



Abant Sosyal Bilimler Dergisi

Journal of Abant Social Sciences

2025, 25(1): 150-172, doi: 10.11616/asbi.1585774



Kamuda Kriz Yönetimi ve İşbirlikçi Yönetişim Anlayışı: Bir Model Önerisi

Crisis Management and Collaborative Governance Approach in Public Sector: A Model Proposal

Ömer ÇAMUR¹ 

Geliş Tarihi (Received): 15.11.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 05.01.2025

Yayın Tarihi (Published): 25.03.2025

Öz: Kamu yönetimi, vatandaşların ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. Kamu yönetiminin sunmuş olduğu hizmetler vatandaşlar açısından vazgeçilemez niteliktedir. Kamu yönetiminde zaman zaman farklı kriz durumları ortaya çıkabilmekte ve kamu yönetiminin kendisinden beklenen hizmetleri üretmesini engelleyebilmektedir. Kamu yönetiminin yaşadığı krizleri atlatmasına yönelik geleneksel yöntemler günümüzde yetersiz kalmaktadır. İşbirlikçi yönetim, farklı paydaşlarla yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi temelinde yükselen bir yönetim anlayışı olarak, kriz yönetimi açısından başarılı sonuçlar doğuracağı düşünülen anlayışlardan biridir. Zira işbirlikçi yönetim anlayışı, kamu yönetiminin yaşadığı krizlerin giderilmesine yönelik farklı paydaşların birlikte durum değerlendirmesi yapmalarını ve özgün çözüm önerileri geliştirmelerini önermektedir. Bu çalışmada, literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler yorumlanmış ve kamuda kriz yönetimi, işbirlikçi yönetim anlayışı doğrultusunda yeniden ele alınmıştır. Bu doğrultuda, kamuda başarılı bir kriz yönetimi konusunda işbirlikçi yönetim anlayışının sunduğu fırsatlar ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada, kriz yönetimi özelinde işbirlikçi yönetişimin uygulanmasına yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Kamu Yönetimi, İşbirliği, İşbirlikçi Yönetişim.

&

Abstract: Public administration operates to meet the needs of citizens. The services provided by public administration are indispensable for citizens. Different crisis situations may arise from time to time in public administration and prevent the public administration from producing the services expected from it. Traditional methods for public administration to overcome crises are currently inadequate. As a management approach based on the realization of management activities with different stakeholders, collaborative governance is one of the approaches considered to produce successful results in terms of crisis management. This is because collaborative governance approach suggests that different stakeholders should make a shared assessment of the situation and develop unique solution proposals to resolve the crises experienced by public administration. In the light of this information, the information obtained as a result of the literature review is interpreted and crisis management in the public sector is reconsidered in line with the collaborative governance approach. In this respect, the opportunities offered by the collaborative governance approach for successful crisis management in public sector have been presented. The study also proposes a model for the implementation of collaborative governance approach in crisis management.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Public Administration, Cooperation, Collaborative Governance.

Atıf/Cite as: Çamur, Ö., (2025). Kamuda Kriz Yönetimi ve İşbirlikçi Yönetişim Anlayışı: Bir Model Önerisi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 150-172. doi: 10.11616/asbi.1585774

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ömer Çamur, Bingöl Üniversitesi, ocamur@bingol.edu.tr.

1. Giriş

Kriz, genellikle ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve amaçlara ulaşmayı engelleyen tüm durumları anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Geniş bir nitelik sergileyen kriz olgusu, bireysel yaşamdan kurumsal yaşama ve nihayetinde devlet yaşamına kadar farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir. Etkileri itibarıyla ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilen kriz, günümüzde insanlığın çok sık karşılaştığı problemlerden biridir. Gelineen seviyede krizlerle mücadele etmek, temel bir gereklilik halini almıştır. Bu durum kriz yönetiminin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

En genel haliyle krizlerle mücadele etme sürecini ifade eden kriz yönetimi, krizlerin engellenmesi, ortaya çıkan krizlerin aşılması ve kriz sonrası gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Kriz yönetiminde gösterilen başarı, krizlerin olası zararlarının azaltılabilmesinde doğrudan etkilidir. Başarılı bir kriz yönetimi için tarihsel süreç içerisinde farklı kriz yönetimi anlayışları geliştirilmiştir. Geleneksel anlamda kriz yönetimi, krizler ortaya çıktıktan sonra gerçekleştirilen mücadeleyi ifade etmektedir. Günümüzde ise kriz yönetimindeki temel anlayış, henüz krizler ortaya çıkmadan engellenebileceği üzerinde yükselmektedir. Bu durum henüz krizler ortaya çıkmadan önce girilen çabaları da dahil eden geniş kapsamlı bir kriz yönetimi sürecini ifade etmektedir.

Krizler, yaşamın tüm alanlarında ortaya çıkabilmektedir. Krizlerin ortaya çıktığı alanlardan biri de kamu yönetimidir. Kamu yönetimi, zaman zaman farklı kriz türleri ile karşı karşıya kalmaktadır ve bu duruma bağlı olarak faaliyetleri aksayabilmektedir veya tamamen durmaktadır. Kamu yönetimi, vatandaşların ortak ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla faaliyet gösteren oldukça önemli bir yönetsel alandır. Devletin vatandaşlar ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirme görevini yürüten kamu yönetimi alanında yaşanan herhangi bir krizin etkileri ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Zira kamu yönetimi başta eğitim, sağlık, güvenlik olmak üzere hayati derecede önemli birçok hizmetin üretilmesinden sorumludur. Dolayısıyla kamu yönetimi alanında kriz yönetimi oldukça önemlidir ve başarılı bir şekilde yürütülmek zorundadır.

Günümüzde kamu yönetiminde yaşanan krizlerle mücadelede etkili olabileceği düşünülen yaklaşımların başında işbirlikçi yönetim anlayışı gelmektedir. İşbirlikçi yönetim, yönetim faaliyetinin farklı paydaşlarla birlikte gerçekleştirilmesi gerekliliği üzerinde yükselmektedir. Son yıllarda sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelen işbirlikçi yönetim, kamu yönetiminde politika oluşturma, karar alma ve uygulama aşamalarının tümüne farklı paydaşların dahil edilmesini ifade etmektedir. İşbirlikçi yönetim anlayışının temel değerlerinin kamu yönetiminde yaşanan krizlerle mücadelede etkili olabileceği düşünülmektedir. Çünkü birden çok paydaşın kararlara dahil edilmesi ile krizler farklı bakış açıları doğrultusunda değerlendirilebilecek ve özgün çözüm önerileri geliştirilebilecektir. İşbirlikçi yönetim anlayışına göre etkili bir kriz yönetimi, paydaşların kriz yönetimindeki faaliyetlerine bağlıdır. Dolayısıyla kriz yönetiminin tüm aşamalarında paydaşlarla işbirliğinin gerçekleştirilmesi ve kriz yönetimine dair uygulamaların birlikte gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada, öncelikle kriz, kriz yönetimi ve işbirlikçi yönetim kavramlarının neyi ifade ettiği açıklanacaktır. Çalışmanın devamında ise kamu yönetiminde kriz yönetimi ve işbirlikçi yönetim anlayışının kamu yönetimindeki krizler üzerindeki olumlu etkileri, kriz yönetiminde işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanmasını zorlaştıran faktörler ve işbirlikçi yönetimin dezavantajlarının neler olduğu açıklanacaktır. Ayrıca çalışmada, kriz yönetiminin işbirlikçi yönetim anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi için bir model önerisi geliştirilmeye çalışılacaktır.

2. Kriz ve Kriz Yönetimi

Kriz, günümüzde insanların hayatlarının bir parçası haline gelen, sınırları tam olarak çizilemeyen, küreselleşme ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasına bağlı olarak içerik itibarıyla sürekli bir değişim yaşayan oldukça önemli bir durumdur. Uygarlığın gelişmesi ve sivil bilinç düzeyinin artmasıyla birlikte toplumsal ihtiyaçların ve bu ihtiyaçlara yönelik taleplerin artması farklı krizlerin yaşama sirayet etmesine neden olmuştur (Boin ve Lagadec, 2000: 185; Khedmati, 2016: 701). Gelineen seviyede her yerde ve tüm zaman dilimlerinde karşılaşılabilecek durumlardan biri haline gelen kriz, günlük yaşamda oldukça sık bir şekilde kullanılan bir kavram ve yaşanan bir durum halini almıştır. Kriz, insanın günlük aktivitelerinden

çalışma yaşamına kadar tüm alanlarda ortaya çıkabilen ve hayatın olağan akışını olumsuz etkileyen durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Farklı anlamlara gelebilen kriz kavramı, genel anlamda olumsuz durumları tanımlamak amacıyla kullanılan üst bir kavramdır.

Kriz, sözcük anlamı itibariyle “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran” gibi anlamlara gelmektedir (sozuk.gov.tr). Etimolojik olarak Yunancada ayrılmak anlamına gelen ve krizis kavramının karşılığı olan kriz (Özarslan ve Diker, 2020: 655), farklı disiplinler tarafından incelenmiş ve tanımlanmaya çalışılmış bir kavramdır. Bu durum krizin anlam olarak farklılaşmasını ve geniş bir içerik ihtiva etmesini beraberinde getirmiştir.

Kriz, zor bir problemin varlığına, normal olmayan bir dönemden geçildiğine veya kritik bir aşamaya gelindiğine işaret etmektedir. Kelime olarak genellikle gerilimin ve güvensizliğin hakim olduğu, insanı, aileyi, toplumu, kurumları, devleti veya uluslararası çevreyi ilgilendirebilen belirsizlik durumlarını ifade etmek amacıyla kullanılan kriz sözcüğü, karşılaşılmak istenilmeyen, kaçınılan, istenmeyen tüm durumları kapsamaktadır (Nteka, 2021: 64; Canyon, 2020: 4; Boin vd., 2005: 2). Kriz, kavram olarak her ne kadar kişisel veya öznel durumları kavramsallaştırmak amacıyla kullanılıyor olsa da içerik olarak toplum ya da sistemler açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecek potansiyel durumları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Milašinoviæ ve Kešetoviæ, 2008: 168).

İstikrarsız ve olağan dışı olan durumları anlatan kriz, herhangi bir olayın normal görünümünü dışında olan, müdahale gerektiren ve düzeltmeleri elzem kılan durumları ifade etmektedir (Parlak ve Eflani, 2023: 443). Kriz, “zaman baskısı ve son derece belirsiz koşullar nedeniyle kritik kararlar almayı gerektiren, bir sosyal sistemin temel yapılarına veya temel değerlerine ve normlarına yönelik ciddi bir tehdit” olarak tanımlanmaktadır (Rosenthal vd., 1989:10). Diğer bir tanıma göre kriz, beklenmedik bir anda meydana gelen, öngörülemeyen ve hızlı bir şekilde cevap verilmesi gereken bir olgudur (Dinçer, 2007: 407).

Kriz kavramı içerik olarak üç temel unsur üzerinde yükselmektedir. Bunlar geçicilik, orantısızlık ve ölçektir. İlk olarak kriz, nispeten kısa süreli olan fakat sonuçları itibariyle uzun süreli etkileri bulunan bir olaydır. İkinci olarak kriz, gerçekleşen olay ile olayın sonuçları arasındaki orantısızlıkla kendisini göstermektedir. Yaşanan olay ile gerçekleşen sonuçlara bakıldığında sonuçların yaşanan olaya göre oldukça büyük olduğu görülür. Üçüncü olarak kriz kavramından bahsedebilmek için krizin kapsam açısından uygun bir ölçekte veya büyüklükte olması gerekmektedir (Walby, 2022: 2). İlgili özelliklere sahip bulunan her olay kriz olarak nitelendirilebilir.

Krizler özelliklerine ve doğasıya göre farklı türlerde ortaya çıkmaktadır. Krizlerin nedenleriyle ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte krizler, doğal veya insan faaliyetleri sonucu olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır (Nteka, 2021: 65; Petrova, 2023: 170). Bu doğrultuda kriz, yangın, deprem, sel vb. doğal afetler ile tehlikeli durumları anlatmak için kullanılmakla birlikte aşırı yönetsel, sosyal ve ekonomik bozukluklar gibi bir ülkenin ya da toplumun stratejik hedeflerini ve menfaatlerini olumsuz yönde etkileyecek, tehlikeye ve zarara sokacak nitelikte beklenmedik olayların ortaya çıkardığı tüm durumlar için de kullanılmaktadır (Aydın, 2015: 202).

2.1. Kriz Yönetimi

Modern yaşamda toplumların derinliklerine nüfuz etmiş bulunan ve insan yaşamının bir parçası haline gelen krizler, dünyada son yıllarda önemli sosyal, siyasi, ekonomik, coğrafi ve beşeri olaylar ile daha da artmıştır. Ayrıca yaşanan doğal afetlerle birlikte insanlar farklı ve yıkıcı sonuçları bulunan krizlere maruz kalmaktadır. Dünya çapında yaşanan irili ufaklı birçok krize medya aracılığıyla şahit olunmaktadır. İnsanlığın karşılaştığı krizler toplumları ve örgütleri her geçen gün daha da fazla tehdit etmektedir (Khedmati, 2016: 702). Gelineen seviyede krizlerden kurtulmak veya yaşanan krizlerin etkilerini gidermek amacıyla başvuru temel yöntem kriz yönetimidir.

