www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140

INTERNATIONAL BALKAN UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Research Article / Araştırma Makalesi

Kriz Senaryoları Nedir?

Türkiye-ABD'nin Karşılaştırmalı Analizi ve İletişim Odaklı Bir Kriz Senaryo Modeli Önerisi

What are the Crisis Scenarios?

Turkey-USA Comparative Analysis and Communication Oriented Model Proposal for a Crisis Scenario

Sefer Darıcı*

Abstract: The universe of crisis is in chaotic structure in proportion to the complexity and intertwining of events occurring today. The butterfly effect is no longer a theory, but a problem of the globalizing world. New dimensions of uncertainty have affected the scope and severity of the risk, making the need for new models of the gap between predicted and realized events even more evident. Crisis management is evolving into a cognitive preparation process that involves all aspects of effective communication and makes future-oriented projections with proactive measures before a crisis occurs, supporting decision-making and behavioral process. Crisis scenarios are the most effective, known, and applied method in the world in dealing with crises that trigger each other, such as the domino effect. It is a repetitive, theoretical and practical process that enables states, public institutions, and the private sector to be prepared for unforeseen crises, to predict the butterfly effect, and to overcome the crisis with little damage if it is inevitable. There has not been an academic study examining crisis scenarios based in Turkey in the literature. Furthermore, the crisis scenario prepared scientifically by any public or private sector in Turkey has not been reached in this context. For this purpose, firstly the literature on crisis and crisis scenarios has been transferred and concepts have been defined. Secondly, some of the crisis scenarios published before the Covid-19 outbreak in the United States and Turkey have been put forward with a comparative approach. Thirdly, a communication-oriented readiness model has been proposed regarding the content of crisis scenarios and how they should be prepared. Finally, crisis scenarios are evaluated and recommendations are presented based on future possibilities in the context of crisis communication and decision making.

Structured Abstract: Introduction

The dynamics, nature, obscurity, destructiveness, and global influence of the events experienced today have brought the 'crisis' universe to a different dimension. Apart from the severity, speed, frequency, complexity, and qualitative difference of the crises experienced, they have become specifically linked to and triggering each other on a global scale. From this point of view, it is seen that the 'Butterfly Effect ' has ceased to be a theoretical debate and should be answered with a holistic approach and policies on a global scale.

* Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü
Assist. Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet University, Cumhuriyet Social Sciences Vocational School, Department of Marketing and Advertising
ORCID 0000-0002-3630-4511
sdarici@cumhuriyet.edu.tr

Cite as/ Atıf: Darıcı, S. (2020). Kriz senaryoları nedir? Türkiye-ABD'nin karşılaştırmalı analizi ve iletişim odaklı bir kriz senaryo modeli önerisi. *Turkish Studies*, *15*(4), 277-294. https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44283
Received/Geliş: 17 June/Haziran 2020 *Checked by plagiarism software*
Accepted/Kabul: 10 August/Ağustos 2020 **Published/Yayın:** 30 August/Ağustos 2020
Copyright © MDE, Turkey CC BY-NC 4.0

Humanity is no longer struggling with a single catastrophe, but with a chain of crises triggerring each other like dominoes (Cooper&Coxe, 2005; Lagadec, 2007).

Covid-19 is one of the biggest crises the global world has experienced. In this process, developments stressed the importance of states' globally working together on one hand, and on the other hand, they have shown once again the importance of being ready to the competency of the crisis on a national basis, planning, and crisis communication. It has become vital to be able to take precautions from this day as a nation and to be prepared behaviourally and cognitively, both as decision-makers and as a society, by predicting future crises. One of the most important tools that can provide this is 'Crisis scenarios'.

Literature

What is the crisis?

The word crisis, which comes from the Greek words "krisis" and "krinein", used by Hippocrates to express the turning point of a disease, the decisive moment in the course of the disease. The word krinein means reasoning, separating, and deciding (Sellnow and Seeger, 2013:8). The English word "crisis" has passed to Turkish.

Then we can describe the crisis as;

as *"It is an unusual state of non-compliance with the internal/external environment balance of the organization, which may prevent the organization from achieving its goals, which may cause great harm or cause it to disappear completely".*

What are the crisis scenarios?

In the current Turkish dictionary, the scenario is described as: " the written text of theater play, drama, series film, etc. showing the scenes and flow of the works" (https://sozluk.gov.tr/). Cambridge English Dictionary describes the scenario as "is a description of possible future actions or events", emphasizes the possibility of future actions and events (https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario).

It can be said that the crisis scenario is not just a written text, a drill, or a pool of possibilities. Then we can describe the crisis scenarios as;

"According to crisis risk assessment, they are integrated, holistic, instructive practices that are prepared scientifically and organized in a planned manner following current data, creating a state of behavioral and cognitive readiness".

Crisis scenarios in Turkey and USA

Crisis scenarios play a major role in crisis management and unexpected events (Walker, 1995). For the first time, After World War II, the importance of the systematic use of scenarios to clarify thinking about the future emerged. It was prepared by the U.S. Department of Defense in the 1950s and used by the RAND Corporation as a method for military planning. It was then widely used in social forecasting, public policy analysis, and decision making in the 1960s (Walker, 1995).

In the United States, crisis scenarios related to such situations are prepared by the Federal Emergency Management Agency (FEMA). FEMA's National Threat and Hazard Identification and Risk Assessment Report, published in July 2019, features a COVID-19-like outbreak scenario. It is part of a series of nine screenplays played by FEMA. Predictions in the scenario (FEMA, 2019) have been verified and shown success on a large scale (Naylor, 2020). No finding has been reached regarding the preparation of crisis scenarios in Turkey by any public institution. Besides, no academic study on crisis scenarios in Turkey has been found.

In Turkey, which is more at the level and scale of the exercise, some applications do not meet the crisis scenario (HAP - Hospital Disaster and Emergency Response Plan, etc.). This situation was clearly stated in the Global Health Security Index report's which was funded by Bill&Melinda Gates Foundation and published in 2019 crisis communication and disaster plan part related to Turkey. This report measures and compare 195 Global Health Security Index's international health regulations party countries' proficiency in a possible epidemic (Global Health Security Index, 2019).

Model Proposal For Crisis Scenarios

Crisis scenarios provide a proactive measure against possible crises, creating a state of cognitive and behavioral readiness for danger both in decision-makers, practitioners, and in society in the relevant public and private institutions. This state contributes to the execution of a rational process by minimizing the shock, trauma, and possible errors in decision-making caused by the crisis.

The 6 main phases to be followed when preparing crisis scenarios is as follows.

1- Crisis risk analysis,

2- Creating crisis scenarios,

3- Theoretical education,

4- Preparation of simulations and application of scenario,

5- Measurement and evaluation,

6- Editing and updating.

Although the definition and content of the crisis for the public and private sector vary according to many different elements, these stages of crisis scenarios are adaptable to almost any organization.

1. Stage: Crisis Risk Analysis

It is the most important stage of the crisis scenario. An error at this stage could affect the entire scenario. Crisis risk is related to the possibility of a crisis in organizations and the severity of these possibilities.

2. Stage: Creating Crisis Scenarios

A good screenwriter should also know the characters, places, events, and their connections with each other.

Main Elements of Crisis Scenarios

1. Story

Not every story has a scenario, but every scenario has a story.

2. Characters

In crisis scenarios, the characters are made up of people and institutions with which the institution is or may be related.

3. Time

Time is one of the most important elements that can affect the entire crisis scenario.

4. Locations

The stories in a crisis scenario may be set in one or more locations.

