleri oluşturmaktadır (Regester, 2005; Penrose, 2000'den akt. Akgöl, 2010: 21).

## Kriz Yönetimi Özellikleri

Kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Haşit, 2000: 65):

- Temel hedef, öngörü ve tahmin edebilme, kriz çeşitlerini ayırt edebilme ve önlemler alabilme, krizleri avantaja çevirebilmektir.
- Üst düzey yöneticilerin krizleri tehdit olduğunu fark etmesi kriz yönetiminin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.
- Başarının sağlanmasında istikrar önem taşımaktadır.
- Krizin tiplerine göre kriz yönetimi uygulamaları değişmektedir.
- Kriz yönetimindeki başarı, örgütsel moral ve motivasyonların artmasını sağlayacaktır.
- Karmaşık ve güç bir süreç olması, ekibin esnek, yeni fikirler üretebilen, aktif üyelerden oluşmasına ihtiyaç duymaktadır.
- Stratejik yönetim faaliyetleri dahilinde yer almalıdır.
- Ekip üyeleri süreçleri doğru yönetebilmesi adına gerekli eğitimlere tabi tutulmalıdır.

## Kriz Yönetiminin Amaçları

Kriz yönetimi, kriz sinyallerini önceden fark ve etüt ederek, olası durumlarda alınan önlemler ışığında zararların minimum değerlere düşürülmesi hedefidir. Kriz durumuna karşın alınmış önlemlerden oluşan bir hazırlık çalışması olarak ta nitelendirilmesi mümkündür (Köroğlu, 2004: 135).

Kriz kavramı her ne kadar negatif olgu algısı yaratsa da, beraberinde fırsatlar sunan bir süreci ifade etmektedir. Doğru uygulanan kriz yönetiminin amacı, sadece krizin sıfır zararlarla atlatılmasından ziyade doğacak kriz fırsatlarının kurumsal fırsata çevrilmesi için çaba göstermek olmalıdır. Sistematik ve analitik bir mental dizinden oluşan kriz yönetimi süreci, içerdiği çeşitli faktörlerle oluşturduğu bütünsel yapıyla kurumsal çıkarların maksimum değerlerde korunmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, kriz yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sözbilir, 2010: 29):

- 1) Yöneticilere krizi yönetimi süreçlerinde yetkinlik ve deneyim kazandırmak.
- 2) Kriz yönetimi üzerine geliştirilmiş mevcut teori ve stratejiler ile gerekli yetilerin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak.
- 3) Kriz sürecinin kurumu en az zararlarla etkilemesi veya kriz fırsatlarının yaratılması alanında plan geliştirmede yöneticilere beceri kazandırılmasını sağlamak.
- 4) Karar verme yetkisine sahip olanlara, geçmişte yaşanmış kriz deneyimlerini paylaşarak mevcut kriz uygulamaları ile anlamsal benzerlik ve farklılıkları göstermek. Bu yönde deneyim sağlamalarına fırsat vermek.
- 5) Hedeflenen bu amaçların uygulanmasını sağlamak, izlenecek adımlar, verilecek tepki ve bu tepkinlerin etkinliğine bağlıdır.

## Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetim sürecinde etkinlik sağlanması adına, krizden kaçma ve krizi yönetme olarak iki yaklaşımdan söz edilmektedir.

**I-Krizden Kaçma Yaklaşımı:** Kriz koşullarının yarattığı gergin durum altında, yöneticinin esnek olarak krize yanıt verme kabiliyeti aslen durumsal öngörülere ve karar vermeye ne kadar hazır olduğu ile ilişkilidir. Yöneticinin, olası durumun yaratacağı hasar ve önemi önceden fark edebilmesi durumunda, krizden tamamıyla kaçabilme durumu söz konusu olabilir. Krizden kaçma yaklaşımı, kriz yönetimi çerçevesinde arzulanmayan durumdan kaçınma stratejileriyle oluşmaktadır. Tehlike bazlı krizlerde işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik bir uygulama olsa da işletme için ideal bir çözüm olduğu söylenemez. Bunun sebebi fırsat krizlerinde ortaya çıkacak, fırsat kayıplarına ortam hazırlamasıdır (Özden, 2009: 54)

Krizden kaçınma yaklaşımının temelini, öngörü ve hızlı aksiyon alınması oluşturmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmadan önce verdiği sinyallerin fark edilip, yorumlanıp, giderilmesine ilişkin doğru çözümler üretilir ise çoğu krizin oluşmasına fırsat vermeden önleme imkânı doğmaktadır (Öztürk, 2010: 38).

Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, erken uyarı sinyallerini takip etmesi, sinyalleri alabilmesi, düzeltme çabalarına vakit kaybetmeden başlaması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin aldığı tedbirler ve uygulamaları, proaktif (korunma) kriz yönetim stratejisini oluşturmaktadır (Ural, 2003: 85).

Proaktif yaklaşım, iyileştirmenin sürdürülebilirliğini benimsemektedir. Bu yaklaşım tanımında örgüt, güçlü bürokrasi ve iletişim kabiliyeti ile, uzun vade hedefleri arasına aldığı maliyet düşüklüğünün doğuracağı rekabet avantajının verimliliğini, belirli bir zaman süresi içerisinde elde edebilmektedir (Karabağ, 2003: 31)

Krizden kaçınmada problemin tanınması, çözüm üretilmesi, etkin çözümlerin üretilmesine yönelik ekip oluşturulması ve korunması krizden kaçınmanın esasları arasında yer almaktadır. Ayrıca dış çevre koşullarının yakından izlenmesi ile gelecek dönemlere uyarlanması da krizden kaçınmak için önem arz etmektedir (Dinçer, 1998: 401).

**II-Krizi Çözme Yaklaşımı:** Aslen krizlerin örgütsel zayıflıkları ortaya çıkarması ve tedbirlerin doğru uygulanması ile işletmelere bir avantaj sunduğu da düşünülmektedir. Krizlerin kurumlar için kaos ortamı doğurduğu gerçeğinin yanında eksiklerin fark edilip ortadan kaldırılmasına yönelik olumlu fonksiyonlar içerdiği de göz ardı edilmemelidir. Bu olumlu fonksiyonların değerlendirilerek krizin işletme açısından fırsat çıktıklarına dönüştürülmesi yöneticilerin dikkatle takip etmesi gereken bir süreçtir (Aksu, 2010: 65).

Krizi çözme yaklaşımı başarısı, erken dönemde fark edilen sorunlar ve çözüm geliştirilmesinde zamansal yönetimin uygunluğu ile doğru orantılıdır. Realist bakış açısı ve oluşan gerginlikten etkilenmemek ise başarıya etki eden diğer unsurlardır (Özden, 2009: 54).

Örgütlerin, krizin negatif koşullarını pozitif yönde harekete geçirmeleri için aşağıda yer alan kriterleri dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar (Aksu, 2008: 65):

- Krizlerin sadece korumacı yaklaşımlardan ibaret olduğu düşünülmemeli, doğurabileceği fırsatlar da unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejilerinin iyi belirlenerek uygulanması sağlanmalıdır.
- Stratejik rekabette örgütün güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın krizden korunma yöntemleri arasında en etkili araçlardan biri olacağı unutulmamalıdır.
- Örgüt içinde gereksiz araç kullanımına dair önlemler alınmalı, çalışanlar tasarrufa özendirilmelidir.
- Örgüt üyelerinin çalışma verimini arttırmak için moral ve motivasyonları yüksek tutulmalıdır.
- Faaliyette bulunulan pazar içerisinde durum analiz yapılarak, geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- Uzun vadeli yatırımlar yerine kısa vadede dönüş sağlayan yatırımlar tercih edilmelidir.
- Reaktif kriz yönetimi stratejisinin işlevselleştirilebilmesi için kalifiye işgücüne önem artırılmalıdır.

## Kriz Yönetiminin İlkeleri

Kriz yönetiminin özünü krizden kaçmak ya da çözmek yerine öngörmek ve tedbirlerin alınması oluşturmaktadır. Tahmini öngörülemeyen teknik, doğal, siyasal, ekonomik dışsal etmenler için de hızlı ve akılcı karar alma aşaması ile uygulanacak tedbirler başarı sağlamada etkili olacaktır. Yöneticilerin, liderlik, bilgi, beceri ve deneyimleri kurumların kriz dönemlerinde ortaya çıkan sıkıntılarının çözümünde ihtiyaç duyduğu en belirgin özellikleridir (Peker- Aytürk, 2000: 385-386).