Dünyanın farklı yerlerinde yaşayan bireylerin karşılaştığı geleneksel veya modern krizlere tepki olarak ortaya çıkan kriz yönetimi, genel bir ifade ile krizin yol açtığı sorunları gidermek için alınan özel önlemleri ifade etmektedir (Petrova, 2023: 176; Devlin, 2007: 1). Kriz yönetimi, krizin neden olduğu yıkıcı etkileri en

aza indirecek koşulların hazırlanmasıdır. Daha geniş bir ifade ile kriz yönetimi, yaşanan krizle mücadele etmek, krizin olumsuz etkilerini ve sonuçlarını kontrol altına almak ve kriz öncesi normal döneme geçmek için atılan adımların tümüdür (Khedmati, 2016: 701-704).

Yaşanan olumsuz durumların giderilmesi için verilen mücadeleyi anlatan kriz yönetimi, kurumsal açıdan oldukça önemli anlamlar içermektedir. Örgütsel yaşam açısından kriz, kurumun varlığını tehdit eden, düşük olasılıklı fakat ciddi etkilere sahip, neden, sonuç ve çözüm açısından belirsizlik içeren ancak hızlı bir şekilde cevap vermeyi gerektiren tüm durumları ifade etmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 61). Bu doğrultuda örgütsel kriz, “paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden, kuruluşun performansını ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek öngörülemeyen bir olayın algılanması” olarak tanımlanmaktadır (Coombs, 2007a: 2-3; Shrivastava, 1987: 194). Diğer bir tanıma göre örgütsel kriz, kurumun imajına zarar veren ve hedef kitlesi ile olan güvenini zedeleyen tüm durumları ifade etmektedir (Reid, 2000: 17).

Örgütsel krizler, örgüt tarafından beklenmeyen veya öngörülemeyen, örgütün öncelikli değerlerini ve hedeflerini tehdit eden, karşılık verme konusunda kısa bir zaman dilimine sahip bulunan durumlardır. Kriz yönetimi, bu durumların aşılması amacıyla. Diğer bir ifadeyle kriz yönetiminin temel amacı, kurum için gerekli olan kaynakların korunması suretiyle anormal durumun düzeltilmesi için makul çözümlerin üretilmesidir (Hermann, 1963: 65; Mehr ve Jahanian, 2016: 145). Bu doğrultuda kriz yönetimi, olası kriz durumlarının tanımlanması, incelenmesi, tahmin edilmesi, krizden kaçınma yöntemlerinin belirlenmesi, olası krizlerle başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi, krizin en az hasar ile atlatılması için gerekli olan planın oluşturulması ve uygulanması amaçlarını taşımaktadır (Milašinoviæ ve Kešetoviæ, 2008: 181; Booth, 1990: 381).

Kurumları kaosa iten ve bazen de kurumların yıkılmalarına neden olan beklenmedik ve istisnai olaylar olan krizler, kurumun fiziksel, finansal ve duygusal yapıları üzerinde ciddi baskılar oluştururlar (Victor vd., 2005: 1; Mitroff, 1993: 49). Bu olumsuz durumların giderilebilmesi etkili bir kriz yönetimini gerekli kılmaktadır. Çünkü etkili bir kriz yönetimi, kurumların krizlere hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda etkili bir kriz yönetimi, krizlerin meydana gelmesini önlemeye yönelik sistematik girişimleri içermelidir (Güdek, 2023: 230; Smith, 2005: 312). Diğer bir ifadeyle etkili kriz yönetimi, henüz tetikleyici bir unsur bulunmadan önce potansiyel risklerin en aza indirilmesini içermektedir. Tetikleyici bir olay sonrasında ise kriz yönetimi, temel olguların bireysel ve kurumsal açıdan yeniden düzenlenmesini ve krizin etkilerinin iyileştirilmesini sağlamaktadır (Pearson ve Clair, 1998: 68).

Kriz, özel bir karar anını değil bir süreci ifade etmektedir. Bu durum kriz yönetiminin belirli adımların takip edilmesiyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Kriz yönetim süreci konusunda farklı aşamalardan oluşan çeşitli yaklaşımlar ortaya konmuştur. Mitroff (1993: 53), kriz yönetimi sürecinin beş farklı aşamada gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu aşamalardan ilki, kriz sinyallerinin saptanması aşamasıdır. Her kurumda kriz henüz baş göstermeden önce çeşitli emareler gösterir. Eğer kurumda bu sinyaller algılanabilirse kriz henüz başlamadan müdahale edilebilir. İkinci aşama, krize hazırlıklı olma/krizi önleme aşamasıdır. Bu aşama kriz sinyalleri algılandıktan hemen sonra krizin önlenmesi amacıyla atılması gereken adımları kapsamaktadır. Burada amaç kriz henüz gerçekleşmeden kurumu krize götüren unsurlar üzerindeki kontrolün artırılmasıdır. Üçüncü aşama, krizin neden olduğu zararın önlenmesi aşamasıdır. Bu aşama krizin neden olabileceği zararların en aza indirilmesi ile ilgilidir. Bu aşamada amaç, krizin daha fazla büyümemesi amacıyla gerekli tedbirlerin alınması ve krizin yıkıcı etkilerinin sınırlandırılmaya çalışılmasıdır. Dördüncü aşama, iyileştirme aşamasıdır. İyileştirme aşaması, kriz öncesi döneme dönmek için hızlı bir şekilde hareket etmeyi içermektedir. Bu aşamada temel amaç, krizin neden olduğu olumsuzlukların giderilmesidir. Beşinci ve son aşama ise, öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada kriz dönemi değerlendirilmekte ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizlerle nasıl mücadele edilebileceği öğrenilmektedir. Bu aşamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucu kurum gelecekteki krizleri daha etkili bir şekilde yönetebilecektir. Literatürde Mitroff'un ortaya koyduğu sınıflandırmadan farklı kriz yönetim süreci modelleri bulunmaktadır. Bu modellere Coombs ve Fink modelleri örnek gösterilebilir. Coombs'a (2007b: 166) göre kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yapılacaklar şeklinde üç aşamayı içermektedir. Fink (1986: 21) modelinde ise kriz yönetim

süreci; öncü işaret, akut kriz, kronik kriz ve çözüm olmak üzere 4 farklı aşamadan oluşmaktadır. Özcan'a (2021: 50) göre, bu modellerde her ne kadar kriz yönetim süreci farklı şekillerde ifade edilmiş olsa da aralarında büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Kriz yönetimi, beklenmeyeni beklemekle başlamaktadır. Ancak beklenmeyeni öngörebilmek ve ona karşı hazırlıklı olmak kolay bir iş değildir (Eren, 2022: 1). Bu durum kriz yönetiminin nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda çok az fikir birlikteliği sağlanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla kriz yönetimine dair test edilmiş genel bir kriz yönetim modeli mevcut değildir (Jaques, 2007: 148; Christensen vd., 2014: 7). Lakin kriz yönetim süreci konusunda ortaya konan farklı yaklaşımlardan hareketle kriz yönetim sürecinin temelde üç farklı aşamadan oluştuğu ifade edilebilir. Bu aşamaları krize hazırlık, krizi yönetme ve kriz sonucunun değerlendirilmesi şeklinde sıralamak mümkündür. Krize hazırlık aşaması genellikle planlama, krizden sakınma, krizi tanıma ve eğitim aşamalarını içermektedir. Krizi yönetme aşaması krizi sınırlandırma, kritik müdahalelerde bulunma, zarar azaltma, seçeneklere karar verme, seçenekleri uygulama, etkili iletişim gerçekleştirme ve iyileştirme yöntemleri gibi aşamaları içermektedir. Kriz sonucunun değerlendirmesi aşaması ise eski rutin yaşama dönme ile başlayan ve hesap verme süreci ile devam eden aşamadır. Son aşama gelecekteki krizlere iyi bir şekilde hazırlanma yollarını araştıran önemli bir aşamadır (Özcan, 2021: 51-52).

Krizler her kurumun karşılaşılabileceği önemli durumlardır. Bu durum kamusal hizmetlerin üretilmesi amacıyla faaliyet gösteren kamu yönetimi için de geçerlidir. Dolayısıyla çalışmanın devamında kriz ve kriz yönetiminin kamu yönetimi açısından neyi ifade ettiği açıklanacaktır.

3. Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi

Kriz, bireysel, sosyal ve politik seviyede tüm faaliyetleri ve ilişkileri kapsayan geniş bir kavramdır. Toplumdaki tüm sektörleri, sivil toplum kuruluşlarını, işletmeleri ve hükümetleri etkileyebilen kriz, güvenlik, ekonomi, toplumsal yaşam, siyaset ve hukuk gibi farklı disiplinlerle olan yakın ilişkisinden dolayı kamu yönetiminin temel çalışma alanlarından bir haline gelmiştir (Lemonakis ve Zairis, 2020: 1; Turgut ve Çelikyay, 2021: 41). Diğer sektörlerden farklı bir öneme sahip bulunan kamu yönetimi alanında ortaya çıkabilecek bir kriz, sahip olduğu içerik, taşıdığı özellik ve sonuçları itibarıyla ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır. Bu durum kamu yönetiminde krizin göz ardı edilemeyecek ayrı bir alan olarak ortaya çıkmasını ve farklı yönlerden incelenerek değerlendirilmesini gerektirmektedir (Akdağ ve Arklan, 2013: 34).

Kamu yönetimi alanında yapılan çalışmalar genellikle kurumsal yapı, kurumun işleyişi, işbirliği ve koordinasyon gibi alanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Kriz yönetimi konusuna ise daha az değinilmiştir. Oysa kamu yönetimi açısından kriz yönetimi oldukça önemlidir. Çünkü kamu yönetimi alanında ortaya çıkabilecek bir kriz başta vatandaşlar olmak üzere tüm özel sektörü de etkilediği için büyük bir kitle açısından sorun teşkil etmektedir (Bsoul-Kopowska vd., 2022: 107; Lemonakis ve Zairis, 2020: 3; Bozgeyik, 2004: 40).

Kamu yönetimi açısından kriz, kurumların işleyişini etkileyen bir tehdit veya aksaklık sonucu ortaya çıkan ve sosyal bağları kesintiye uğratan ya da önemli ölçüde bozan durumların tümünü kapsamaktadır (Kos ve Hromadskyi, 2017: 41; Fener ve Çevik, 2015: 700). Krizler bir yandan kamu sektöründeki bozulmaları ifade ederken diğer yandan, kamu yönetiminin kurumsal bütünlüğünün tehlikede olduğu anlamına gelmektedir. Bir kamu kurumu, kurumsal yapısına meydan okunduğu kadar temel yapıları, değerleri ve ilkeleri tehdit edildiğinde de krizde demektir. Farklı nedenlerden kaynaklanan krizler, kamu yönetiminin hizmet sunduğu nüfusun bir bölümünü veya tamamını olumsuz etkileyen olayları ifade etmektedir (Boin ve 'tHart, 2000: 12; Rosenthal vd., 1991: 211; Lemonakis ve Zairis, 2020: 2; Subh ve Aljuhmani, 2023: 1857).

Kamu yönetiminde kriz yönetimi, bir kamu kurumunun kendisine zarar verebilecek olayları önlemek ve krizlerin etkilerini hafifletmek amacıyla gerçekleştirdiği tüm çalışmaları ifade etmektedir (Turpin, 2016: 4742). Kriz yönetimi, "örgütlerin varlıklarını koruyabilmek, karşılaştıkları değişimlerin üstesinden gelebilmek için plan ve programlara uygun olarak geliştirdikleri bir çözüm sürecidir" (Genç, 2017: 224).

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi, ortaya çıkabilecek krizlere hazırlanma, krizin etkilerini hafifletme, krizlere müdahale etme ve öğrenme sürecini kapsayan tüm işlemlerdir. Risk değerlendirmeye proaktif bir bakış açısı katan ve acil durumlarda ihtiyaç duyulan stratejiler geliştirmeye çalışan kriz yönetimi (Shaw ve Fudge, 2018: 4403), kamu yönetimi alanında ortaya çıkan ve kurumun amaçlarına ulaşmayı engelleyen tüm durumlarla mücadele etmeyi kapsamaktadır.

Kriz yönetiminin kamu yönetiminde kriz yönetimi açısından oldukça önemli amaçları bulunmaktadır. Kriz yönetimi; krize ve kriz algısına yönelik doğru ön kabullerin geliştirilmesi, kurumu krize itebilecek tehditlerin belirlenmesi, kriz henüz ortaya çıkmadan önce fark edip olası krizlerin önlenmesi, kriz türlerinin ayrıştırılabilmesi, kriz döneminde krizin başarılı bir şekilde atlatılması için gerekli faaliyetlerin yürütülmesi, kriz devam ederken kamu kurumlarının üstlenmiş olduğu görevlerin yerine getirilmesinin sağlanması, kriz döneminde vatandaşların hayatlarını sağlıklı bir ortamda sürdürmesi için gerekli yaşam koşullarının oluşturulması, kamu kurumlarının kriz sonrası hızlı bir şekilde toparlanması ve aldığı yaraların iyileştirilmesi amaçlarını taşımaktadır (Akdağ ve Arklan, 2013: 34; Pearson ve Mitroff, 1993: 49; Kos ve Hromadskyi, 2017: 41; Petrova, 2023: 176; Filiz, 2006: 54).