3. Stage: Theoretical Education

During the theoretical training phase, education is given to everyone who will take part in the crisis scenario. Although not included in the scenario, other personnel may also be included to have information.

4. Stage: Preparation of simulation and implementation of the scenario

Crisis simulation is a simulation process in which a realistic copy of the crisis process is created and implemented under the scenario.

5. Stage: Measurement and Evaluation

Measurement and evaluation must be done for all phases of crisis scenarios.

6. Stage: Editing and Updating

As with all risks, the risks that the institution will face can vary according to the time, conditions, internal and external dynamics of the institution, geography, technology, environmental conditions, political, political, economic, etc.

Conclusion and Recommendations

Crisis scenarios should be created and implemented in our country for the global and national crises that may occur in the age of crises we live in. Public institutions need to have full knowledge of how to prepare, implement, train, measure, and evaluate crisis scenarios.

It can be developed annually by publishing in settings such as the booklet, web, digital, etc. In line with the guidelines, scenarios can be revised by relevant public and private sector organizations to prepare for outbreaks such as pandemics and other crises. In terms of crisis management and crisis communication, institutions can incorporate them into their processes and implement them at recommended intervals.

Keywords: Communication, Crisis, Crisis Scenarios, Pandemic, Decision Making.

Öz: Kriz evreni, bugün meydana gelen olayların karmaşıklığı ve iç içe geçmesi ile orantılı olarak kaotik bir yapıdadır. Kelebek etkisi artık bir teori değil, küreselleşen dünyanın karşılaştığı bir sorundur. Belirsizliğin yeni boyutları riskin kapsamını ve şiddetini etkilemiş, öngörülen ve gerçekleşen olaylar arasındaki uçurumun yeni modellerine olan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmiştir. Kriz yönetimi, etkili iletişimin tüm yönlerini içeren ve kriz meydana gelmeden önce proaktif tedbirlerle geleceğe yönelik projeksiyonlar yapan, karar vermeyi ve davranışsal sürecini destekleyen bilişsel bir hazırlık sürecine dönüşmektedir. Kriz senaryoları, domino etkisi gibi birbirini tetikleyen krizlerle mücadelede dünyadaki en etkili, bilinen ve uygulanan yöntemdir. Devletlerin, kamu kurumlarının ve özel sektörün öngörülemeyen krizlere hazır olmasını, kelebek etkisini tahmin edebilmesini ve krizin kaçınılmaz olması durumunda çok az hasarla aşılmasını sağlayan tekrarlayan, teorik ve uygulamalı bir süreçtir. Literatürde, Türkiye merkezli kriz senaryolarını inceleyen akademik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, Türkiye'de bu bağlamda herhangi bir kamu veya özel sektör kuruluşu tarafından bilimsel olarak hazırlanan kriz senaryosuna da ulaşılamamıştır. Bu amaçla, önce kriz ve kriz senaryoları ile ilgili literatür aktarılmış ve kavramlar tanımlanmıştır. İkinci olarak, ABD ve Türkiye'deki Covid-19 salgını öncesi yayınlanan bazı kriz senaryoları karşılaştırmalı bir yaklaşımla ortaya konmuştur. Üçüncüsü, kriz senaryolarının içeriği ve nasıl hazırlanmaları gerektiği konusunda iletişim odaklı bir hazırlık modeli önerilmiştir. Son olarak kriz senaryoları, kriz iletişimi ve karar alma bağlamında geleceğe yönelik olasılıklar esas alınarak değerlendirilmekte ve öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Kriz, Kriz Senaryoları, Pandemi, Karar Verme

Giriş

Günümüzde yaşanan olayların dinamikliği, niteliği, bilinmezliği, yıkıcılığı, küresel etki gücü ‘kriz’ evrenini çok farklı bir boyuta ulaştırmıştır. Yaşanan krizlerin şiddeti, hızı, frekansı, karmaşıklığı, niteliksel farklılığı bir yana; spesifik olarak küresel çapta birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini tetikleyen bir hal almıştır. Bu açıdan bakıldığında ‘Kelebek Etkisi’nin sadece teorik bir tartışma olmaktan çıktığı ve küresel çapta bütüncül bir yaklaşımla, politikalarla cevap verilmesi gerektiği görülmektedir. İnsanlık artık tek bir felaketle değil, domino gibi birbirini tetikleyen (Cooper&Coxe, 2005; Lagadec, 2007) krizler zinciriyle mücadele ediyor.

Covid-19 küresel dünyanın yaşadığı en büyük krizlerden biridir. Bu süreçte yaşanan gelişmeler; küresel olarak devletlerin bir yandan birlikte çalışmalarının önemini ön plana çıkarırken, bir yandan da ulusal bazda krize karşı hazır olma halinin, yeterliliğin, planlamanın, kriz iletişiminin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Gelecekte yaşanabilecek krizleri tahmin ederek, ulus olarak bugünden önlem alabilmek gerek karar vericiler gerekse toplum olarak davranışsal ve bilişsel açıdan hazır olmak hayati derecede önem kazanmıştır. Bunu sağlayabilecek en önemli araçlardan biri ise ‘Kriz senaryoları’dır.

Kriz senaryoları, proaktif bir önlem olarak dünya genelinde birçok ülkede, kamu ve özel sektörde uygulanmaktadır. Ancak Türkiye'de gerek kamu ve gerekse özel sektör açısından geniş bir uygulamasına rastlanılmamakla birlikte içeriği, özellikleri, eğitim ve uygulaması açısından da bilinmediği ve eksiklikler olduğu görülmektedir. Literatürde, Türkiye merkezli akademik yayınlarda kriz senaryolarına ilişkin detaylı bir çalışmaya da rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada öncelikle kriz ve kriz senaryolarına ilişkin literatür aktarılmakta ve kavramlar tanımlanmaktadır. Daha sonra Covid-19 Pandemisi öncesinde kriz senaryolarına ilişkin ABD ve Türkiye'deki yaklaşım karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaktadır. Ardından kriz senaryolarının içeriğine ve nasıl hazırlanması gerektiğine ilişkin iletişim odaklı bir model önerisinde bulunulmaktadır. Son olarak, kriz senaryolarının geleceğe ilişkin olasılıklardan yola çıkarak gerek kamu gerekse toplum üzerindeki etkileri kriz iletişimi ve karar verme bağlamında değerlendirilerek öneriler sunulmaktadır.

Literatür

Kriz Nedir?

Yunanca "krisis" ve "krinein" kelimelerinden gelen kriz kelimesi Hipokrat tarafından bir hastalığın dönüm noktasını, hastalığın seyrindeki belirleyici olan anı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Krinein kelimesi ise muhakeme etmek, ayırmak ve karar vermek anlamlarını içermektedir (Sellnow ve Seeger, 2013:8). Türkçe'ye ise İngilizce "Crisis" kelimesinden geçmiştir.

Kriz, olaylara, durumlara, zamana, yere, kişi veya kurumlara göre değişebilen bir kavramdır. Krizin bu nedenle tanımı konusunda literatürde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Weick (1998) krizi örgütü ve örgütün ulaşmak istediği amaçları tehdit eden bir durum olarak görür. Kernisky (1997) ise krizi, örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasında meydana gelen büyük uyumsuzluk hali olarak tanımlamaktadır. Kriz bu açıdan örgütün olağan akışını etkileyen ve hatta kurumun varlığını dahi tehdit eden bir unsurdur. Sadece kurumu değil, paydaşları, ilgili çıktıları ve hizmetleri de etkileyen önemli bir olaydır (Fearn-Banks, 1996). Nitekim Regester de krizi "çevre baskı grupları, dışsal gruplar ve medyanın büyük ölçüde dikkatini çeken, kuruluşun aleyhine gerçekleşen olaylardır" şeklinde ifade eder (Regester, 1995).