Örgütsel kriz yönetim ilkelerini Saffir-Tarrand en genel ifadeyle şu şekilde değerlendirmiştir (1993: 86-88):

- **Sorun üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir kriz ekibinin meydana getirilmesi;** Bilgi akışındaki hızın artırılması kriz ekibinin önceliğine alınmalı ve kontrolleri yapılmalıdır. Özelleştirilmiş kelimeler kullanılmalıdır. Medya ile özenle seçilmiş ve ön hazırlığını tamamlamış sözcülerin bilgileri paylaşılmalıdır. Sözcüler örgütsel imaj stratejisi çerçevesinde çalışmalıdır.
- **Oluşabilecek en kötü senaryolara göre bir stratejinin belirlenmesi;** Doğabilecek en kötü durum değerlendirilerek bu yönde stratejik bir planlama yapılmalıdır.
- **Baskıları gözlemeksizin içeriğe adapte olmak;** Medya için problem içeriğinde uygun bir şablon belirlenmesi gerekmektedir.
- **Potansiyel ortakların bilinmesi ve onlarla görüşülmesi;** Oluşturulacak destek grubunun içeriği iş birliğine uygunluğu dikkate alınarak ulusal ve özel gruplar arasından tanılanmalıdır.
- **Geniş çerçevede bir kriz hareket planı oluşturulması;** Planın ilgi dahilinde bulunan tüm ortaklara dağıtılması sağlanmalıdır. Yeni ekip üyelerine, mutlaka kriz planı açıkça anlatılmalıdır. Bu fonksiyondaki eksiklik iyi hazırlanan programların dahi başarısız sonuç vereceğini düşündürmelidir.

Oluşturulacak hareket planında aşağıdaki unsurlara yer verilmelidir.

- Kriz durumunda referans alınacak ilkeler raporu,
- Olası çeşitli krizlerin detaylı bir listesi,
- Karşıt gruplar ile merkez dinleyici ve takdir edici grupların bir listesi,
- Kriz planında yer alacak kaynakların analiz edilmesi,
- Kriz ekibinde yer alan üyelerin, isim ve görevlendirmelerinin e-mail, telefon ve faks numaraları ile yer aldığı bir liste.

- **Kriz takımının provası;** Kriz çalışmaları periyodik düzende devam ettirilmelidir

Krizin kötü yönde hareketine sebep olan birkaç temel sebebi mevcuttur:

- Başlangıç aşamasında dürüstlük, açıklık, doğruluk ve faydalılıktaki eksiklikler,
- En kötü duruma endekslenildiğinde, hazırlanmada isteksizlik ve başarısızlık,
- Örgüte değer ve bağlılığı, insani ilişkiler ve etik iletişimdeki başarısızlık,
- Örgütün uzun vadeli hedeflerini belirlemedeki önceliği reddetmek.

## **Hastanelerde Kriz Yönetimi**

Hasta olan ya da yaralıların, hastalık şüphesi olanlar ve sağlık durumlarının kontrolünü yaptırmak isteyenlerin taleplerinde, ayakta, yatarak veya müşahade şeklinde, muayene, teşhis, tedavi veya rehabilitasyon süreçlerini uygulayan, ayrıca gebe izleme ve doğum yaptıran sağlık hizmeti kuruluşları hastaneler olarak tanımlanmaktadır. (Kavuncubaşı ve Kısa, 2007:65). Hastaneler örgütsel, yapısal, sunuma yönelik ve içerik bakımından pek çok özelliği ile diğer kurumlardan farklılık göstermektedir. Ayrıca temel aldığı insan faktörü sebebiyle, zaman ve risk kavramlarını rutin çalışma stratejileri üzerine yüklemektedir. Uyguladığı yönetsel stratejilerin diğer işletmelerle benzerlik göstermesine karşın, yönetim sürecine ayrılan zamanın ve risk faktörlerinin miktarı yönünden ciddi farklılıklara sahiptir.

Hastaneler, özellikle doğal afetler söz konusu olduğunda, bu süreçte de hassas işleyişini devam ettirerek, krizin atlatılmasında önemli bir misyon yüklenmektedir. Zamanlaması yerinde yapılan müdahaleler ile krize olumlu bir yön verebilir, mevcut tehdit unsurlarını kolaylıkla fırsata çevirebilir. Aksi halde afet sonrası peş peşe gelen tehditlerin yaşanmasına zemin hazırlamış olur(Gökmen ve Güleç, 2009: 169).