Krizler her ne kadar öngörülme de beklenmedik değişimlerdir (Lemonakis ve Zairis, 2020: 2). Bu durum kamu yönetimi açısından krizlerin ortaya çıkmasında belirli işaretlerin var olduğu anlamına gelmektedir. Geleneksel görüş krizleri enteresan olaylar olarak tasvir etmekte ve aniden, habersiz bir şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Geleneksel görüşe göre krizler benzersiz olmasalar da karakteristik olmayan istisnalarlardır. Elbette her krizin bazı fiziksel özellikleri ve her kurumsal çöküşün kendisine has bir senaryosu bulunmaktadır. Ancak yer, zaman, ölçek ve yöntem kriterlerinin ötesine geçildiğinde ya da krizlerin politika yapıcılar ve vatandaşlar için oluşturduğu zorluklara bakıldığında krizlerin benzerlik hissini yitirdiği görülmektedir. Dolayısıyla krizler, geleneksel görüşün aksine kamu sektöründeki temel kurumsal kırılmalıkların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadırlar. Kriz öncesi dönemde kamu kurumlarındaki yapı ve işleyiş kamu yönetiminde yaşanan krizlerin temel nedenlerinden biridir (Boin ve 'tHart, 2000: 11; Brändström vd, 2004: 191).

Kamu yönetimini krize iten oldukça fazla ve farklı neden bulunmaktadır. Krize neden olan durumların tespit edilebilmesi çok önemlidir. Çünkü krizin neden ortaya çıktığının bilinmesi, onu kontrol altında tutmanın ilk adımıdır (Gundel, 2005: 106). Kamu yönetiminde krizleri tetikleyen unsurların tespit edilmesi kolay değildir. Özellikle günümüz modern dünyasında sistemlerin sahip olduğu karmaşık ilişkiler ve yönetsel durumlar kriz nedenlerinin tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Buna rağmen kamu yönetimini krize iten nedenleri içsel ve dışsal nedenler olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel nedenler; politik, yasal, sosyal veya kültürel değişimleri takip edememe, kamu yönetimindeki kurumsal hantallık ve kırtasiyecilik, maliyetleri düşürememe, kriz sinyallerinin anlaşılabilmesi, kamu yönetiminin esnek olmaması, kamu yönetiminin büyümesi, kamu kurumlarının birbirlerine ve dış çevreye artan bağımlılığı, kriz ekibinin bulunmaması, krizlere dair yetersiz bilgi, beceri ve anlayış, yetersiz yönetim, yöneticinin iktidarı kaybetme korkusu, personelin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması, personel yönetimi ile ilgili sorunlar, kurum içi anlaşmazlıklar, kötü planlama, dürüst veya etik olmayan davranışlar, hizmet sunmak için gerekli olan kaynakların yetersizliği, tepkisiz bir kurumsal kültür, yönetici veya liderlik başarısızlığı, kamu yönetiminin iç çevresi ile yaşadığı uyum problemi ve yaygın iş huzursuzluğu şeklinde sıralanabilir. Dışsal nedenler ise; ülkedeki ekonomik belirsizlik veya dalgalanmalar, siyasal istikrarsızlık, hızlı çevresel değişim, teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, faaliyet gösterilen sektördeki dalgalanmalar, toplumun bir kısmını veya tamamını etkileyen afetler, devletleri etkileyen salgın hastalıklar, iç veya dış güvenliği etkileyen olaylar, terör saldırıları, uluslararası çatışmalar, kentsel düzensizlik, büyük ölçekli kazalar ve küreselleşme olarak belirtilebilir (Özcan, 2021: 19; Eren, 2022: 25; Tekin, 2014: 164; 't Hart vd., 1993: 13; Genç, 2009: 10; Boin ve 'tHart, 2000: 12; Jaques, 2007: 151; Boin ve Lagadec, 2000: 186; Yordanova, 2020: 239; Maghdid vd., 2022: 68-69).

Her krizin kendine özgü nedenleri bulunmakla birlikte kurumların kriz türlerine karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacak bazı ortak unsurlar bulunmaktadır. Her örgüt yaşanabilecek potansiyel kriz türlerine karşı hazırlıklı olmalıdır. Kurumlar için, akla gelebilecek tüm kriz türleri hususunda hazırlıklı olmak mümkün olmasa da en az bir kriz türüne karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Potansiyel krizlerin benzer olması krizlere

yönelik yapılan hazırlıkların başarısını artıracaktır. Önemli olan kriz yönetiminde düşünülme-yeni düşünülmemektedir. Düşünülme-yeni düşünülmemek, büyük krizlerin oluşturacağı travmaları en aza indirerek harekete geçmeyi kolaylaştırmaktadır (Mitroff, 1994: 105). Dolayısıyla karar vericilerin krizlerle başa çıkma konusunda optimum başarıyı sağlayabilmeleri için öz farkındalığa yatırım yapmaları gerekmektedir. Çünkü krizleri önlemeye yönelik geliştirilen modeller karar vericilerin kriz ile başa çıkma yeteneklerini geliştirmelerine bağlıdır (Schomaker ve Bauer, 2020: 845; Smart ve Vertinsky, 1977: 640).

Günümüz modern dünyasında krizler, birbirini tetikleyen birçok faktörün sonucudur ve birbirleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmek zorundadır (Boin ve Lagadec, 2000: 186; Brändström vd, 2004: 191; Liptáková ve Koper: 2023: 25). Krizler ani bir şekilde ortaya çıkabilirler ama aslında birer sürpriz değildirler. Bu durum kamu yönetiminde ortaya çıkan krizlerin beklenmedik olmadığı anlamına gelmektedir. Bir yandan kurumun yapısı ve performansı, diğer yandan kamu kurumlarına yönelik talep ve beklentiler arasında ortaya çıkan ve giderek genişleyen uçurumun neden olduğu bir kuluçka dönemi bulunmaktadır (Eren, 2022: 7; Boin ve 't Hart, 2000: 28). Dolayısıyla kamu yönetiminde yaşanabilecek bir kriz, farklı emareler ile kendisini göstermektedir. Kriz sinyallerinin ivedi bir şekilde tahmin edilmesi veya belirlenmesi yaşanabilecek krizlerin önlenmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bir kurum, kendisine yönelik herhangi bir tehdidi ne kadar erken fark edebilirse o tehdit ile başa çıkması da o derece kolay olacaktır (Khedmati, 2016: 703; Goodman, 2001: 117).

Bürokrasilerin hatasız olması beklenemez. İnsan hata yapabilir veya bir makine bozulabilir. Hiçbir insan mükemmel olamadığı gibi herhangi bir sistemin de hatasız olması muhtemel değildir. İdari anlayışa göre hata yapmak bürokratik bir durumdur. Ancak bazı kurumların gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ve yaptıkları iş çok önemlidir ve başarısızlık sonuçları yıkıcı olabilir (LaPorte ve Consolini, 1991: 19). Kamu yönetimi, faaliyet alanı itibarıyla vatandaşları doğrudan ilgilendiren hizmetlerin üretilmesinden sorumludur. Bu sorumluluğun herhangi bir krizden dolayı yerine getirilememesi insan yaşamının doğrudan ve ciddi bir şekilde etkilenmesine neden olabilir. Kriz sonuçlarının belirsizliği nedeniyle kamu yönetiminde yaşanabilecek bir krizin etkilerini tam olarak ortaya koymak mümkün değildir. Ancak kamu yönetiminde yaşanan krizlerin sonuçlarına dair bazı tespitlerde bulunmak mümkündür. Öncelikle ifade etmek gerekir ki bir kurum, kriz döneminde hem kendisi hem de çevresi için geniş kapsamlı sonuçlara neden olabilir (Hermann, 1963: 62). Bu doğrultuda krizin kamu yönetimi açısından sonuçlarını istikrarsızlık, koordinasyonun bozulması, kurumun fiziksel, mali ve duygusal yapısının bozulması, hukuka aykırı davranışların ortaya çıkması, kurumsal hedeflere ulaşamama, kurumsal iletişimin gayri resmi yollarla gerçekleşmesi, kamu güvenliğinin zarar görmesi, klasik sigorta giderlerini aşan yüksek ekonomik maliyetler, yaşamsal kaynakları etkileyen birleşik sorunlar, kararlara yönelik yanlış tepkiler, aşırı belirsizlik, kamusal hizmetlerin aksaması, vatandaş ihtiyaçlarının karşılanamaması, dış çevre ile uyumun bozulması, kurumun itibarının ve imajının zarar görmesi ve vatandaş güveninin kaybedilmesi olarak sıralamak mümkündür (Shaw ve Fudge, 2018: 4403; Tokasis vd., 2019: 37; Boin ve Lagadec, 2000: 186; Akdağ ve Arklan, 2013: 34; Pearson ve Mitroff, 1993: 49):

Kamu yönetiminde yaşanabilecek herhangi bir krizin sonuçlarını artırmak mümkündür. Bahsedilen her olumsuz durum kamu yönetiminin varlık nedeninin, iş görme usullerinin ve yönetim anlayışının sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu durum kamu yönetimi alanında kriz yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır.

Kamu yönetimindeki kriz durumu, kamu yönetiminin mevcut yapısı, konumu ve misyonu itibarıyla daha ilgi çekici, daha büyük etkilere neden olma potansiyeline sahip farklı yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Önceden tanımlanmış kriz yönetim usulleri günümüz modern dünyasında kamu yönetiminin yaşadığı krizleri çözmede yetersiz kalmaktadır (Akdağ ve Arklan, 2013: 35; Boin ve Lagadec, 2000: 186). Bu durum farklı yönetsel yaklaşımların ve yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde yaşanabilecek krizlerin çözümü açısından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. İşbirlikçi yönetim, kamuda kriz yönetimi açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülen yaklaşımlardan biridir. Çalışmanın devamında işbirlikçi yönetim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kriz yönetimine olası katkıları üzerinde durulacaktır.

4. İşbirlikçi Yönetişim Anlayışı

Yaşadığımız yüzyılın başlarından itibaren kamu sektöründe kamusal hizmetlerin üretilmesine yönelik daha yüksek seviyede işbirliği ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Hükümetler piyasada hizmet üretmek yerine değer zinciri oluşturan ve piyasalarla birlikte çalışan bir anlayış ile kendilerini yeniden tanımlamaya başlamışlardır. Çünkü etkili sonuçlar elde etmek farklı aktörlere bağımlı ve birlikte hareket etmeyi gerektirmektedir. Süreç içerisinde işbirliği, kamusal yaşamda ve kamu politikalarının oluşturulmasında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler özellikle yönetim süreçlerinde kamu hizmetleri açısından oldukça etkili olan yeni ve heyecan verici değişimleri beraberinde getirmiştir (Wanna, 2008: 6; Cynthia, 2017: 1; Shergold, 2008: 13).

Son yıllarda yönetim temelinde farklı alanların ortaya çıktığı görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında üretilen hizmetler rol, alan ve sorumluluk itibarıyla bir hiyerarşi içerisinde gerçekleşmektedir. Yerelden bölgeye, bölgeden de ulusala farklı yönetim kademeleri bulunmaktadır. Her yönetim düzeyinin kendi yetki ve sorumlulukları bulunmakta ve aralarındaki ilişki hiyerarşi, komuta ve kontrol odaklı bir şekilde uygulanmaktadır. Ancak günümüzde bu yönetsel kademeler dışında var olan farklı unsurlarla işbirliğini içeren yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Booher, 2004: 33). Bu yaklaşımlardan biri de işbirlikçi yönetim yaklaşımıdır.

Kamu yönetimi literatüründe yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan işbirlikçi yönetim, tanım olarak henüz belirsiz ve üzerinde uzlaşa sağlanmamış kavramlardan biridir. Esasen işbirlikçi yönetime ilişkin önemli bir literatür oluşmasına rağmen bu alandaki bilgi ve uygulamalara dair olgunlaşma süreci önemli bir hızla devam etmektedir. Bu durum kavram olarak işbirlikçi yönetimin tam olarak neyi ifade ettiğinin ortaya konmasını zorlaştırmaktadır (Emerson vd., 2012: 2; Bianchi, vd., 2021: 1582). Buna rağmen var olan literatür doğrultusunda işbirlikçi yönetimin neyi ifade ettiğine yönelik bazı tanımlarda bulunmak mümkündür. İşbirlikçi yönetim, bir veya daha fazla kamu kurumunun fikir birliğine ve müzakereye dayalı kamu politikası oluşturmayı ve uygulamayı veya kamu programlarını ve varlıklarını yönetmeyi amaçlayan kollektif karar verme sürecine devlet dışı paydaşların doğrudan dahil edildiği yönetim düzenlemesidir (Ansell ve Gash, 2008: 544). Kamusal problemlerin aşılmasında kilit bir yaklaşım olarak ortaya çıkan işbirlikçi yönetim, yönetimde var olan sorunlara yönelik ortak çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanması amacıyla yönetimin geleneksel rollerden farklı olarak aktörler arasında orkestrasyon rolünü icra etmesi ve süreci yönlendirmesidir (Jung vd., 2009: 8; Janssen ve Estevez, 2013: 1). Diğer bir tanıma göre işbirlikçi yönetim, kamu yönetimi tarafından kolay bir şekilde çözülemeyen sorunları çözmek için farklı kurumlarla işbirliği yapma ve birlikte faaliyette bulunma sürecidir (Agranoff ve McGuire 2003: 4).