Bu nedenle kurumun küçük bir kısmını etkileyen, insan hayatı ya da kurumun kazanımları, itibarı ve genel refah üzerinde etkileri olmayan durumlar kriz olarak nitelendirilmez (Mitroff ve Anagnos, 2001). Bu açıdan bir olayın kriz olduğunu söyleyebilmek için örgütün hedeflerini, amaçlarını tehdit etmesi, yöneticilere kısıtlı bir karar zaman dilimi tanıması, sürpriz bir şekilde ortaya çıkması ve kurum için adeta bir dönüm noktası niteliğinde olması gerekmektedir. (Keown-McMullan, 1997). Örgüt için bir dönüm noktası olması (Regester, 1989) ya daha iyiye ya da daha kötüye yönelik olmasını (Fink, 1986) ifade eder. Yani kurum bu dönüm noktasından, Hipokrat'ın bakış açısıyla hastalığın seyrini değiştiren andan ya daha iyiye ya da daha kötüye gidecektir.

Bunların dışında kalan durumlar için 'problemler, sıkıntılar, sorunlar' ifadelerinin kullanılması daha doğru olacaktır. Bu açıdan örgütün çok küçük bir kısmı arasında yaşanan ve yukarıda anlatan nitelikle olmayan durumları kriz olarak nitelendiremeyiz. Krizin ister devlet olsun ister işletme, örgütü tehdit edici bir yanı vardır ve aynı zamanda yöneticilerin sağlıklı karar alma sürecini sekteye uğratan/uğratabilecek bir baskı unsurudur. Baskı unsurlarının olduğu durumlarda denge halinden de bahsedilmez.

O halde krizi;

"***Belirsiz bir zamanda ve ani bir şekilde ortaya çıkarak, kurumun iç/dış çevre dengesini bozan, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek, büyük zarar verebilecek veya tamamen ortadan kalkmasına neden olabilecek derecede tehdit unsurlarının var olduğu, normal olmayan, büyük bir uyumsuzluk halidir***" şeklinde tanımlayabiliriz.

Kriz Senaryoları Nedir?

Güncel Türkçe Sözlük'te senaryo, "Tiyatro oyunu, piyes, film, dizi film vb. eserlerin sahnelerini ve akışını gösteren yazılı metin" olarak tanımlanmaktadır (https://sozluk.gov.tr/). Cambridge İngilizce Sözlük senaryoyu "gelecekteki olası eylemlerin veya olayların bir açıklaması" olarak tanımlamakta, eylem ve olaylara ilişkin gelecekteki olasılığa vurgu yapmaktadır (https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario).

Yine geleceğe vurgu yapan Kahn ve Wiener ise kriz senaryolarının olası nedensel olaylar zincirine, süreçlerine ve bunlara ilişkin karar noktalarına odaklanmak amacıyla inşa edilen bir dizi varsayımsal olaylar (Kahn ve Wiener 1967) olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu açıdan kriz senaryoları gelecekteki nedensel olaylar ve süreçlerine ilişkindir. Ayrıca bunlara ilişkin verilen kararlar, odaklanılması gereken asıl unsurlardır. Geleceğe ilişkin olması zorunlu bir varsayımsal niteliği de beraberinde getirir.

Schoemaker ise "tutarlı bir senaryo benzeri veya anlatı tarzında sunulan ve temelde farklı geleceklere ilişkin odaklanmış açıklamalar" (Schoemaker 1993, s. 195) şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımda tutarlılığa yapılan vurgu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Van der Heijden'in yaptığı "Muhtemel geleceğe ilişkin, içsel olarak tutarlı ve ilgi çekici hikâyeler" (Van der Heijden 2005) tanımlamasında da tutarlılık vurgusunun yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni tutarlılığın kriz senaryolarında tutarlılığın diğer hiçbir senaryo türünde olmadığı kadar önemli olmasıdır. Tutarlılık, "geleceğe benzetim", en iyi olasılığın tahmini kriz senaryolarının başarısında temel noktadır. Bu açıdan herhangi bir senaryodaki tutarlılık telafi edilebilir ancak özellikle insan hayatının söz konusu olduğu kriz durumlarında telafi edilemez.

Kriz senaryoları açısından dikkat çekici bir tanımlama ise Schwartz'ın yaptığı ve karar vermeye odaklanan yaklaşımdır. Schwartz, kriz senaryolarını gelecekte karar verme noktasında sıkıntıya düşebilecek bir kişiye alternatif olasılıklar hakkında ve algısal olarak yardımcı olabilecek bir araç olarak ifade eder (Schwartz 1991). Kriz anında verilecek kararların; krizi sonlandırma bunun imkânsız olduğu hallerde ise krizin muhtemel zararını azaltmaya yönelik hayati etkisi vardır. İnsan karar verme sürecine ilişkin olarak alternatifler arasında bir tercih yapabilme daha da önemlisi alternatiflerin varlığından haberdar olma noktasında kriz senaryolarının büyük etkisi vardır. Tanımlarda vurgulanan 'karar vermeye odaklanılması' ve 'alternatif olasılıklar' senaryoların karar vericilere yönelik önceliğini vurgulamaktadır. Yine Parson vd. tarafından kriz senaryoları tanımında vurgulanan "belirsizlik altında karar verecek olan kişiye yönelik olarak bilgi vermek için geliştirilmiş potansiyel gelecekteki koşulların açıklamasıdır" ifadesi de buna işaret etmektedir (Parson vd., 2007).

Bu nedenle senaryo ihtimal dâhilindeki mümkün olan tüm olasılıkları/alternatifleri içermelidir. Gerçek bir kriz durumuna en yakın ihtimalle önceden sunulan bir senaryo ve ona bağlı uygulamalar kurumu krize hazırlıklı kılacaktır. Bu açıdan "mevcut düşünceyi değiştirmek, karar vermeyi iyileştirmek, insan ve organizasyon öğrenimini geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla geleceğe ilişkin kararların oynanabileceği, bilgili, makul ve hayal edilebilir çeşitli alternatif gelecek ortamları ortaya koyma süreci" olarak tanımlanan kriz senaryoları (Chermack ve Lynham, 2002) devletler, kurumlar için hayati derecede önem arz ermektedir.

Teorik olarak karar verme süreci; yaratıcı, analitik, prosedüre dayalı veya doğal olabilir. Pratikte ise kriz sürecinde; krizin risklerini, krizin önemli etkilerini, sınırlı reaksiyon zamanını da içeren bir yapısı vardır (Tena-Chollet, 2012). Krizler aynı zamanda kontrol kaygısının ilgili kurumlar, kamu ve özellikle en üst karar mercilerinde yaşandığı olaylardır. Küresel düzeyde yaşanılanlar kriz durumunu arttıran tetikleyici rollere sahip olabilir. Krizin insanlar üzerinde yarattığı yüksek stres ve kaygı durumu karar almada bozukluklara yol açar. Kurumların mevcut dengesinin alt üst olduğu ve yapılacak en ufak hamlenin farklı neticelere sebep olabileceği bir endişe hali vuku bulur. Karar bilimi çerçevesinden bakıldığında insan faktörü, kaynakların ve zamanın yönetimi,

durumun belirsizliği gibi etkenler özellikle kurumların kriz biriminin savunmasını güçsüzleştiren ana kaynaklar olarak görülebilir (Smith ve Dowell, 2000; Morin vd., 2004).