Kriz dönemleri incelendiğinde, yaşanan krizin karakteristik özelliklerine göre tasarlanan yönetim stilleri ve atılacak adımlar da çeşitlilik göstermektedir. Afet temelli oluşan krizlerde de, hızlı müdahale yönteminin gerekliliğinin yanı sıra, sağlık kurumlarında afete yönelik sunulan çeşitli sağlık hizmetleri de mevcuttur. Sağlık hizmetleri afet krizleri durumunda istisnasız tüm bireylerin kaliteden ödün vermeden hizmet beklentisine girdikleri en önemli hizmet türlerinin başında sıralanabilir. Durum mahiyeti ve şartlar gözetilmeksizin, sistemli, prensipli hizmet sunumuna devam eden sağlık çalışanlarının, olağanüstü durumlarda da aynı standartlardaki hizmet sunumunu sürdürmeleri beklenmektedir (Salur ve Vatan, 2010: 33).

## **Hastane Kriz Komitesi**

Hastanelerde krizlerin etkin yönetimi için “kriz komitesi” kurulması gerekli olup, büyük önem arz etmektedir. Olağan dışı durumlarda, hastanelere olan talepte ani ve ciddi bir artışın söz konusu olduğu durumlarda, hastanelerin ivedilikle talebe cevap verebilecek fiziksel imkânlarla birlikte, yeterli sayıda sağlık çalışanı hazır bulundurması önemlidir. Bu bağlamda, olası afet ve kriz durumlarına karşın, hizmet akışının kesilmeden devamlılığının sağlanması ve karmaşanın önlenmesi önceliğiyle, operasyonel koordinasyonu sağlayacak kriz komitelerinin kurulması önemlidir. Rutin çalışma süreçlerinde krize yönelik hazırlık çalışmalarını planlayan bu komitelerin, acil durumlarda harekete geçerek kriz yönetimine öncülük etmesi beklenmektedir.

Birçok ülkede yaygın olan bu kriz komitelerinin genel olarak görevleri dört ana başlık altında toplanabilir;

1. Hem hastane içi hem de hastane dışı örgütler ile iş birliği içinde olarak etkin planlar oluşturma ve süreci takip etme,
2. Kriz planlarını yılda en az bir kez tatbikat yaparak sına ve geri bildirimler doğrultusunda planları yeniden oluşturma,
3. Gerektiği zaman planları uygulamaya koyma ve yönetme,
4. Konu ile ilgili eğitim faaliyetlerini planlama, örgütleme, yürütme ve geri bildirim alma (AMATO, 1995: 8-16).

## **SONUÇ**

Krizler, genel anlamda, öngörülen ya da beklenmedik bir anda ortaya çıkan, maddi, manevi olumsuzluklar ortaya koyduğu gibi, fırsatların değerlendirilmesine de imkân sağlayan, stratejik yönetim planları ile kontrol altına alınabilen karmaşık durumlardır.

Daha çok örgütsel evrende ele alınan krizlerin, aslen bireysel etkilerinden de söz etmek mümkündür. Örgüt boyutunda incelendiğinde ise, kurum hedef ve menfaatleri, hatta varlığını tehdit edecek boyutlara ulaşan krizlerin, çeşitli yöntemlerle bertaraf edilmesi de mümkündür. Yöneticilerin yetersizlik hissettiği bir karmaşa ortamına sürüklendiği, örgüt içerisinde gerginlik oluşturan bu olgunun şiddetine, türüne göre sınıflandırılarak eylem planlarının hazırlanması doğuracağı sonuçların büyüklüğünü de şekillendirmektedir.

Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak boyutlandırabileceğimiz bu süreçlerde, yöneticinin liderlik vasıfları, tecrübesi, bilgi birikimi ve kişisel özellikleri başarılı sonuçlara ulaşmada etkin bir rol oynamaktadır. Stratejik liderlik rolünü sağlıklı bir biçimde gerçekleştiren yöneticiler, krizi çoğu zaman gelmeden sezineleyebilir, krizden



kaçınabilir, krizleri avantaja çevirebilir ya da oluşacak zararları minimuma indirgeyebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin ihtiyacı olan yönetici profili, ileri görüşlü, vizyon ve misyonları belirleyebilen, örgüt kültürünü benimseyerek dış çevre ile bağı kopartmayan, analitik ve stratejik düşünme yetisine sahip, değişim ve gelişmelere açık, esnek fikirli, beşerî sermayeyi efektif olarak kullanabilen özellikler çerçevesinde kurgulanabilmektedir.