Temelinde yönetim bulunan işbirlikçi yönetim, yönetimin ötesinde bir anlama sahiptir. Yönetişim, politika ve programların oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde devlet ile vatandaşlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetim, kamu yönetiminin karar ve uygulamalarında diğer sektörler ile olan ilişkisini yönlendirme aracı olarak tanımlanmaktadır (Saleh vd., 2021: 656; O'Leary vd., 2006: 7). İşbirlikçi yönetim ise, kamu yönetimine geleneksel olarak odaklanmanın ötesine geçen kurumsal yönetim biçimlerini içermektedir. Yönetişim gerek kamu gerekse özel sektör açısından yönetme eylemini ifade ederken (Emerson, 2018: 2; Emerson vd., 2012: 2) işbirlikçi yönetim, paydaşların karar alma süreçlerine doğrudan dahil edilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda işbirlikçi yönetim, bilgi ve kaynak paylaşımı ile fikir birliğine dayalı kolektif karar alma ile ilgilidir (Ansell ve Gash, 2008: 547; Kapucu vd., 2009: 47) ve geleneksel yönetim modelinden daha özel bir içerik ihtiva etmektedir.

İşbirlikçi yönetim, üç temel unsur üzerinde yükselmektedir. Bunlardan ilki, işbirlikçi yönetim için gerekli adımların atılması rolünün hükümet/kamu yönetiminde olmasıdır. Dolayısıyla işbirlikçi yönetim anlayışında kamu kurumlarının belirgin bir liderlik rolü bulunmaktadır. İkincisi, işbirlikçi yönetim anlayışının bir müzakere sürecinden oluşmasıdır. İşbirlikçi yönetimde kurumlar ve paydaşlar bir araya gelmekte ve sürecin fiili birer aktörü olarak faaliyet göstermektedirler. Müzakere süreci karşılıklı bir şekilde fikir alışverişinde bulunulmasını gerekli kılmaktadır. Üçüncüsü ise işbirlikçi yönetimin çok aktörlü hibrit düzenlemeleri içermesidir (Ansell ve Gash, 2008: 546; Sun, 2017: 51). İşbirlikçi yönetim

yaklaşımında yönetim faaliyetinin farklı aktörlerin katılımı ile gerçekleşmesi süreç içerisinde karar almaya dönük işlemlerin hibrit bir yapı sergilemesini beraberinde getirmektedir.

İşbirlikçi yönetim, kendi içerisinde farklı amaçları barındıran önemli bir yönetsel yaklaşımdır. İşbirlikçi yönetim, kamu yönetimindeki uygulamaların başarısızlıklarına, maliyetlerin yüksekliğine ve bürokrasinin siyasallaşmasına cevap vermek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu genel amaçlar üzerinde yükselen ve değer yönelimli olan işbirlikçi yönetişimin, ortak çıkarlara birlikte ulaşılması, kamusal çıkarların daha iyi elde edilmesi ve korunması, verimliliğin, alınan kararlarda rasyonelliğin ve adaletin sağlanması gibi farklı amaçları bulunmaktadır (Ansell ve Gash, 2008: 544; Sun, 2017: 51). İlgili amaçlar kamu yönetiminin varlık nedeni ile doğrudan ilişkili olan oldukça önemli amaçlardır.

Bahsedilen amaçlar ile gelişim gösteren işbirlikçi yönetişimin ortaya çıkmasının ve yaygınlık kazanmasının temelinde farklı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, günümüzde vatandaşların kamu yönetiminin işleyişine dair bir belirsizlik duygusu yaşamalarıdır. Belirsizlik durumu işbirliğine yönelik uygulamaları teşvik etmektedir ve belirsizliğin işbirliği ile aşılabacağı düşünülmektedir. İkincisi, toplumun kültürel olarak farklılaşması ve bu farklılaşmanın temsil sorununa neden olmasıdır. Kamu yönetiminin karar alma sırasında tüm kültürel değerleri dikkate alamaması farklı kültürlerin temsili hususunda işbirliğini gerekli kılmaktadır. Üçüncüsü, kamusal politikaların oluşturulması ve kararların alınmasında karşılıklı bağımlılığa ilişkin farkındalığın artmasıdır. Karşılıklı bağımlılık, zorlukların üstesinden 'birlikte' gelme ihtiyacını doğurmakta ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Dördüncüsü, vatandaşlar ile kamu yönetimi arasında yaşanan güven problemidir. Vatandaşlar ile kamu yönetimi arasında güvenin tesis edilmesi sorunların işbirliği temelinde çözülmesi ile yakından ilişkilidir. Beşincisi, kamu yönetimindeki bilgi ve kurumsal kapasitenin büyümesi, bilginin farklı kurumlarla paylaşılması sonucu kurumsal altyapıların daha karmaşık ve birbirine bağlı hale gelmesidir. Kamu kurumlarının böylesi geniş bir ağ içerisinde faaliyet göstermesi işbirliğine dayalı ilişkiler kurma talebini artırmaktadır. Altıncısı, kamu yönetimi ile vatandaşlar arasında giderek büyüyen uçurumun kapatılması isteğidir. İşbirlikçi yönetişimin son yıllarda vatandaşlar ile kamu yönetimini ortak bir paydada buluşturacağı düşünülmektedir. Yedincisi, toplumların giderek daha fazla demokratikleşmesidir. Politika ve kararlara geniş katılım bağımsız demokratik bir değere sahiptir ve işbirlikçi yönetim sayesinde gerçekleştirilebilir. Sekizincisi ise, kamu sektörünün sahip olduğu kapasite sorunlarıdır. Değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilmek hususunda kısıtlı bir kapasiteye sahip olan kamu yönetimi, farklı paydaşlarla işbirliği yapmak durumunda kalmaktadır (Booher, 2004: 33-34; Batory ve Svensson, 2019: 28; Freeman, 1997: 11; Wanna, 2008: 8).

Farklı sektörlerden ve hiyerarşilerden insanların tek başlarına ulaşamayacakları bir kamu hedefine ulaşmak için birlikte çalışmalarını kapsayan işbirlikçi yönetim, karar alma hususunda kurumsal sınırların ötesinde farklı organizasyonlar ile koordinasyona dayalı bir yapının oluşmasını sağlamaktadır (Emerson vd., 2012: 2; Pardo vd., 2008: 138). Hiyerarşik ve bürokratik bir sistem olmayan işbirlikçi yönetim anlayışında paydaşlar eşitlik ilkesi doğrultusunda işbirliğine katılmaktadırlar. İşbirlikçi yönetişimin ana gövdesini oluşturan paydaşlar genellikle farklı alanlardan bilgi ve deneyimlere sahiptirler. Aktörlerin sahip olduğu bu farklılık, işbirliği sürecinde bir avantaj olarak değerlendirilmelidir (Sun, 2017: 51). Çünkü yaratıcı çözümlerin geliştirilmesi paydaşların çeşitliliğine bağlı olarak artabilmektedir.

Kamu yönetiminin hizmet sunma anlayışını işbirliği temelinde gerçekleştirmeyi amaçlayan işbirlikçi yönetişimin kamu yönetiminde ortaya çıkan krizlerin çözümüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın devamında kamu yönetiminde kriz yönetimi ile işbirlikçi yönetim anlayışı ortak bir temelde değerlendirilecektir ve işbirlikçi yönetişimin kamu yönetiminde yaşanabilecek krizler üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

5. Kriz Yönetimi ve İşbirlikçi Yönetişim

Kamu yönetimi, devletin yürütme aracı olarak geniş bir çevrede faaliyet göstermektedir. Açık bir sistem olan kamu yönetimi, çevresini etkilediği kadar çevreden de etkilenmektedir. Vatandaşların ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla faaliyet gösteren kamu yönetimi, vatandaş talepleri ve beklentileri doğrultusunda

hizmet üretmek durumunda kalmakta ve farklı dış çevrelerin etkisiyle sürekli bir dönüşüm yaşamaktadır. Ayrıca Arı'ya göre uzun yıllar geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen kamu yönetimi, yönetsel alanda bazı sorunları çözmede yetersiz kaldığından belirli noktalarda geçerliliğini yitirmiş ve farklı anlayışların gelişmesini beraberinde getirmiştir (2018: 11). Bu nedenlerden dolayı kamu yönetimi alanında Yeni Kamu Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği, Yönetişim vb. farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi teorileri olarak da ifade edilen bu yaklaşımların iki temel amacı bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar bir yandan kamu yönetiminin daha başarılı bir şekilde hizmet sunmasını amaçlarken diğer yandan, kamu yönetimi alanında ortaya çıkan krizlerin giderilmesini hedeflemektedir. Kamu yönetiminin kendisinden beklenen hizmetleri başarılı bir şekilde sunmada ve kamu yönetimi alanında yaşanan krizlere yönelik çözümler üretebilmede etkili olduğu düşünülen yaklaşımlardan biri de işbirlikçi yönetim anlayışıdır.

Batı demokrasilerinde kamu yönetiminin yaşamış olduğu normatif sorunları azaltmada etkili olduğu ifade edilen işbirlikçi yönetim (Batory ve Svensson, 2019: 28), kamu yönetiminin iç ve dış nedenlerle yaşamış olduğu krizlerin giderilmesinde de etkilidir. İşbirlikçi yönetim anlayışının üzerinde yükseldiği temel unsurlar kamu yönetimine farklı bir perspektif sunmaktadır. İşbirlikçi yönetimin özellikle politika oluşturma ve karar alma ile ilgili söylemleri kamusal hizmetlerin farklı paydaşlarla birlikte yürütülmesini sağlamak ve kurumsal yaşamın dinamik yapısı üzerinde etkili olmaktadır.

Kamu yönetimindeki krizler doğal veya insan kaynaklı olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Kriz denince sadece doğal afetler akla gelmemelidir. Krizler doğal olayların oluşturduğu afetlerden farklıdır ve insan faktörüyle oluşmaktadır. Ancak doğal afetler de sonuçları itibarıyla kamu yönetiminde krizlerin yaşanmasına neden olabilir (Övgün ve Gül, 2019: 173; Eren, 2022: 7). İnsan kaynaklı krizler günümüz dünyasında oldukça sık karşılaşılan ve gündelik hayatta kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Büyük ölçekli etkilere sahip insan kaynaklı felaketler yaşadığımız çağın dokusuna yerleşmiş durumdadır. Vatandaşlar insan kaynaklı krizlere doğal afetlerden kaynaklı krizlere oranla daha olumsuz bir tepki vermektedirler. Çünkü kurumların doğal afetler üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını kabul etmektedirler. Dolayısıyla insan kaynaklı krizler, bir kurumun uzun süredir var olan itibarını ciddi bir oranda zedelemektedir (Pearson ve Mitroff, 1993: 48-49). Bu durum kamu yönetiminin özellikle kendi içsel nedenlerden dolayı yaşadığı krizlerin giderilmesi gerekliliği açısından oldukça önemli bir bakış açısı sunmaktadır.

İşbirlikçi yönetim ve değişen politika anlayışları geleneksel yönetim türlerini ve kamu politikalarını formüle etmenin yerini almıştır (Özer, 2023: 257). Kriz yönetimine ilişkin geleneksel yaklaşım, kriz yönetiminin *yangını söndürmek* olduğuna inanmaktadır. Böyle bir yaklaşım krizin neden olduğu bozulma ve yıkım sonrası zararın giderilmesini içermektedir. Ancak son zamanlarda bu yaklaşıma yönelik tutumlar değişmiştir. Krizler, kamu yönetiminde geleneksel iş görme süreçlerinin artık uygulanabilir olmadığı anlamına gelmektedir (Mehr ve Jahanian, 2016: 143; Boin ve 'tHart, 2000: 12). İşbirliği, geleneksel politika yapma yöntemlerine ve geleneksel bürokratik anlayışa karşı büyük bir meydan okuma oluşturmaktadır. Zira yönetim teorileri, farklı paydaşlarla ilişkiler ve ortaklıklar içermektedir ve problemleri geniş bir yelpazede çözmeyi önermesi nedeniyle kriz yönetimiyle yakından ilişkilidir (Wanna, 2008: 9-10; Kapucu vd., 2009: 52; Bache ve Flinders, 2004: 7).

Günümüzde krizler konusunda hem krize dirence hem de öngörüye dayalı stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Önceden tanımlanmış, istikrarlı sistem parametreleriyle farklı süreç sonuçları arasındaki boşluğu doldurmak krizlerin aşılması için yeterli değildir. Krizler, yerleşik ve standartlaşmış prosedürlerin yeniden ele alınmasını ve yeni araçlarla/yöntemlerle bunların uygulanmasını sağlayacak bir yapının inşa edilmesini gerektirmektedir (Boin ve Lagadec, 2000: 186-188; Dynes ve Aguirre, 1979: 71). Bu anlayış farklı yaklaşımların kriz yönetimi alanına aktarılmasını gerekli kılmaktadır.