Senaryolar insan düşünme, karar verme süreci üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Walker, 1995; Reilly ve Willenbockel, 2010; Spaniol ve Rowland, 2019). Chermack (2004) kriz senaryolarının, karar vericilere, özellikle kolayca hatırlanan özellikler sergileyen ayrıntılı bir öyküde, çok miktarda bilgi sağlayarak, kendi sınırlı rasyonaliteleriyle başa çıkmada yardımcı olabileceğini belirtir. Bu açıdan bilgi aktarım maliyetini azaltarak teorik olarak kararların daha etkin ve verimli bir şekilde verilebileceğini ve küçük hatalar yakalanabileceğini ifade eder. Senaryolar ayrıca deneysel bir ortamda güçleri ve bunlara olası yanıtları manipüle ederek yeni karar politikalarını test etmek için de bir imkân sağlayabilir (Chermack, 2004).

Özellikle devlet kurumlarındaki karar verme pozisyonundakilerin, verdikleri kararın sonuçlarını ve nelerin yaşandığı görmeleri açısından senaryoların eşsiz bir yeri vardır. Bu açıdan Chermack'a göre karar vericiler senaryo sayesinde verilen karar politikalarının uzun vadeli etkilerini inceleyebilirler. Ayrıca, kurumlar içinde paylaşılan zihinsel modeller ve stratejik bir konuşma oluşturarak, karar vericilere belirsiz bir durumla karşılaştıklarında bilinçli bir bakış açısı sunmalarını sağlamak için sürekli inceleme, modifikasyon ve ayarlama yapılabilir (Chermack, 2004).

Bu tanımlamalardan hareketle kriz senaryosunun sadece yazılı bir metin, tatbikat veya olasılıklar havuzu olmadığı söylenebilir. O halde kriz senaryolarını;

"***Kriz risk değerlendirmesine göre, güncel veriler doğrultusunda bilimsel olarak hazırlanıp, planlı bir şekilde organize edilerek hazırlanan, davranışsal ve bilişsel bir hazır olma halinin yaratıldığı, entegre edilmiş bütüncül, öğretici uygulamalardır***" şeklinde tanımlayabiliriz.

Kriz senaryoları her şeyden önce bir strateji temelinde oluşturulmalıdır. Kriz senaryoları bağlamında stratejiyi; "beklenmeyenin önceden tahmin edilerek, öngörülerek, muhtemel zararı azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik bir planlar bütünü" olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle her senaryo mutlaka stratejik bilgilerle desteklenmeli ve katı bir şekilde senaryo metnine bağlı olarak da uygulanmamalıdır. Çünkü strateji duruma ve koşullara bağlı olarak değişimi de içinde barındırır. Senaryonun bu değişikliğe ayak uyduracak esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak esnek bir senaryonun da nihai amacından sapmamasına dikkat etmek gerekmektedir. Bu nedenle uygulayıcılardan gerçek bir kriz anında beklenen karar, davranış ve eylemlerin neler olması gerektiğini öğretecek kurgunun, senaryo esnekliği içerisinde verilmesi gerekir. Araştırmalar, "senaryoların ve hikâyelerin bellekten kolayca geri çağrılabilecek bir formatta bilgi sağlamak için etkili bir araç olduğunu" göstermiştir (Chermack, 2004).

Kriz ve kriz senaryoları (aşağıda daha detaylı açıklandığı üzere) bilimsel istatistiki verilere dayanarak hazırlanır. Kriz senaryoları kriz risk analizinin bilimsel yöntemlerle yapılması, kriz senaryolarının oluşturulması, teorik eğitim verilmesi, simülasyonların hazırlanması, senaryonun uygulanması (tatbikatlar-egzersizler), ölçme ve değerlendirme, düzenleme ve güncelleme gibi aşamaları içerir (Sauvagnargues, 2018). İdeal bir kriz senaryosunun taşıması gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1- Geçmiş kriz bilgi ve deneyimlerinden faydalanmış,

2- Beklenen riskleri karşılayan,

3- Mevcut durumu gerçekçi bir şekilde yansıtan,

4- Kriz anında yönetim ve personelin karar verme becerisine katkı sunan,

5- İyi kurgulanmış bir olay örgüsüne sahip,

6- Spesifik olarak belirlenmiş roller ve bu rolleri tam karşılayan karakterler,

7- Zaman, mekân uyumu,

8- Geleceğe ilişkin tüm kuruma katkısı,

9- Kurumun gelecek planlamasına katkısı (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991; Schraagen vd., 2005; Sauvagnargues, 2018).

Türkiye ve ABD'de Kriz Senaryoları

Kriz senaryoları, kriz yönetiminde ve beklenmeyen olaylarda büyük bir rol oynarlar (Walker, 1995). İlk kez II. Dünya Savaşı'ndan sonra, gelecekle ilgili düşünmeyi netleştirmek için senaryoların sistematik kullanımının önemi ortaya çıkmıştır. ABD Savunma Bakanlığı tarafından 1950'lerde RAND Corporation'a askeri planlama için bir yöntem olarak hazırlattırılarak, kullanmıştır. Ardından 1960'larda sosyal tahmin, kamu politikası analizi ve karar almada yaygın olarak kullanılmıştır (Walker, 1995).

ABD'de de bu tarz durumlarla ilgili kriz senaryoları Federal Acil Durum Yönetim Ajansı (FEMA - Federal Emergency Management Agency) tarafından hazırlanmaktadır. Fema'nın Temmuz 2019'da yayınlanan Ulusal Tehdit ve Tehlike Belirleme ve Risk Değerlendirmesi Raporu'nda Covid-19 benzeri bir salgın senaryosu bulunmaktadır. Bu FEMA tarafından oynanan dokuz senaryo dizisinin bir parçasıdır. Senaryodaki (FEMA, 2019) tahminler büyük ölçekte doğrulanmış ve başarı göstermiştir (Naylor, 2020). Türkiye'de ise kriz senaryolarının herhangi bir kamu kurumu tarafından hazırlandığına ilişkin bir bulguya ulaşılamamıştır. Ayrıca kriz senaryolarına ilişkin Türkiye adresli detaylı bir akademik çalışmaya da rastlanılmamıştır.

Türkiye'de daha çok tatbikat seviyesinde ve ölçeğinde kalan, kriz senaryosunu kesinlikle karşılamayan (HAP - Hastane Afet ve Acil Müdahale Planı vb.) uygulamalar bulunmaktadır. Bill&Melinda Gates Vakfı tarafından fonlanan ve 2019'da yayınlanan Global Health Security Index'in uluslararsı sağlık düzenlemelerine taraf olan 195 ülkenin olası bir salgında yeterliliklerini ölçtüğü ve karşılaştırdığı raporun, Türkiye ile ilgili kriz iletişimi ve afet planlarına ilişkin kısımlarında bu durum açık bir şekilde belirtilmiştir (Global Health Security Index, 2019).