Krizler sağlık hizmetleri boyutunda değerlendirildiğinde ise, örgütsel yapısındaki farklılıkların ve yüklendiği misyonel farklılığın göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır. Küreselleşme olgusunun etkileri ve artan talep baskıları sektörü sürekli bir değişim çemberine iterken, minimum maliyetle maksimum hizmet kalitesine ulaşılması beklenmektedir. Bu zorlu şartların gölgesinde, krizlerden etkilenmemek, örgütsel varlığı korumak ve hizmet kalitesinin devamlılığını sağlamak adına, erken uyarı sinyallerinin sistematik olarak takibinin yapılması, yeni stratejik metotlar ve liderlik modellerine başvurulması gerekmektedir. Ayrıca hastane kriz komitelerinin aktifleştirilerek, proaktif ve aktif kriz yönetim planlarının hazırlanması, süreç yönetimini destekleyecek önem taşımaktadır.

## KAYNAKLAR

- AFAD, **Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü**, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Ankara, 2014.
- Akdağ, M. ve Arkan, Ü. (2014). **Kriz Yönetimi**. Konya: Litaratürk Academia Yayınevi.
- Akgöl, A. (2010). “*Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*” **Yüksek Lisans Tezi**, Muğla: Muğla Üniversitesi SBE.
- Aksu, M., **Kriz Yönetimi; Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları**, İstanbul: Kum saati Yayın Dağıtım, 2008.
- Aksu, M., **Kriz Yönetimi**. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010.
- Amato Z (1995), “*Sağlık Kuruluşlarında Olağanüstü Durumlarda Hazırlık*” **1. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu- Bildiriler**, İzmir.
- Bulduklu, Y., **Sağlık Hizmetlerinde Kriz ve Kriz İletişimi, Sağlık Kurumlarında İletişim.**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2015.
- Bulduklu, Y. Ve S. Karaçor. (2017). “*Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya*” **Atatürk İletişim Dergisi**, Sayı: 14. s.286.
- Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- Demirtaş, H. (2000). “*Kriz Yönetimi*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 6
- Demir, N. (2011). “*Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İç İşleri Bakanlığı, Ankara.
- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Filiz, E., **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2007.
- Fink, S., **Crisis Management: Planning fort he Inevitable**, New York: American Management Ass., 1986.
- Gökmen, H. ve Güleç, S. (2009). “*Bir İşletme Olarak Hastanelerde Risk Yönetimi ve Hasta Güvenliği*” **Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2009.
- Haşit, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık, 20000.
- Kahraman, N. (2009). “*İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri*” **Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karabağ, S. F. (2003). “*İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*” **Yüksek Lisans Tezi**. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Kavuncubaşı, Ş. Kısa, A. **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi. 2007.
- Kaya, S. (2009). “*Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koroğlu, A. (2004). “*Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama)*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öztürk, B. (2010). ‘‘Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama’’, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özden, K. (2009). ‘‘İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi’’ İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Panos, E., P. Dafni, G. Kostas Ve M. Zacharoula., (2009). ‘‘Crisis Management In The Health Sector; Qualities And Characteristics Of Health Crisis Managers’’. **International Journal of Caring Sciences**, Sayı: 2 s. 105-107.
- Peker, Ö.- Aytürk, N., **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Sözbilir, F. (2010). ‘‘Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bir Alan Araştırması’’, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saffir, L.- Tarrant, J.,**Power Public Relations**, Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, 19993.
- Salur, D. Ve Vatan, F. (2010). ‘‘Yönetici Hemşirelerin Hastanelerdeki Deprem Afet Planları Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi’’, **Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi**, Sayı: 3. s. 32-44.
- Smith, C., & Hayne, S. C. (1997)., ‘‘Decision making under time pressure: an investigation of decision speed and decision quality of computer-supported groups’’. **Management Communication Quarterly**, Sayı: 11. s. 97-126.
- Sucu, Y., **Kriz Yönetimi**, Ankara: Elit Yayıncılık, 2000.
- Tağraf, H.; Arslan, N., (2003), ‘‘Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım’’, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 1.
- Titiz, İ. ve Çarıkcı, İ.H. (2001), ‘‘Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri’’, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1): 203–218.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü**, TDK yayınları, Ankara, 2005.
- Tüz, M.,**Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Tüz, M. V.,**Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, 1996.
- Ural, E. G. (2003), ‘‘Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Gündem Yönetimi’’, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**.
- Vural, Z. ve Bat, M., **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2013.