Etkili bir kriz yönetimi, karar vericilerin ve paydaşların kriz yönetimini oluşturan aşamalara dair faaliyetlere katkıda bulunma kapasitesine bağlıdır (Persson vd., 2017: 99). En iyi karar, karmaşık toplumsal sorunların çözümünde tarafsızlığı sağlayan ve ortak alınan karardır. Bu anlayış, kamu kurumları, kamu dışı kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşları olumlu, uzun vadeli ve objektif çözümlere ulaştırmak için bir araya getiren işbirliğine dayalı yönetim sürecidir (Kapucu vd., 2009: 53).

Kamu yönetiminde ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz, öneminden ötürü kamu yönetiminin meşruluğunun sorgulanmasını ve hatta büyük oranda yitirilmesini beraberinde getirebilmektedir (Akdağ ve Arklan, 2013: 41). Diğer bir açıdan, herhangi bir kurumun meşruiyetinde güçlü bir düşüşün olması, çoğunlukla ilgili kurumun krizde olduğu anlamına gelmektedir. Bir kurumun meşruiyeti siyasi, yasal ve toplumsal kabulün uzun vadeli sonucudur. Meşruiyet algısında yaşanan keskin düşüşler kurumsal krizlerin işaretidir. İşbirlikçi yönetim, kriz yönetimi konusunda farklı paydaşlar arasında bilginin paylaşılması ve faaliyetlerin kontrol edilmesiyle kurumsal kapasitenin artmasına olanak tanımaktadır. Birden fazla paydaşın karar alma süreçlerine aktif katılımı meşruiyeti artırmaktadır. Dolayısıyla işbirlikçi yönetim, çıktıların meşruiyetini tesis etmede oldukça önemli bir yaklaşımdır (Boin ve 'tHart, 2000: 13; Wang, 2023: 76).

İşbirlikçi yönetim, kriz yönetimi konusunda başarılı sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Lakin kamu yönetiminde yaşanabilecek krizlerin yönetilmesinde işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanmasını engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Çalışmanın kapsamı doğrultusunda bu faktörlerin ortaya konması gerekmektedir.

5.1. Kriz Yönetiminde İşbirlikçi Yönetişim Anlayışının Uygulanmasını Zorlaştıran Faktörler

Kamu yönetiminde yaşanan krizlerle ilgilenmek hükümetlerin, politika yapıcılarının, memurların ve kamu kurumlarında görevli bulunan tüm yönetici personelin temel sorumluluklarından biridir. Ancak kriz yönetimi kolay bir iş değildir (Christensen vd., 2014: 5-6). Kamu yönetiminde krizlerle başa çıkmak ve kriz sürecini etkili bir şekilde yönetmek diğer sektörlere nazaran daha zordur. Bu durum kriz yönetiminin işbirlikçi yönetim anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilmesi konusunda da geçerlidir. Aslında işbirlikçi yönetimin bürokratik rutin süreçlere ve uygulamalara uyarlanması, uygulamada karşılaşılabilecek pratik zorlukları ortaya çıkarmaktadır (Subh ve Aljuhmami, 2023: 1854; Cynthia, 2017: 16). Bu doğrultuda işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanmasını zorlaştıran faktörlerin neler olduğunun açıklanması önem arz etmektedir. Çünkü uygulamaya yönelik engellerin belirlenmesi, çözüme dair politikaların geliştirilmesinin ilk adımıdır.

Kriz yönetiminde işbirlikçi yönetimin uygulanmasını zorlaştıran farklı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları kamu yönetiminin yapısına, bazıları kamu yönetiminin işleyişine ve diğer bazıları ise krizin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulamayı zorlayıcı faktörleri; işbirliğine önem vermeme, kamu yönetiminde esneklik problemi, mevzuata bağlılık, koordinasyon ve iletişim eksikliği, liderlik sorunu, merkezîyetçilik, değişime ayak uyduramama, kriz yönetimine dair yetersiz bilgi ve krizlerin neden olduğu belirsizlik ortamı şeklinde sıralamak mümkündür.

İşbirliğine önem vermeme: Krizler karmaşık ve acil durumları içermektedir. Kurumlar genellikle karmaşık sorunlara ve yaygın felaketlere karşı tek başlarına yeterli bir yanıt veremezler (Petrova, 2023: 170; Bynander ve Nohrstedt, 2020: 1; Subh ve Aljuhmami, 2023: 1867). Bu mantıkta “en güçlü kamu kurumları, şirketler veya bireyler bile tek başına çalışarak istedikleri sonuçları üretemezler” (Innes ve Boohe 2003: 35). Çünkü karmaşık sorunlar bütüncül çözümler gerektirir. Kriz yönetimi sürecinde çok aktörlü bir yapının başarı sağlama imkanı daha fazladır. Dolayısıyla en etkili yöntem, sorunun tüm yönleri için kamu kurumları, kar amacı gütmeyen kurumlar, işletmeler ve vatandaşlar gibi farklı aktörleri içeren sektörler arası bir yaklaşım ile hareket etmektir (Belli, 2022: 93; Prysmakova-Rivera ve Pysmenna: 2021: 92). İşbirlikçi yönetim, karmaşık sorunların çözümüne yardımcı olmakta ve pek çok açıdan sorunları ele almada sağduyulu bir yaklaşım sunmaktadır. İşbirlikçi yönetim ile kamuda kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmaların çoğunda işbirlikçi yönetim anlayışının sorun çözme ve gücü artırma hususlarında ideal olduğuna dair bir tablo çizilmiştir (Sun, 2017: 52; Gash, 2022: 507; Batory ve Svensson, 2019: 30). Bu durum kamu yönetimindeki krizlerin yönetimine dair işbirlikçi yönetim anlayışı ile hareket etmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla işbirliğinin önemsenmediği veya göz ardı edildiği kriz yönetimleri gerekli başarıyı sağlamada eksik kalacaklardır.

Esneklik Problemi: İşbirlikçi yönetişimin kamu yönetiminde uygulanabilmesini zorlaştıran ve kriz yönetiminin başarılı bir şekilde atlatılmasının önündeki temel engellerden biri olan esnek olmama, farklı paydaşların kararlara katılımını ve işbirliğine dayalı stratejilerin geliştirilmesini engellemektedir (Aykaç, 2001: 127, Kos ve Hromadskyi, 2017: 46; Freeman, 1997: 3; Rosenthal ve Kouzmin, 1997: 277-279). Çünkü işbirlikçi yönetişim, farklı paydaşların kararlara aktif katılımını, kolektif geliştirilen fikir ve önerilerin dikkate alınmasını ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bunun sağlanabilmesi işbirlikçi yönetişim anlayışına uygun bir esnekliğe sahip kurumlar gerektirmektedir.

Mevzuata Bağlılık: Kamu yönetiminin eylem ve işlemleri ayrıntılı olarak hazırlanmış mevzuat ile sınırlandırılmıştır. Kamu yöneticileri faaliyetlerini ilgili mevzuat doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Mevzuata bağlı kalmak bir yandan kurumun esnekliğini etkilerken diğer yandan hantallaşmaya neden olmaktadır (Aykaç, 2001: 127). İşbirlikçi yönetişim anlayışı, farklı paydaşlarla ortak bir şekilde alınan kararlara uygun davranmayı gerektirmektedir. Kamu yönetimindeki faaliyetlerin mevzuat sınırları çerçevesinde gerçekleştirilmesi, kriz dönemlerinde farklı paydaşların katılımı ile gerçekleştirilecek bir yönetimin uygulamasına engel teşkil etmektedir. Esasen mevzuatta işbirlikçi yönetişim yaklaşımını destekleyici düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bang ve Kim'e (2016: 214) göre, işbirliği konusundaki yasal düzenlemeler kurumların faaliyetlerini resmileştirmektedir. Yasal düzenlemelerin varlığı, işbirliği temelinde gerçekleştirilen tüm süreçlerin ve kriz sonuçlarının resmi ve meşru bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır ve işbirliğini teşvik edici bir etki göstermektedir.

Koordinasyon ve İletişim Eksikliği: Günümüzde krizlerin başarılı bir şekilde atlatılabilmesinin önündeki en büyük engellerden birisi koordinasyon ve krize uygun iletişim kanallarının oluşturulamamasıdır. Koordinasyon ve iletişim, kriz yönetimi aşamalarında farklı paydaşlar ile olan ilişkilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin temel unsurudur (Pearson ve Clair, 1998: 75; Khedmati, 2016: 711; Mitroff, 1994: 108; Valackiene, 2011: 78; Peters vd., 2011: 20). İşbirlikçi yönetişim, kriz yönetimine birçok aktörün katılımını gerektirmektedir. Etkili bir müdahale için tüm paydaşların çabaları koordine edilmelidir (Baubion, 2013: 4; Ansell vd., 2010: 197). Koordinasyon ve iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek problemler, paydaşlar ile olan ilişkileri zedelediği için kriz yönetiminde başarı sağlanamamaktadır. Bu durum işbirlikçi yönetişim anlayışına zarar veren temel bir sorundur.

Liderlik Sorunu: Kamu yönetiminin kriz dönemlerinde sahip olduğu liderlik anlayışı veya lider olabilme durumu kriz yönetimi açısından çok önemlidir. Genç, kriz yönetiminin her aşamasında farklı rolleri bulunan liderliğin özellikle krize müdahale sürecinde oldukça etkili bir unsur olduğunu ifade etmektedir (2022: 66). Oysa kamu yönetiminin karşılaştığı kriz kategorileri incelendiğinde bunlardan birisinin liderlik krizleri olduğu görülmektedir (Subh ve Aljuhmani, 2023: 1854; Sun, 2017: 51; Saleh vd., 2021: 655; Fener ve Çevik, 2015: 700; Erol, 2022: 360). Vatandaşların gözünde hükümetler sağlam bir liderlik anlayışına sahip olmalıdırlar. Bu anlayış işbirlikçi yönetişim yapısına da uygundur. İşbirlikçi yönetişim anlayışında kamu yöneticilerinin sadece istidam edilen personele veya kuruma liderlik etmeleri değil, farklı paydaşlardan oluşan bir ağ içerisinde çalışmaları ve bu ağı yönetmeleri gerekmektedir. Kriz yönetimine ilişkin paydaş yaklaşımında liderlik kilit bir role sahiptir (Baubion, 2013: 5; Silvia, 2011: 66; Rasli vd., 2017: 58). Dolayısıyla kriz yönetiminde işbirlikçi yönetişim anlayışının uygulanabilmesi için kamu yönetimindeki liderlik sorununun giderilmesi gerekmektedir.

Merkeziyetçilik: Kamu yönetiminin krizde olduğu dönemlerde otorite daralması, karar verme yetkisinin yüksek seviyedeki bireylere kayması ve karar sürecine katılan bireylerin sayısında azalmanın görülmesi muhtemeldir (Smart ve Vertinsky, 1977: 643). Bu durum karar alma süreçlerinin merkezileşmesini beraberinde getirmektedir. Kriz dönemlerinde merkezileşme üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, gücün sınırlı sayıda yöneticinin elinde bulunmasıdır. İkincisi, karar alma yetkisinin merkezi hükümetin elinde olmasıdır. Üçüncüsü ise, kriz koşulları altında güçlü liderlik anlayışı sonucu gelişen merkezileşmedir. Kriz dönemlerinde merkezileşmenin temel nedeni hükümetlerin veya kurumların en kalıcı fikirlerinden birisinin karar alma mekanizmasının merkezi hale gelmesi ile ilgili beklentileridir. Bu beklenti aslında kriz yönetimi teorilerinin ve idari çevrelerin temel taşı haline gelmiştir. Ancak son zamanlarda yapılan çalışmalar, merkezi kriz yönetimi anlayışının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yönetişim süreci, merkezi kontrole dayalı geleneksel anlayışları reddetmektedir ve

hedeflere ulaşma hususunda baskı yerine yardım gerektiren işbirlikçi çabaları vurgulamaktadır ('t Hart vd., 1993: 14; Kapucu vd., 2009: 52). İşbirlikçi yönetim anlayışı, krizin tüm süreçlerine farklı paydaşların fiili katılımını öngörmektedir. Merkezileşme eğiliminin yüksek olduğu kamu yönetimlerinde işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanması zorlaşmaktadır.

Değişime Ayak Uyduramama: Kamu yönetimi, yeni gelişmeleri izleme ve uygulama konusunda oldukça ağır işlemektedir. Çünkü kamu yönetimindeki genel anlayış statükonun korunması ve değişime karşı dirençtir. Hemen hemen tüm ülkelerde geçerli olan bu anlayış, kriz dönemlerinde alışılmışın dışında farklı kriz yöntemlerinin uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Aykaç, 2001: 123-127). İşbirlikçi yönetim anlayışı kriz yönetimine ilişkin farklı bir uygulama olarak kamu yönetimindeki değişim süreci ile yakından ilişkilidir.