Raporda, SAKOM'un (Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi)'nin yıllık uygulanan bir senaryosunun olmadığı, AFAD gibi kurumların yer almasına rağmen detaylı bir tatbikat/senaryo planının da var olmadığını belirtmektedir. Raporda bu durum kriz iletişimi bağlamında "Türkiye'nin, mesajların popülasyonlara ve farklı iletişim ihtiyaçları olan sektörlere nasıl ulaşacağını özetleyen bir risk iletişim planı olduğuna dair yeterli kanıt yoktur. Türkiye'nin acil sağlık hizmetleri genel müdürlüğü tarafından 2016 yılında yayınlanan "Hastaneler için ulusal halk sağlığı acil müdahale planı," Hastane Afet ve Acil Müdahale Planı (HAP) Hazırlama Kılavuzu ", mesajların popülasyonlara ve farklı iletişimlere sahip sektörlere nasıl ulaşacağını ana hatlarıyla belirtmemektedir" şeklinde ifade edilmektedir (Global Health Security Index, 2019).

T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü tarafından Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı-2019'da (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019), "kriz senaryoları" olarak değil "pandemi senaryoları" olarak yer almış ve adı geçen planda sadece olası bir tahmine 'senaryo' adıyla değinilerek kısa bir durum özeti verilmiştir. Planda; "Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen Pandemi Şiddet Matriksi (PŞM) ve atak hızı göstergelerini kullanarak tüm olasılıklar için ildeki yatak doluluk oranları, ventilatör ve yoğun bakım ihtiyaç sayısı, hasta ve ölüm sayıları, gerekli doktor ve personel ihtiyacı hesaplanmalıdır. En kötü duruma göre il ve ilçe düzeyinde olası pandemi senaryoları hazırlanmalıdır. Haftalara göre vaka sayıları tablosu da eklenmelidir. Bu sayılara göre kapasite ve faaliyet planlaması yapılmalıdır. Senaryoya göre faaliyet planları gözden geçirilmelidir" (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019: s:73) ifadesine yer verilmiştir. Planda geçen "En kötü duruma göre il ve ilçe düzeyinde olası pandemi senaryoları hazırlanmalıdır" (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019: s:73) ifadesine rağmen hazırlanan herhangi bir senaryoya da rastlanılmamıştır.

Ayrıca planın ekleri kısmında "Influenza Pandemisinin Muhtemel Etkileri İle İlgili Senaryolar" başlığında (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019: s:127) ise olasılıkların sıralandığı, Pandemi Şiddet Matriksi (PŞM) ile hesaplanan değerler üzerinden ancak bir hesaplama yapılabileceği öngörülmüştür. PŞM, enfeksiyonun bulaştırıcılığı ve şiddetinin değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçüttür. PŞM ile ilgili yapılacak hesaplamanın ise ancak pandemi başladıktan sonra olabileceği ise senaryo mantığına ters bir şekilde şu şekilde ifade edilmiştir: "PŞM hesaplamasında kullanılacak parametrelere ait değerler pandemi başladıktan sonra sürveyans çalışmaları ve saha araştırmaları ile saptanabilir. Özellikle pandemi başlangıcında görülen küme şeklindeki influenza vakaları veya küçük çaplı salgınlardan elde edilebilir" (Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı, 2019: s:127). Planda mevsimsel, orta şiddet ve ağır şiddet olarak pandeminin seyriyle ilgili tahminde bulunulmuştur.

Kriz Senaryolarına İlişkin Model Önerisi

Kriz senaryoları, olası krizlere karşı proaktif bir önlem sağlayarak, gerek ilgili kamu ve özel kurumlardaki karar vericilerde, gerek uygulayıcılarda ve gerekse toplumda tehlikeye karşı bilişsel ve davranışsal olarak bir hazır olma hali oluşturur. Bu hal krizin yarattığı şok, travma ve karar almadaki olası hataları minimuma çekerek rasyonel bir sürecin yürütülmesine katkı sağlar.

Kriz senaryoları hazırlanırken izlenmesi gereken 6 ana aşama şu şekilde sıralanabilir.

1- Kriz risk analizinin yapılması,

2- Kriz senaryolarının oluşturulması,

3- Teorik eğitim,

4- Simülasyonların hazırlanması ve Senaryonun uygulanması,

5- Ölçme ve değerlendirme,

6- Düzenleme ve güncelleme.

Kamu ve özel sektör için kriz tanımı ve içeriği birçok farklı unsura göre değişse de kriz senaryolarına ilişkin bu aşamalar hemen hemen her örgüte uyarlanabilecek niteliktedir.

1. Aşama: Kriz Risk Analizinin Yapılması

Kriz senaryosunun en önemli aşamasıdır. Bu aşamada yapılacak olan bir hata senaryonun tamamını etkileyebilir. Kriz riski örgütlerde bir krizin yaşanmasına neden olabilecek olasılıklar, bu olasılıkların şiddeti ile ilgilidir. Olasılıklar örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar örgütün büyüklüğüne, tanınırlığına, olayın içeriğine, iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olarak artabilir veya azalabilir. Olasılıkların keşfinde örgütün bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir. Kriz olasılıklarının keşfinde kurumun iç ve dış çevresinden bilgi edinilmelidir. Bu profesyonel kriz senaryoları oluşturan ekiplerle, danışmanlarla veya şirketler eliyle de oluşturulabilir. Bu bilgi akışı sadece periyodik bir zaman dilimini değil sürekli olacak şekilde dizayn edilmelidir. Kriz olasılıklarının tahmini şiddetinin belirlenmesi karar vericilere sunulacak istatistiki modellemelerle mümkün olabilir. Ardından belirlenecek kriz risk skoruna göre senaryonun oluşturulması aşamasına geçilebilir.

2. Aşama: Kriz Senaryolarının Oluşturulması

İyi bir senarist karakterleri, mekânları, olayları ve bunların birbirleriyle bağlantılarını da iyi bilmelidir. Kriz senaryolarını oluşturulması aşamasında öncelikle yapılması gerekenler şunlardır:

1- Öncelikle kriz risk skoruna bağlı olarak hangi olasılık/olasılıkların listelenmesi.

2- Bu olasılıklardan sadece biri mi yoksa birden fazla olasılığın mı senaryoda hikayeleştirileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Veri setinde elde edilen olasılıklardan kimi

birbiriyle bağlantılı, kimi aynı olabilir. Ayrıca biri diğerinin sonucu veya nedeni şeklinde gerçekleşebilecek olan olasılık zincirleri şeklinde de cereyan edebilir. Bu nedenle olasılık veya olasılıkların belirlenmesinde, bütün veri setinin detaylı bir şekilde okunarak yukarıda anlattığımız şekilde birbirleriyle var ise bağlantılarının kurulması gerekir.

3- Kurumun fiziki alt yapısı ve imkânlarının, insan kaynaklarının, yerel, ulusal ve uluslararası otoritelerle bağlarının neler olduğunun çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Senaryo hazırlanırken bu fiziki altyapı ve imkânlardan yararlanılacaktır. Senaryonun simüle edilmesi aşamasında sorunların yaşanmaması ve kuruma maliyeti de düşünülerek hareket edilmesi gerekir.

4- Olasılık/olasılıklar belirlendikten sonra gerçekleşme durumunda neler yaşanabileceğine ilişkin beyin fırtınası yürütülmelidir. Beyin fırtınası kurumun idareci, sahip, yönetici, halkla ilişkiler ve kriz yönetimi kademelerinin bir arada bulunmasıyla da yapılabilir. Bu aşamada zihin haritaları tekniğinin bu çerçevede kullanılması önerilebilir. Böylece, merkeze yerleştirilen olasılık ile ilgili ana dalları ve alt dalları görmemizi kolaylaştıracak ve böylece kriz olasılığı ile ilgili tüm detaylandırmalar yapılabilecektir. Ayrıca kurumun her bir dal ile ilgili sorumlu ve yetkili olan birimlerinin ortaya çıkarılmasını ve krizin boyutlarının nereye kadar uzanabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

5- Kriz senaryosunun yazımı

Kriz senaryosunu yazacak olan kişinin aşağıdakilere vakıf olması gerekmektedir:

1- Kurumun iç ve dış çevresinin tamamının (iş, görev, sorumluluk, yetki, iletişim, çalışma düzeni, şekli, bireysel ve kurumsal ilişkiler vb. dâhil) iyi bilinmesi, analizlerin çok iyi tahlil edilmesi gerekmektedir.