Kriz Yönetimine Dair Yetersiz Bilgi: Kamu yönetiminin günümüz ihtiyaçları sonucunda giderek karmaşıklaşan yapısı ve sıklıkla karşılaştığı farklı krizlerden dolayı, kriz yönetimi uygulamasının kamu sektörü için bir uzmanlık alanı olması gerektirmektedir (Bozkurt ve Akdeniz, 2014: 95). Çünkü kriz dönemlerinde rutin beceriler ve yönetim teknikleri krizin aşılması konusunda olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Günümüz modern dünyasında ortaya çıkan krizlerin klasik araçlarla aşılabilmesi krize hazırlıklı olmak açısından yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla çağın şartlarına uygun krizlerin yönetilmesi konusunda belirli bir uzmanlık bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Uzmanlaşma, kriz dönemlerinde kamu politikalarının sahaya ulaştırılmasında oldukça etkili olmakta ve belirli bir eğitim sürecinden sonra kazanılmaktadır. Kriz benzeri kritik olaylara müdahale etmeden önce gerekli eğitimlerin alınmış olması oldukça önemlidir (Boin ve Lagadec, 2000: 185; Wanna, 2008: 9; Welch, 2023: 18). Yöneticilere kamuda işbirlikçi uygulamalarda kullanabilecekleri yöntemlerin kazandırılması için eğitim fırsatı sunulmalıdır. Bu doğrultuda işbirlikçi yönetim, kamu yönetimindeki eğitim ve destek programları doğrultusunda gerçekleştirilen planlama ve uygulama alanlarına daha geniş bir katılımı sağlayabilir (Booher, 2004: 44; Emerson, 2018: 2).

Krizlerin Neden Olduğu Belirsizlik Ortamı: Krizlerin temel özelliklerinden birisi belirsizliktir. Krize neden olan faktörler, krizin doğurduğu sonuçlar ve krize müdahalenin başarı düzeyindeki belirsizlikler kriz dönemlerinde yaygın bir şekilde görülmektedir ('t Hart vd., 1993: 13; Khedmati, 2016: 703). Zira krizler tipik olarak belirsiz bilgi, hedef ve öncelikleri içerirler. Bu durum çok aktörlü ve düzeyli ilişkiler yerine kamu yönetiminin merkezileşme eğilimi göstermesine neden olabilmektedir (Christensen vd., 2014: 15; Booher, 2004: 33). Dolayısıyla krizlerin neden olduğu belirsizlik ortamı işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanmasını zorlaştıran engellerden biridir.

5.2. Kriz Yönetimi Açısından İşbirlikçi Yönetişimin Dezavantajları

İşbirlikçi yönetim tatlı bir ödül vadetmekle birlikte (Ansell ve Gash, 2008: 561), her derde deva değildir. Merkezi ve hiyerarşiye dayalı sistemler, kurumlar arasındaki güç dengesizlikleri, işlem maliyetleri, hesap verebilirlik alanındaki boşluklar ve koordinasyon zorlukları işbirliği temelinde karmaşık problemlerin yönetiminde farklı sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir (Wang, 2023: 75). Bahsedilen özelliklere sahip bir kurum, özellikleri ve uygulama yöntemleri itibarıyla işbirlikçi yönetişimin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu tür kurumlarda işbirliğine dair atılan bir adım kuruma faydalı olmaktan ziyade belirsizlik, karmaşıklık ve başarısızlık getirecektir.

İşbirliğine dayalı bir kriz yönetiminde işbirliği, zaman alıcı bir süreçtir. İşbirliği karar alma süreçlerini hızlandırmak yerine hayal kırıklığına neden olabilir. Bu nedenle işbirliğine dayalı yönetim, kurumların hızlı bir şekilde karar alması ve uygulaması gereken durumlar için muhtemel iyi bir strateji değildir (Ansell ve Gash, 2008: 562; Wanna, 2008: 9-10). Krizler çoğunlukla acil müdahale gerektirmektedir. Bu durum tüm olası çözüm süreçlerinin mutlak bir surette uygulanmasını engelleyebilmektedir. Genellikle bir kriz durumunda yaşanan zaman baskısı bir kurumun paydaşları ile erişimini azaltabilmektedir. Müdahale ihtiyacının aciliyeti, kurumun paydaşlara erişme yeteneğini engellemektedir. Ayrıca seçilen kilit paydaşların krize verecekleri tepki, kriz yönetimine yardımcı olmak amacıyla hangi kaynaklara ve bilgiye sahip oldukları ve krizin paydaşları nasıl etkileyebileceği kriz yönetiminde olumsuz etkilere neden olabilir (Christensen vd., 2014: 11; Pearson ve Clair, 1998: 75; 't Hart vd., 1993: 13).

İşbirlikçi yönetim anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilen bir kriz yönetiminde ortaya çıkabilecek bir diğer önem sorun, ortak karar alamama durumudur. Bynander ve Nohrstedt'e (2020: 2) göre, daha fazla insanın bir araya gelmesi daha fazla görüşün ortaya çıkmasına ve görüşlerin birbirine ters düşmesine neden olabilir. Böyle bir ortam başarılı bir şekilde yönetilemezse kriz yönetiminde başarı sağlanamayabilir.

İşbirlikçi yönetişimin kriz yönetimi ile ilgili neden olabileceği olumsuz durumlar en iyi tasarlanmış kriz yönetim sistemlerinde dahi görülebilir. Diğer bir ifadeyle işbirlikçi yönetim anlayışının mutlak olumlu sonuçlar doğurabileceğini ifade etmek yanlıştır. Lakin işbirlikçi yönetim anlayışının neden olabileceği olumsuzlukları en aza indirebilmek mümkündür. Bunu sağlayabilmenin en önemli yolu, işbirlikçi yönetim anlayışının bir yönetim stratejisi olarak henüz ortada bir kriz yokken benimsenmesi ve bütün kriz hazırlıklarının işbirliği temelinde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Zira Rosenthal ve 't Hurt'a göre, herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce tüm süreçlerin paydaşlar üzerinden inşa edilmesi gerekmektedir (1991: 369). Bu anlayış ile gerçekleştirilecek bir kriz yönetiminde işbirliğine dair muhtemel olumsuz durumların en aza indirilmesi mümkündür. Bu doğrultuda işbirlikçi yönetişimin yüksek riskli ve yüksek ödüllü bir politika çabası olduğunu ifade etmek gerekir. Paydaşlar arasında fikir birliğinin bir kez sağlanması, işbirlikçi yönetim anlayışının başarılı bir şekilde devam ettirilmesi için yeterlidir. Zor bir durumun birlikte aşılması karar vericilerin işbirliğine sıcak bakmasını sağlayacaktır (Gash, 2022: 507; Ansell ve Gash, 2008: 562).

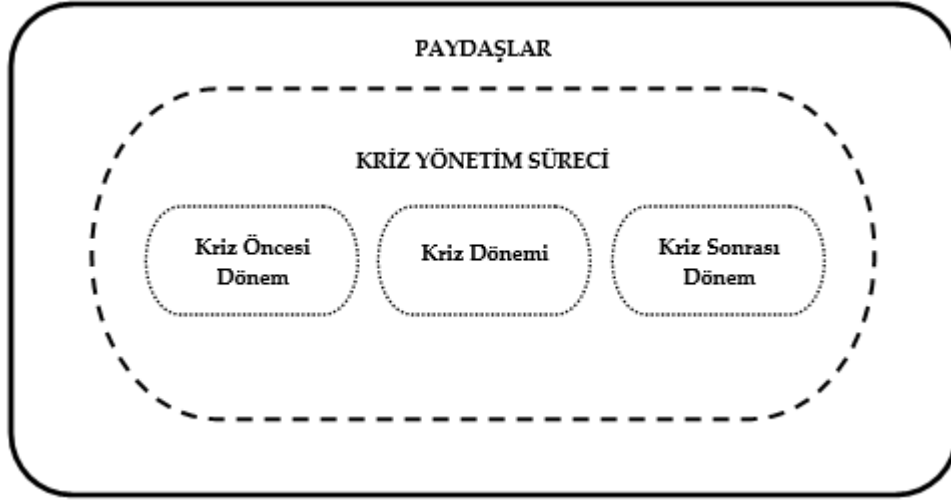
5.3. Kriz Yönetiminde İşbirlikçi Yönetişim Anlayışını Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi

İşbirlikçi yönetim anlayışı kriz yönetimi için önemli bir yönetim düşüncesidir. Kriz yönetimi açısından, katılımcılık temelinde özgün fikirlerin geliştirilmesi ve farklı düşüncelerle şekillenmiş yönetsel uygulamaların hayata geçirilebilmesi avantajlarıyla kendisini gösteren işbirlikçi yönetim, uygulanabilme durumuna göre fayda sağlamaktadır. Pardo vd.'lerine göre, işbirlikçi yönetişimin başarılı sonuçlar doğurabilmesi, onun kurumsallaştırılmasına ve bir yönetim stratejisi olarak uygulanmasına bağlıdır (2008: 140). Dolayısıyla kamu yönetiminde yapılacak düzenlemelerle işbirliğini kolaylaştırıcı mimariler veya teknik sistemler oluşturulmalıdır (Lele, 2023: 7).

İşbirlikçi yönetim anlayışının kamu yönetiminde kriz yönetimi konusunda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, onun bir model olarak uygulanabilir kılınması ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işbirlikçi yönetim anlayışının nasıl uygulanabileceğine dair bir modelin oluşturulması gerekmektedir. Çünkü modelleme, fikirlerin somutlaştırılmasıdır. Zihinsel süreçlerle oluşturulmuş soyut düşüncelerin uygulanabilmesi, onların bir model doğrultusunda şematize edilmesine bağlıdır.

Öncelikle ifade etmek gerekir ki, kamuda kriz yönetimi konusunda işbirliğine dayalı genel geçer ve tüm krizleri kapsayıcı tek bir kriz yönetim modeli geliştirmek mümkün değildir. Zira Larsson'a göre, her yeni kriz, farklı işbirliği modelleri geliştirir (2019: 2). Fakat kriz yönetiminde işbirlikçi yönetim anlayışının dikkate alınmasına dair asgari gereklilikleri içeren bir model geliştirmek mümkündür. Gash, işbirliğine dayalı yönetimde paydaşların hedef belirlemeden sonuç değerlendirmesine kadar karar alma ve uygulama aşamalarının tümünde yer almaları gerektiğini ifade etmiştir (2022: 498). Şekil 1'de görüldüğü üzere kriz yönetiminin aşamaları olan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası aşamalarında işbirlikçi yönetim anlayışı doğrultusunda hareket edilmelidir. Kriz yönetiminde paydaşlar her sürece odaklanmalı ve süreçlere dahil olmalıdır. Dolayısıyla krizin tüm aşamalarında aktif bir şekilde rol alması gereken paydaşların kriz yönetimini kapsayıcı bir anlayış ile faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Şekil 1. Kriz Yönetiminde İşbirlikçi Yönetişim Anlayışının Uygulanması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kriz Öncesi Dönem ve İşbirlikçi Yönetişim: Kriz yönetimi açısından kriz öncesi dönem, kamu yönetiminin henüz bir kriz ile karşılaşmadığı ve herhangi bir krize yakalanmaması için gerekli çalışmaların yapıldığı dönemdir. Bu dönemde yapılacak hazırlıkların temelinde, kamu yönetiminin karşılaşılabileceği kriz türlerinin tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması işlemleri bulunmaktadır. Krize hazırlık aşaması olarak da ifade edilen bu aşama, kriz yönetimi için temel bir nitelik teşkil etmektedir. Boin ve Lagadec'e göre, krizlere yönelik herhangi bir hazırlığın bulunmadığı durumlarda krize karşı amatörce davranışlar ortaya çıkmakta ve bu durum krizin olası zararlarını artırmaktadır. Bu süreçte özellikle dış paydaşlara yönelik yetersiz hazırlık, krizin engellenmesi açısından çoğu zaman başarısızlıklar doğurmaktadır (2000: 187). Çünkü paydaşlarla gerçekleştirilen etkili bir işbirliği, yıkıcı krizlere karşı hazırlanma kapasitesinin artırılmasında önemli bir bileşendir. Paydaşlar sadece kişiler değildir. Paydaşlar, projelerin hazırlanmasına ve uygulanmasına aktif bir şekilde katılan topluluklar, kurumlar ve kuruluşlardır (Nohrstedt vd., 2018: 257; Kunikowski ve Kisilowski, 2022: 229; Mitroff, 1994: 108). Kriz öncesinde kilit paydaşlarla bağlantı kurulmalıdır. Kriz öncesinde dış paydaşlarla gerekli bilgiyi paylaşan ve ittifak kuran, paydaşlarla koordinasyon sağlayan kurumların, kriz yönetiminde diğer kurumlara oranla daha büyük başarı sonuçları elde ettiği görülmektedir. Çünkü işbirlikçi yönetim kolektif aklın kullanılmasını ve sorunların yeni bir vizyon ve bakış açısıyla değerlendirilmesini beraberinde getirmektedir (Pearson ve Clair, 2008: 76; Schomaker ve Bauer, 2020: 845; Sun, 2017: 52; Wanna, 2008: 9). Dolayısıyla işbirliği temelinde farklı paydaşların katılımı ile gerçekleştirilen hazırlık aşaması, kurumun krize hazırlanma stratejilerinin farklı bakış açılarıyla oluşturulmasını ve daha başarılı bir yol haritasının çizilmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda işbirliği temelinde bir hazırlık aşaması aşağıdaki işlemlerden oluşmalıdır:

- Olası kriz türlerinin belirlenmesi
- Kriz türlerine yönelik işbirliği gerçekleştirilecek paydaşların belirlenmesi
- Kriz durumunda paydaşlar ile iletişime geçilecek kanalların belirlenmesi
- Paydaşlar arasındaki görev dağılımının gerçekleştirilmesi
- Paydaşlarla gerçekleştirilecek kriz yönetiminin test edilmesi