2- Kurumun SWOT ve benzeri analizlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Kurumun zayıf ve güçlü yanlarının ayrıca tehdit ve fırsatların neler olduğu kriz öncesinde öngörü geliştirebilmek ve aşamasında alınacak kararların sağlığı açısından önem taşımaktadır. Ayrıca olası bir kriz sonrası en az zararla atlatıp ve hatta bunu fırsata çevirebilme açısından da yol gösterecektir.

3- Kriz olasılığı ile ilgili senaryo yazımı öncesi elde edilen verilerin bilimsel metotlarla analiz edilmesi gerekmektedir.

4- Beyin fırtınası ve benzeri görüşmelerde elde edilen verilerin (notlar, gözlem vb.) geleceğe ilişkin olasılıklar çerçevesinde analiz edilmesi gerekmektedir.

5- Zihin haritaları tekniğine hâkim olunması ve zihin haritası çıkarılan kriz olasılıklarıyla ilgili içeriğin bilinmesi gerekmektedir.

6- Kriz senaryosu yazımı ile ilgili eğitim almış ve deneyime sahip olması da şarttır.

7- İşletmenin kriz yönetimi konusunda bilgi, birikim, deneyim ve protokollerine hâkim olması.

8- Kurum içi ve kurum dışı iletişime hâkim olması.

9- Hayal gücünün yüksek olması

10- Senaryonun etkili olabilmesi için kurumun tarihi, kurum içi adet, alışkanlık ve gelenekler, dil, semboller ve kurumsal değerlere hâkim olunması.

11- Kurumun vizyon ve misyonunu, tarihini, yapısını, işleyişini ve konumunu iyi bilmesi.

12- Kurumun içinde yaşadığı veya olası krizin patlak vereceği ülkenin kültürel kodlarını, değerlerini, algılarını geleceğe yönelik beklentilerini ve tepkilerini ve nasıl şekilleneceğini tahmin edebilmesi gerekmektedir.

Kriz Senaryolarının Ana Unsurları

1. Hikâye

Her hikâyenin bir senaryosu olmayabilir ama her senaryonun mutlaka bir hikâyesi vardır. Aynı şekilde bu senaryolardaki her hikâye mutlaka krizle sonuçlanmaz ama gerçekleşen her krizin mutlaka bir hikâyesi vardır. Neticede senaryonun hikâyesi, makul geleceğin nasıl şekillenebileceğine ilişkin bilimsel öngörülerin zihinsel çıktısıdır. Aynen yazıldığı gibi veya farklı şekillerde gerçekleşebilir veya hiç gerçekleşmeyebilir. Amaç davranışsal ve bilişsel hazırlık halinin yaratılmasıdır. Kurum açısından kriz senaryosunu oluştururken hikâyemizin temelini, ana düşüncesini bu açıdan bilimsel olarak hazırlanmış olasılık/olasılıklar oluşturmaktadır. Hikâyenin tamamı bunun üzerinden şekillendirilecektir.

Oluşturulan zihin haritaları işte tam bu noktada devreye girecek ve hikâyemizin en uç dallarının nereye kadar uzanabileceği hakkında fikir verecektir. Bu açıdan hikâye için olasılık/olasılıklar üzerinden bir olay örgüsü başlatılabilir.

Senaryonun gerçek hayattaki gibi bir olay örgüsüne sahip olması inandırıcılığını arttıracaktır. Bu açıdan krizi tam olarak yansıtabilecek verilere, akıcılığa ve etkileşime ihtiyaç vardır. Olay bu açıdan sadece krizi yaratan neden olarak düşünülmemelidir. Krizi yaratan birden fazla olay olabilir. Ancak olay tanımı içerisinde kriz başladıktan sonra yapılan veya zamanında yapılmayan her türlü eylem de dâhil edilebilir. Örneğin krizin hemen ardından kamuoyuna yapılması gereken bir açıklamanın medyada tepkiler çığ gibi olduktan sonra yapılması gibi.

2. Karakterler

Kriz senaryolarında karakterler kurumun ilişkili olduğu veya olabileceği kişi ve kurumlardan oluşur. Karakterler senaryoda işlenecek olasılık veya olasılıklara göre aktif veya pasif rol oynayabilirler. Bir kriz senaryosunda karakterlerin seçimi hikâyenin doğal akışına uygun olmalıdır. Gereksiz karakter kullanımından kaçınılmalıdır. Hikayenin içinde yer alacak karakterler aynı zamanda uygulama (simülasyon) aşamasında da rol alacaklardır. Kriz senaryolarının uygulanması aşaması öncesinde her ne kadar teorik eğitim verilecek olsa da gereksiz karakter kullanımının asıl amaca hizmet etmeyeceği aşikârdır. Ancak kurumun farklı departmanlarında veya lokasyonlarında çalışan ve hiçbir kriz tecrübesi veya bilgisi olmamasına rağmen, gelecekte kriz durumunda kilit rol oynayabilecek, krizle yüz yüze gelebilecek veya krizin sebebi/nedeni haline gelebilecek ve senaryoda hikâye içerisine alınabilecek personelin de ihmal edilmemesi gerekmektedir.

Kriz senaryolarında olayın içeriğine bağlı olarak karakterler değişebilir. Normal bir senaryoda, senarist karakterleri tamamen hayal gücü doğrultusunda yaratabilir. Ancak kriz senaryolarında devlet, kamu veya özel kurum hep mecburi olarak bulunması gereken taraflardan biridir. Kurumlardaki en alt düzeydeki çalışandan, en üst düzeydeki yöneticiye kadar karakter seçiminde hepsi değerlendirilebilir. Kimi zaman kurumun herhangi bir personeli ana karakter olabilirken, kimi zaman üst düzey bir yöneticisi veya rakiplerden, diğer kurumlardan biri de olabilir. Ancak olayın tarafları olarak düşünüldüğünde değişmeyen tek taraf krizi yaşayan kurumun kendisidir. Bu nedenle hikâyede ne kadar farklı karakter ne kadar farklı olay örgüleri olursa olsun kurumun kendisi hep vardır, olmak zorundadır.

Diğer önemli husus, senaryo yazımı esnasında karakterlerin konuşmalarının ve eylemlerinin kurumun hiyerarşik düzeniyle doğru orantılı olmasıdır. Yani yetki ve sorumluluk çerçevesinde karakterlerin diyaloglarının düzenlenmesidir. Kriz senaryosuna ilişkin hikâye zaten bu yetki ve sorumluluğa uyulmadığı için de çıkmış olabilir. Bu nedenle eğer olasılıklar içinde krizin zaten bu nedenle çıktığı anlaşılıyorsa özellikle belirtilmelidir.

3. Zaman

Zaman kriz senaryosunun tamamını etkileyebilecek en önemli unsurlardan biridir. Senaryonun süresi, krize ilişkin bir olay veya olaylar dizisinin içinde olduğu hikâye göz önüne alınarak belirlenir. Bu birkaç saat, gün, ay, yıl sürebilir. Krize neden olan olay veya olayların gerçekleşme süresi çok kısa olsa dahi etkileri uzun süre devam edebilir. Bu nedenle senaryoda sadece krize sebep olan olayın gerçekleştiği süre değil, hemen ardından etki süresini kısaltmak amacıyla önlemlere ve yapılacaklara ilişkin de bir akış olmalıdır.

Zamanın belirlenmesinde, senaryonun oluşturulmasındaki asıl amaç göz önüne alınarak olası kriz durumunu önleme, kriz anı ve sonrasına ilişkin bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirme yapılırken zaman yönetimin unsurları da kullanılmalıdır. Kriz anında personelin ilk etapta yapacaklarından tutun, yönetimin vereceği karara, basın duyurularına kadar hangi "an" ın, hangi "saat" in seçileceği senaryoda çok dikkatli bir şekilde yer almalıdır.

4. Mekân / Yer / Lokasyonlar

Kriz senaryosundaki hikâye/hikâyeler bir veya birden fazla yerde, lokasyonda geçiyor olabilir. Ülkenin belli bir bölgesinde, belli illerde veya kurum açısından bir veya birden fazla noktasında yaşanıyor olabilir. Kriz senaryosunun içeriğine göre yerin önemi artar. Senaryo oluşturulurken tek bir yer içerisinde ancak birden fazla mekânda da gerçekleşebilir. Örneğin aynı binada bulunan büyük bir işletmenin farklı birimleri veya ofisleri arasında da olabilir. Keza işletmenin farklı coğrafyalarda bulunan yönetim merkezleri veya şubeleri arasında da geçebilir. Kamu kurumları açısından merkez ve taşra teşkilatları arasında veya sorumluluk alanları içerisinde yer alan herhangi bir/birden fazla lokasyonda da gerçekleşebilir.

Burada senaryonun gerçeğe yakın olması, mekânların arasındaki fiziki mesafe, senaryonun uygulanması ve koordinasyonu aşamalarının verimli olabilmesi gibi unsurlar yer ve mekân seçimleri konusunda belirleyici olabilir. Yer, fiziki olarak var olmayan sanal bir ortam da olabilir. Bu nedenle yer ve mekân konusu olasılıklar ve hikâye içeriğine uygun olarak hali hazırdaki ve gelecekteki durumlar da düşünülerek senaristin karar vermesi gereken bir konudur.

Bunların dışında senaryonun yazım tekniği, yapısı ve akışı, dili, örgüsel bağ gibi aşamalar da bulunmaktadır. Bu aşamaların tamamında senaryonun gerek teorik ve gerekse uygulama aşamasında bilişsel olarak hazır olma halini oluşturacak pedagojik bir formatta olması gerekmektedir. Asıl amacın karar ve davranışlarda krize yönelik sağlıklı bir sürecin yürütülmesini sağlamak, önlemleri almak ve olası bir durumda ne yapacağını öğretmek olduğu unutulmamalıdır.

3. Aşama: Teorik Eğitim

Teorik eğitim aşamasında kriz senaryosunda yer alacak herkese eğitim verilir. Senaryoda yer almamasına rağmen diğer personel de bilgi sahibi olması açısından dâhil edilebilir. Senaryoya ilişkin verilecek teorik eğitim sadece rollere ilişkin değildir. Bu eğitim içeriği;

1- Kriz senaryolarının ne olduğu, neden yapıldığı, nasıl yapıldığı,

2- Kamu kurumuna, işletmeye, amaçlarına ve personele katkıları,

3- Gerçek kriz durumlarında genel olarak ne yapılması, nasıl davranılması, karar verirken nelere dikkat edilmesi gerektiği,

4- Personelin senaryodaki rolleri (Kesin tanımlamalar)

5- Benzer veya farklı sektörlerdeki kriz durumları örnekleri,

6- Geçmiş krizlerin çıkma nedenleri, önlemler, hatalar ve düzeltmelerin neler olduğu ve olabileceğini kapsayabilir.

Bu eğitim, kurumun bu alanda uzman bir personeli veya dışarıdan hizmet temini ile gerçekleştirilebilir. Önemli olan kurumun eğitmen tarafından iç ve dış çevresi bakımından çok iyi tanınması ve kriz yönetimi, kriz senaryoları yazımı ve uygulanması konularında gerekli bilgi, donanım ve tecrübeye sahip olunmasıdır.

Eğitimler kurumun ilgili departmanlarına göre ana çerçeveden çıkmadan spesifik konular dahilinde de gerçekleştirilebilir. Yapılacak kriz risk analizinin bir diğer katkısı da zaten budur. İlgili kurum, kriz riski analizini yaptıktan sonra, riskin yoğunlaştığı ilgili konular, ilgili departmanlar üzerinde daha yoğun bir eğitim takvimi öngörebilir. Bu durum hem krizin ortaya çıkma sebeplerine dair öngörüler doğrultusunda önlemler alınmasına hem de bilişsel olarak bu tarz bir duruma hazırlıklı olunmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca eğitimlerde gerekli görülmesi halinde kurumun dış çevresinden senaryoda yer alacak kişilere yönelik ayrı bir eğitim modülü uygulanabilir. Kurumda bilfiil bulunmamasına rağmen, kurum adına faaliyette bulunan veya temsil eden avukat, danışman, medya ajansı vb. kişi veya kurumların da eğitimde mutlaka yer alması gerekir. Bu kişilerle kurumun kriz riski analizi yapılırken zaten görüşülecek ve fikirleri alınacaktır. Ancak senaryonun simülasyonu sırasında üstlenecekleri rolleri, gelecekte alacakları olası kararları etkileyecek nitelikte olduğundan eğitime katılımları önemlidir.

Verilecek eğitimlerde rollere ilişkin kesin tanımlamalar olmak zorundadır: Bunlar aşağıdakilerle sınırlı kalmamak kaydıyla;

1- Rolün tanımı, önemi, senaryodaki yeri

2- Rolün sorumlulukları

3- Rolün sınırlılıkları

4- Role ilişkin yapılması gereken davranışlar ve söylenmesi gereken sözler

5- Diğer roller ve senaryo ile illiyet bağı

6- Rolün diğer rollerle etkileşimi

7- Role ilişkin geri bildirimler

maddelerini içerebilir.

Bu noktada kriz senaryolarındaki karakterlerin gerçekleştirecekleri sadece oynayacakları rol değildir. Bu kriz senaryosunun amacına terstir. Karakterden beklenen; gerçek bir kriz durumunda reflekslerinin ne olması gerektiğinden, grup içerisinde diğer çalışanlarla etkileşimin nasıl olması gerektiğine, hiyerarşik yapı içerisinde nasıl hareket etmesi gerektiğine ve bireysel olarak kararlarının, eylemlerinin kurum için önemine kadar bir dizi sorumluluk ve sınırlılığı öğrenmesidir. Bu açıdan kriz senaryoları, karakterler için kriz durumlarında verecekleri kararlar ve yapacakları eylemlere ilişkin bir eğitici rehberdir. Eğer karakterlerden sadece rolünü iyi oynamaları istenseydi, kurum çalışanları, kurumun iç ve dış çevresinden kişiler yerine profesyonel oyuncular bu görevi rahatlıkla yerine getirebilirdi.