Kriz Dönemi ve İşbirlikçi Yönetişim: Kriz yönetiminin ikinci aşaması olan kriz dönemi, kamu yönetiminin krizde olduğu dönemdir. Krize müdahale aşaması olarak da ifade edilen bu dönem, krizin giderilmesine yönelik fiili faaliyetlerin gerçekleştirildiği aşamadır. Christensen vd.'lerine (2014: 5-6) göre krizler, yerleşik örgütsel yapılara uymadıkları için kurumlar ve yönetim biçimi modellerine meydan okurlar. Dolayısıyla mevcut kurumsal sınırların ötesinde çalışmak ve çok düzeyli ilişkiler vasıtasıyla işbirliği ihtiyacını dikkate almak çok önemlidir. Bu bakış açısı ile krize müdahale aşaması çok boyutlu ve farklı işbirliği süreçlerini

gerektirmektedir. Esasen kriz yönetimi, meydana gelen krizleri yönetmek için organizasyon üyelerinin dış paydaşlarla birlikte gerçekleştirdiği sistematik bir girişimdir. Bu durum işbirlikçi yönetim anlayışının dikkate alınmasını gerektirmektedir. İşbirlikçi yönetim, fikir birliğine dayalı karar alma sürecine katılmak için paydaşları kamu kurumları ile ortak bir paydada bir araya getirmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 61; Ansell ve Gash, 2008: 543). İşbirlikçi yönetim temelinde gerçekleştirilen kriz yönetiminde, alınan kararlar farklı bakış açılarıyla oluşturulan özgün çözüm önerilerinden oluşmaktadır. Bu nedenle kararların paydaşlarla birlikte alınması, alınan kararların başarı derecesini artıracaktır. Kriz döneminde paydaşlarla gerçekleştirilen işbirliği aşağıdaki uygulamaları kapsamalıdır:

- İşbirliği iletişimine dair önceden belirlenmiş kanalların devreye alınması
- Paydaşların kriz durumundan haberdar edilmesi
- Paydaşlarla gerekli bilgilerin paylaşılması
- Kriz durumunun paydaşlar ile istişare edilmesi ve gerekli fikir alışverişinin sağlanması
- Krizin aşılmasına dair atılacak adımların paydaşlarla birlikte belirlenmesi ve karara bağlanması
- Alınan kararların uygulanması

Kriz Sonrası Dönem ve İşbirlikçi Yönetişim: Kriz yönetiminin üçüncü aşaması olan kriz sonrası dönem, krizin sona erdiği aşamadır. İyileştirme aşaması olarak da ifade edilen bu aşama, krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi için gereken çalışmaların yapıldığı dönemdir. Waryas'a göre, kriz öncesi ve dönemi aşamalarına katkıları bulunan paydaşların krizin olumsuz sonuçlarının giderilmesine yönelik de sorumlulukları bulunmaktadır (1999: 5). Krizin sonuçlarını iyileştirilmesi konusunda işbirlikçi yönetim anlayışı oldukça önemli katkılar sağlamaktadır. Smart ve Vertinsky'ye göre yaratıcı kararlar, karar sürecine farklı bireylerden gelen fikirlerin girdisine bağlıdır (1977: 643). İşbirlikçi yönetimin beraberinde getirdiği yönetsel anlayış, görünüşte işin içinden çıkılmaz muameleleri çözebilmektedir. İşbirlikçi yönetim, başarılı politikaların üretilmesini sağlayabilir ve uygulamada yenilikçi değişimler oluşturabilir (Booher, 2004: 43). Dolayısıyla işbirlikçi yönetim anlayışının kamu yönetimindeki krizlerin sonuçlarına dair önemli çözüm önerileri geliştirebilmesi hususunda etkili olacağı ifade edilebilir. Kriz sonrası aşama ile ilgili işbirliği temelinde atılması gereken adımlar aşağıdaki uygulamaları kapsamaktadır:

- Kriz sonucunun paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi
- Krizin olumsuz sonuçlarının giderilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetler konusunda paydaşlarla gerekli görüşmelerin yapılması
- Kriz sonucunda atılması gereken adımların paydaşlarla karara bağlanması
- İlgili kararların uygulanması
- Uygulama sonuçlarının işbirliği çerçevesinde değerlendirilmesi

Stratejik açıdan kriz yönetimi sadece krizler ortaya çıktığında verilen taktiksel reaktif bir süreç değildir. Kriz yönetimi, krizleri önleme ve krizlere hazırlıklı olma, krizlere müdahale ve krizlerden kurtulmaya kadar birbiriyle ilişkili farklı süreçleri kapsayan proaktif bir disiplindir. Dolayısıyla kriz yönetimi, farklı uygulamaları içeren kompleks bir süreçtir. Bu süreçte önemli olan bir dizi plan üretmek değildir. Önemli olan kriz yönetimi konusunda mümkün olan en iyi kararların alınabilmesi için kurumu düşünölmeyecek şeyler hakkında yaratıcı bir düşünceye sevk edebilmektedir. Tüm krizler için sabit bir süreç veya plan mantıklı değildir. Ancak sistematik ve bütüncül bir kriz yönetimiyle hedeflere ulaşılabilir (Jaques, 2007: 148; Pearson ve Mitroff, 1993: 59). İşbirlikçi yönetim, kriz yönetiminin tüm aşamalarında farklı paydaşların fiili bir şekilde rol almasını gerçekleştirebilecek bir yönetim düşüncesidir. İşbirlikçi yönetimin kriz yönetiminin tüm süreçlerine etkili bir şekilde uyarlanabilmesi önemli başarıların elde edilmesini sağlayacaktır.

6. Sonuç ve Öneriler

Kamu yönetimi, en genel haliyle vatandaşların müşterek ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. Kamu yönetiminin kendisinden beklenen hizmetleri gerçekleştirebilmesi onun sorunsuz bir şekilde faaliyet göstermesiyle yakından ilişkilidir. Lakin kamu yönetimi zaman zaman iç ve dış nedenlerden kaynaklanan olumsuz durumlardan dolayı krizler yaşayabilmektedir. Yaşanan her kriz, kamu yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini engellemekte ve vatandaşlar tarafından

sorgulanmasını beraberinde getirmektedir. Bu durum bir yandan kamu yönetiminin meşruiyet algısının zedelenmesini beraberinde getirirken diğer yandan, vatandaşlar ile olan ilişkisinde ciddi güven ve prestij kayıplarının yaşanmasına neden olmaktadır.

Kamu yönetiminde yaşanan krizlerin giderilebilmesi, etkin bir kriz yönetimi ile ilişkilidir. İşbirlikçi yönetim, sahip olduğu yönetsel söylemlerinden dolayı kamu yönetimindeki krizlerin giderilmesinde etkili olmaktadır. İşbirlikçi yönetim, kriz yönetimine farklı paydaşların fiili olarak dahil edilmesini gerektirmektedir. Bu durum krizlerin farklı bakış açıları ile değerlendirilmesini ve özgün çözüm önerileri ile sürecin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. İşbirlikçi yönetim anlayışının kamu yönetiminde uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar özetle şöyle ifade edilebilir:

- İşbirlikçi yönetişimin kriz yönetiminde başarı sağlayabilmesi için öncelikle işbirlikçi stratejilerin uygulanması zorlaştırıcı faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü kamu yönetimi alanında işbirlikçi yönetim anlayışına aykırı her durum, kriz dönemlerinde etkili bir işbirliğinin gerçekleştirilmesini engelleyecektir.
- İşbirlikçi yönetim anlayışının kamuda yaşanan krizlerde etkili olabilmesi, ortada henüz bir kriz yokken işbirliğine önem verilmesi ile ilgilidir. Krizler ortaya çıktıktan sonra girilen işbirliği süreçlerinin başarı sağlama ihtimali düşüktür. Dolayısıyla işbirlikçi yönetim anlayışının bir yönetim stratejisi olarak kamu yönetiminde benimsenmesi gerekmektedir.
- Kamu yönetimindeki olası kriz türleri belirlenmelidir. Bu, kriz dönemlerinde kimlerin paydaş olarak seçilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü her kriz farklı özellikleriyle kendisini gösterir ve farklı paydaşlar gerektirir.
- İşbirlikçi yönetim anlayışı kriz yönetiminin aşamaları olan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası tüm aşamalarda uygulanmalıdır. Kriz yönetiminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkacak bir işbirliği sorunu, sürecin başarısız olmasına neden olabilir. Çünkü işbirlikçi yönetim bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.
- İşbirlikçi yönetim temelinde gerçekleştirilen bir kriz yönetiminde paydaşların kriz yönetimine dair fikirlerini ifade edebilmeleri gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için her fikrin özgürce ifade edilebildiği bir işbirliği ortamı oluşturulmalıdır.
- İşbirlikçi yönetim etkili bir koordinasyon, başarılı bir iletişim ve güçlü bir liderlik gerektirmektedir. Kamu yönetiminin kriz dönemlerinde güçlü bir liderlik ile tüm paydaşlar arasında etkili bir koordinasyon ortaya koyması, işbirlikçi yönetim anlayışının uygulanma başarısını artıracaktır. Bu doğrultuda resmi iç ve dış iletişim kanallarının işbirliği doğrultusunda yeniden tasarlanması ve kamu yönetiminde liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- İşbirlikçi yönetişimin kriz yönetiminde etkili olabilmesi için gerekli yönetsel tasarımların oluşturulması gerekmektedir. Profesyonelce düşünülmemiş ve oluşturulmamış işbirliği modellerinin uzun vadeli başarı sağlaması mümkün değildir.

Krizler, çoğunlukla beklenmedik bir anda ve ani bir şekilde gelişirler. Bu durum krizin yaşandığı kurumda ciddi olumsuz sonuçlara neden olur. Hatta bazı durumlarda ortaya çıkan krizlerin kurumun tüm faaliyetlerini durdurması mümkündür. Böylesi bir etki kamu yönetimi açısından ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilir ve vatandaşların yaşamları üzerinde doğrudan etkili olabilir. İşbirlikçi yönetim anlayışı, kamuda kriz yönetimi için oldukça önemli fırsatlar sunan bir yaklaşımdır. Krizlerin engellenebilmesi, var olan krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi ve krizlerin fırsatlara dönüştürülmesi işbirlikçi yönetim anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Finansman/ Grant Support

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Açık Erişim Lisansı/ Open Access License

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).

Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

Kaynaklar

- 't Hart, P., Rosenthal U. ve Kouzmin, A. (1993), Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited, *Administration and Society*, 25(1), s.12-44.
- Agranoff, R. Ve McGuire, M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC: Georgetown Univ. Press.
- Akdağ, M. ve Arklan, Ü. (2013), Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, *International Journal of Social Science*, 6(4), s.33-55.
- Ansell, C. ve Gash, A. (2008), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), s.543-571.
- Ansell, C. Boin, A. ve Keller, A. (2010), Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), s.195-207.
- Arı, F. (2018), Yönetişim Yaklaşımı ve Yönetişimin Türkiye'deki Yansımaları Bağlamında Yasal Düzenlemelerin İncelenmesi, *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 1(1), s.1-13.
- Aydın, A. H. (2015), *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aykaç, B. (2001), Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2), s.123-132.
- Bache, I. ve Flinders, M. (2004), *Multi-Level Governance*, New York: Oxford University Press Inc.
- Bang, M. S. ve Kim, Y. (2016), Collaborative Governance Difficulty and Policy Implication: Case Study of the Sewol Disaster in South Korea, *Disaster Prevention and Management*, 25(2), s.212-226.
- Batory, A. ve Svensson S. (2019), The Fuzzy Concept of Collaborative Governance: A Systematic Review of the State of the Art, *Central European Journal of Public Policy*, 13(2), s.28-39.
- Baubion, C. (2013), *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 23.
- Belli, A. (2022), Kriz Yönetiminde Aktörler ve Yönetişim, (Ed.: V. Eren), *Kamu Sektöründe Kriz Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulamalar*, s.93-109, Ankara: Nobel Yayınları.
- Bianchi, C., Nasi, G. ve Rivenbark, W. C. (2021), Implementing Collaborative Governance: Models, Experiences, and Challenges, *Public Management Review*, 23(11), s.1581-1589.
- Boin, A. ve 't Hart, P. (2000), Institutional Crises in Policy Sectors: An Exploration of Characteristics, Conditions and Consequences, (Ed.: H. Wagenaar), *Government Institutions: Effects, Changes and Normative Foundations*, s.9-31, Dordrecht: Kluwer Press..
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000), Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis management*, 8(4), s.85-191.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. ve Sundelius, B. (2005), *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, New York: Cambridge University Press.
- Booher, D. E. (2004), Collaborative Governance Practices and Democracy, *National Civic Review*, 93(4), s.32-46.

- Booth, S. (1990), Interactive Simulation and Crisis Management Training, *Contemporary Crises*, (14), s.381-394.
- Bozgeyik, A. (2004), *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bozkurt, Y. ve Akdeniz, B. (2014), Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: ABD-Türkiye Karşılaştırması, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s.95-114.
- Brändström, A., Bynander, F. ve 't Hart, P. (2004), Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management, *Public Administration*, 82(1), s.191-210.
- Bsoul-Kopowska M., Skrabacz, A. ve Rodzik J. (2022), The Crucial Role of Crisis Management Teams in Public Administration in the Context of COVID-19, *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), s.107-131.
- Bynander F. ve Nohrstedt, D. (2020), Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events, (Ed.: F. Bynander ve D. Nohrstedt), *Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events*, s.1-12, New York: Routledge.
- Canyon, D. (2020), Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership, *Security Nexus Research*, 21, s.1-9.
- Christensen, T., Lægreid, P. ve Rykkja, L. H. (2014), *Crisis Management Organization: Building Governance Capacity and Legitimacy*, Bergen: Stein Rokkan Centre For Social Studies, Uni Research.
- Coombs, W. T. (2007a), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Los Angeles: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2007b), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputations Review*, 10(3), s.163-176.
- Cynthia. M. L. (2017), *Collaborative Governance Beyond Mere Participation*, Paper presented at: Third International Public Policy Conference, Center for Research and Teaching in Economics Mexico City, 28-30 Haziran, Singapore.
- Devlin, E. S. (2007), *Crisis Management Planning and Execution*, New York: Auerbach Publications.
- Dinçer, Ö. (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dynes, R. R. ve Aguirres, B. E. (1979), Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Structural Change, *Disasters*, 3(1), s.71-74.
- Emerson, K. (2018), Collaborative Governance of Public Health in Low-and Middle-Income Countries: Lessons from Research in Public Administration, *BMJ Global Health*, 3(4), s.1-9.
- Emerson, K., Nabatchi, T. ve Bologh, S. (2012), An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), s.1-29.
- Eren, V. (2022), Kriz yönetimi Kavramı ve Kriz Yaratan Durumlar, (Ed.: V. Eren), *Kamu Sektöründe Kriz Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulamalar*, s.1-29, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erol, V. (2022), Kamu Yönetimi Alanında Kriz Yönetiminde Lider Yöneticinin Rolü, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), s.344-366.
- Fener, T. ve Çevik, T. (2015), Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts, *Procedia Economics and Finance*, (26), s.695-701.
- Filiz, E. (2006), *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya
- Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: American Management Association.

- Freeman, J. (1997), Collaborative Governance in the Administrative State, *UCLA Law Review*, 45(1), s.1-77.
- Gash, A. (2022), Collaborative Governance, (Ed.: C. Ansell ve J. Torfing), *Handbook on Theories of Governance*, s.497-509, USA: Edward Elgar Publishing.
- Genç, F. N. (2009), Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Verimlilik Dergisi*, (4), s.7-22.
- Genç, F. N. (2017), Türkiye’de Askeri Müdahaleler ve Kriz Yönetimi, *Turkish Studies*, 12(16), s.219-240.
- Genç, F. N. (2022), Kriz Yönetimi Süreci: Anlama, Müdahale ve Çözüm, (Ed.: V. Eren), *Kamu Sektöründe Kriz Yönetimi: Kavram Kuram ve Uygulamalar*, s.53-73, Ankara: Nobel Yayınları.
- Goodman, M. B. (2001), Current Trends in Corporate Communication, *Corporate Communications*, 6(3), s.117-123.
- Gundel, S. (2005), Towards a New Typology of Crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), s.106-115.
- Güdek, E. (2023), Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kodak Company Krizi Üzerinden Bir Değerlendirme, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(2), s.226-241.
- Hermann, C. F. (1963), Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, (8), s.61-82.
- Innes, J. ve Booher, D. (2003), Collaborative Policymaking: Governance Through Dialogue, (Ed.: M. Hajer ve H. Wagenaar), *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, s.33-59, Cambridge: Cambridge University Press.
- Janssen, M., ve Estevez, E. (2013), Lean Government and Platform-Based Governance-Doing More with Less, *Government Information Quarterly*, 30(1), s.1-8.
- Jaques, T. (2007), Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct, *Public Relations Review*, 33, s.147-157
- Jung, Y. D., Mazmanian, D. ve Tang, S. Y. (2009), Collaborative Governance in the United States and Korea: Cases in Negotiated Policymaking and Service Delivery, *International Review of Public Administration*, 13, s.1-11.
- Kapucu N., Yuldashev, F. ve Bakiev, E. (2009), Collaborative Public Management and Collaborative Governance: Conceptual Similarities and Differences, *European Journal of Economic and Political Studies*, 2(1), s.39-60.
- Khedmati, A. (2016), Identifying and Ranking the Indicators of Crisis Management with Using VIKOR Method, *Management Science Letters*, 6, s.701-712.
- Kos, A. ve Hromadskyi, A. (2017), Crisis Management in Case of Functioning of Public Administration Units, *Globalization, the State and the Individual*, 1(13), s.39-47.
- Kunikowski, G. ve Kisilowski, M. (2022), Changes in the Crisis Management Policy-a Case Study of Poland, *Public Policy and Administration*, 21(3), s.226-235.
- LaPorte, T. R. ve Consolini, P. M. (1991), Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of “High-Reliability Organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), s.19-47.
- Larsson, O. (2019), Overcoming Collective-Action Problems in Collaborative Crisis Management: Meta-Governance and Security Communications Systems, (Ed.: B. Fredrik ve D. Nohrstedt), *Collaborative Crisis Management: Interorganizational Approaches to Extreme Events*, s.57-69, London: Routledge, 57-69.
- Lele, G. (2023), Revisiting Crisis Governance: Toward Collaborative Crisis Management, IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.106129.

- Lemonakis, C. ve Zairis, A. (2020) Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives, IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.90855.
- Liptáková, K. ve Koper, J. (2023), *Crisis as an Attribute of Modernity: Causes, Signs, Solutions*, Praha: Leges.
- Maghdid, R. S., Othman, B. A. ve Omer, A. K. (2022), From Crisis to Crisis Management; Causes and Impacts of Crises in the Public Sector, *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), s.65-74.
- Mehr, M. K. ve Jahanian, R. (2016), Crisis Management and Its Process in Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), s.143-148.
- Milašinoviæ, S. ve Kešetoviæ, Ž. (2008), Crises and Crises Management- A Contribution to a Conceptual & Terminological Delimitation, *Megatrend Review*, 5(1), s.167-186.
- Mitroff, I. (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, 7(1), s.48-59.
- Mitroff, I. (1994), Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, *California Management Review*, 36(2), s.101-113.
- Nohrstedt, D., Bynander, F., Parker, C. ve 't Hart P. (2018), Managing Crises Collaboratively: Prospects and Problems-A Systematic Literature Review, *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(4), s.257-271.
- Nteka, N. (2021), Crises Analysis And Management, *Entrepreneurship*, 9(1), s.64-77.
- O'Leary, R., Bingham, L. B. ve Gerard, C. (2006), Special Issue on Collaborative Public Management, *Public Administration Review*, 66, s.1-170.
- Övgün, B. ve Gül, H. (2019), Kriz Yönetiminde Reform, *Dirençlilik Dergisi*, 3(2), s.173-181.
- Özarslan, C. ve Diker, E. (2020), Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), s.653-678.
- Özcan, Ş. (2021), *Etkili Kriz Yönetimi*, Ankara: İKSAD Yayınları.
- Özer, M. A. (2023), Risk Yönetişimi: Riskin ve Krizin Yönetiminde Etkinlik Arayışları, *Türk İdare Dergisi*, (95), s.245-276.
- Pardo, T. A., Gil-Garcia, J. R. ve Luna-Reyes, L. F. (2008), Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration, (Ed.: R. O'Leary, D. M. V. Slyke ve S. Kim), *The Future of Public Administration around the World: The Minnowbrook Perspective*, s.129-140. Washington, D. C.: Georgetown University Press.
- Parlak, B. ve Eflanili, B. (2023), Kriz Yönetimi ve Yönetişim Çerçevesinde Yerel Yönetimlerin Kentsel Sorunları Çözme Roller: Kastamonu Örneği, *Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(2-1), s.442-454.
- Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive*, 7(1), s.48-59.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998), Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23(1), s.59-76.
- Persson, T., Parker, C. F. ve Widmalm, S. (2017), Social Trust, Impartial Administration and Public Confidence in EU Crisis Management Institutions, *Public Administration*, 95(1), s.97-114.
- Peters, G. B., Pierre, J. ve Randma-Liiv, T. (2011), Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions?, *Public Organization Review*, 11(1), s.13-27

- Petrova, E. (2023), From Traditional to Modern Forms of Crises-A Brief Analysis of Human Crises, *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 23(2), s.167-178.
- Prysmakova-Rivera, S. ve Pysmenna, O. (2021), Collaborative Governance: Processes, Benefits and Outcomes, (Ed.: T. A. Bryer), *Handbook of Theories of Public Administration and Management*, s.80-96, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Rasli, A., Haider, M., Goh, C. F. ve Tan, O. K. (2017), Keeping the Lights on: A Conceptual Framework for Understanding Crisis Management Capability in the Public Sector, *Global Business and Organizational Excellence*, 36(6), s.54-61.
- Reid, J. (2000), *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*, New York: Wiley.
- Rosenthal, U. ve Kouzmin, A. (1997), Crises and Crisis Management; Toward Comprehensive Government Decision Making, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), s.277-304.
- Rosenthal, U., Charles, M. T. ve 't Hart, P. (1989), The World of Crises and Crisis Management, (Ed.: U. Rosenthal, M. T. Charles, and P. 't Hart), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*, s.3-33. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Rosenthal, U., 't Hart, P. ve Kouzmin, A. (1991), The Bureau-Politics of Crisis Management, *Public Administration*, (69), s.211-233.
- Saleh, C., Hendrik, E., Zauhar, S. ve Nuh, M. (2021), Collaborative Governance in Public Administration Perspective, *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), s.655-665.
- Schomaker, R. M. ve Bauer, M. W. (2020), What Drives Successful Administrative Performance during Crises? Lessons from Refugee Migration and the Covid-19 Pandemic, *Public Administration Review*, 80(5), s.845-850.
- Shaw, M. ve Fudge, S. (2018), Organizational Structure and Crisis Management, (Ed.: A. Farazmand, F. Edwards, D. Goodrich, S. Koven ve M. H. Ruther), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, s.1-7, New York: Springer.
- Shergold, P. (2008), Governing Through Collaboration, (Ed.: J. O'Flynn ve J. Wanna), *Collaborative Governance A New Era of Public Policy in Australia?*, s.13-22, Australia: The Australian National University Press.
- Shrivastava, P. (1987), *Strategic Management: Concepts and Practices*, Cincinnati: South Western.
- Silvia, C. (2011), Collaborative Governance Concepts for Successful Network Leadership, *State and Local Revenues*, 43(1), s.66-71.
- Smart, C. ve Vertinsky, I. (1977), Designs for Crisis Decision Units, *Administrative Science Quarterly*, (22), s.640-657.
- Smith, D. (2005), Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organizations, *Journal of Services Marketing*, 19(5), s.309-320.
- Subh, J. ve Aljuhmani, H. (2023), The Role of Public Management in Dealing with Crises in the Public Sector in Israel, *Global Scientific Journal*, 11(8), s.1853-1871.
- Sun, X. (2017), Research and Prospect of Collaborative Governance Theory, *Public Policy and Administration Research*, 7(7), s.50-53.
- Tekin, Ö. F. (2014), Importance of Crisis Management For Public Administration: The Practice in Turkish Public Administration, *The 2014 WEI (West East Institute) International Academic Conference Proceedings*, Budapest, Hungary, 163-171.
- Tokasis, V., Polychronioua, P. ve Boustras, G. (2019), Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model for Safety Incidents, *Safety Science*, (113), s.37-43.

- Turgut, S. R. ve Çelikyay, H. H. (2021), Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Kriz Yönetimi Kavramı Üzerine Bir Değerlendirme, *International Conference On Globalization and International Relations*, 4, s.40-51.
- Turpin, N. (2016), Politics and Crisis Management, (Ed.: A. Farazmand, F. Edwards, D. Goodrich, S. Koven ve M. H. Ruther), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, s.4741-4746, New York: Springe,
- Valackienė, A. ve Virbickaitė, R. (2011), Conceptualization of Crisis Situation in a Company, *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), s.317-331.
- Victor B., Cooper, J., Klingele, M., Powell, J. P. ve Robbins, M. G. (2005), *Crisis-A Leadership Opportunity*, Harward University, J.F.Kennedy School of Government.
- Walby, S. (2022), Crisis and Society: Developing the Theory of Crisis in the Context of COVID-19, *Global Discourse*, 20(20) s.1-19.
- Wang, Q. (2023), Comparative Insights into Collaborative and StateCentric Governance: Evaluating Capacity and Legitimacy in Complex Environments, *Proceedings of the 2023 5th International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2023)*, s.72-76.
- Wanna, J. (2008), Collaborative Government: Meanings, Dimensions, Drivers and Outcomes, (Ed.: J. O'Flynn, J. ve J. Wanna), *Collaborative Governance a New Era of Public Policy in Australia?*, s.3-12, Australia: The Australian National University Press.
- Waryjas, M. (1999), *Effective Crisis Management: Grace Under Pressure*, KMZ Rosenman Katten Muchin Zavis Rosenman.
- Welch, J. P. (2023), The Challenges of Public Service Organizations in Emergency, *Crisis, and Disaster Management*, IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.108408
- Yordanova, D. (2020), Study of the Factors, Symptoms and Causes of Crisis in Certain Business Organizations in Veliko Tarnovo, *Trakia Journal of Sciences*, (3), s.238-243.
- <https://sozluk.gov.tr/>