Senaryo doğrultusunda verilecek eğitimin ve simülasyonun, kriz durumlarında ilgili kişilerin reflekslerinin ve olaya ilişkin reaksiyonlarının belli bir şekilde olmasını sağlaması gerekir. Kriz durumunda kurumun çalışanlarının ekip olarak halinde belli kararlar vermesi gereken durumlar söz konusu olabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde role ilişkin kesin tanımlamalar yapılırken, bir yandan da senaryoya kişilerin ve grupların karar almalarına ilişkin bir serbestlik tanınabilir. Bu durum senaryonun alınacak karar veya kararlara, davranış şekillerine göre farklı sonuçlara götürmesine neden olabilir. Netice itibariyle senaryo yazarı farklı davranış ve kararlara göre ihtimallere dayalı

sonuçlar öngörebilir. Verilen yanlış kararın neticesi de, doğru kararın neticesi de çalışanlara sonuçların neler olabileceğini öğretecektir.

4. Aşama: Simülasyonun Hazırlanması ve Senaryonun Uygulanması

Kriz simülasyonu, kriz sürecinin gerçeğe yakın bir kopyasının oluşturulduğu ve senaryo doğrultusunda uygulanan bir benzetim sürecidir. Kriz simülasyonu belli bir hazırlık ve tedarik gerektirir. Teorik eğitimden sonra simülasyona hazırlık yapılır. Simülasyon, senaryonun oynanması, kriz anının ve devamının yaşanması/yaşatılmasıyla ilgilidir. Bu nedenle senaryoya bağlıdır. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi esnek bir senaryo dâhilinde simülasyon da esnek bırakılabilir. Simülasyonlar teknolojiden faydalanarak, ilgili uygulamalar dâhil edilerek de yapılabilir. Örneğin arttırılmış gerçeklik uygulamaları sürecin bir veya birden fazla kısmında dâhil edilebilir. Özellikle senaryo gereği yüksek maliyetli olay örgülerinde tercih edilebilir.

Simülasyon için öncelikle senaryo dikkatli bir şekilde incelenmelidir. Hikâye, karakterler, mekân/mekanlar, zaman (Akış, gece, gündüz) de geçen bilgiler sıralanmalıdır. Senaryonun oluşturulmasında verdiğimiz simülasyona ilişkin bilgiler hatırlanmalıdır. Hikâyenin simüle edilebilirliği daha yazım aşamasına başlamadan ele almamız gereken konulardan biriydi.

Simülasyon hazırlığı aşamasında öncelikle kriz yönetim merkezinin neresi olacağı ve kimlerin yer alacağı belirlenmelidir. Ayrıca senaryonun uygulanması sırasında kayıt altına alınması amaç ve hedeflere yönelik ölçme ve değerlendirme yapılabilmesi için önemli hususlardan biridir. Senaryoda sahnelerin geçtiği mekânların kamera ile kayıt altına alınması hataların, pozitif yanların tespit edilebilmesi açısından veri sağlayacaktır. Kameraların simülasyonun akışını bozmayacak ve optimum açıda, lokasyonda ve sayıda olmasına dikkat edilmelidir.

Kameralardan ayrı olarak uygun sahnelere gözlemciler de yerleştirilebilir. Etkin bir rolü olmamakla beraber sahnede yer alan ve davranışları tarafsız olarak gözlemleyen bu kişiler olaya, yaşanan ana tanık olarak ilk verileri toplayacaklardır.

Simülasyonun hazırlık aşamasında ilgili sahnelerdeki karakterlerle egzersizler yapılabilir. Teorik eğitimde karakterlerin rollerini tamamen anladığından emin olana kadar ve varsa replikleri (konuşmaları) na kadar ezberlemeleri istenir. Ancak burada rol gereği ne davranışın ve ne de konuşmaların katı bir kurala bağlı olmadığının ve esnetile bilineceğinin (istisnalar dışında) farkında olunmasıdır. Kaldı ki burada ana unsurun bilişsel ve davranışsal bir hazırlık hali oluşturmak olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle egzersizler karakterler için faydalı olacaktır. Ayrıca grup halinde davranılmasını ve etkileşimin yüksek olmasını gerektiren durumlar için de egzersizlerin katkısı olacaktır. Özellikle senaryo gereği karmaşık etkileşimlerin olması gerektiği sahneler için egzersizler simülasyonda başarıyı arttırabilir. Tüm egzersizler tamamlandıktan sonra ise genel bir prova yapılabilir.

5. Aşama: Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme ve değerlendirme kriz senaryolarının bütün aşamaları için yapılması gerekmektedir. Kriz senaryosunun yazım aşaması ve metnin içeriğinden başlayarak, teorik eğitim, egzersizler, provalar, simülasyon hazırlıkları, senaryonun uygulanması, ölçme ve değerlendirme yöntemleri, düzenleme ve güncelleme aşamalarının hepsini kapsar. Bu aşamalar birbirleriyle doğrudan ilintili ve sebep-sonuç ilişkisi olan aşamalardır. Bir aşamadaki hata, eksiklik diğer aşamayı ve nihayetinde beklenen sonucu etkiler.

Kriz senaryolarının nihai başarısı gerçek bir kriz durumuyla karşılaşıldığında ortaya çıkacaktır. Bu nedenle geçmişte kriz yaşamış ancak daha sonra kriz senaryolarını uygulayarak bilişsel ve davranışsal bir hazır olma hali yaratan kurumlar bir kıyasa başvurabilir. Bu noktada her krizin birbirinden farklı sebeplere, koşullara, değişkenlere ve zararlara yol açtığını da belirtmek gerekir. Böyle bir kıyaslama yaparken tüm bu unsurları göz önüne almak gerekmektedir.

6. Aşama: Düzenleme ve Güncelleme

Tüm risklerde olduğu gibi kurumun karşı karşıya geleceği riskler de zamana, koşullara, kurumun iç ve dış dinamiklerine, coğrafyaya, teknolojiye, çevre şartlarına, siyasal, politik, ekonomik vb. nedenlere bağlı olarak değişebilir. Önceden risk olarak değerlendirilmeyen bir durum risk olarak değerlendirilebilir. Veyahut düşük risk olarak görülen bir faktör, ciddi seviyeye ulaşabilir. Bu nedenle kurumların kriz risk analizlerini belli aralıkla güncellemesi gerekmektedir. Bu güncellemenin ne zaman olacağına yine kurumun kendisi mevcut koşulları ve geleceğe ilişkin perspektifi doğrultusunda karar verebilir. Eğer kurum risk faktörlerinin çok değişken olduğu ve belirsiz olduğu bir alanda veya sektörlerde faaliyet gösteriyorsa bu senaryoların kriz risk analizine bağlı olarak en az 6 ay olması gerektiği önerilebilir. Diğer alanlarda, sektörlerde ise senede en az 1 kere olmak üzere bu güncelleme önerilebilir.

Sonuç ve Öneriler

Kriz içinde yaşadığımız dünyanın tartışmasız gerçeklerinden biridir. Tarih boyunca insanlık birçok farklı durumu kriz olarak değerlendirmiş ve mücadele etmeye çalışmıştır. Geçmişin tecrübesi ve deneyimi krizlere hazırlıklı olmanın önemini bizlere aktarmaktadır. Krize hazırlıklı olmak, risklerin bilimsel veriler doğrultusunda analiz edilerek yorumlanması ve proaktif önlemler alınmasına bağlıdır. İnsanlar, teorik ve deneyimsel olarak öğrendikleri, uyguladıkları olaylar ve durumlarla tekrar karşılaştıklarında daha hızlı ve rasyonel karar verebilmektedirler. Kriz anında alınacak karalar kurumların geleceğini şekillendirir. Krizde, 'neyi, nasıl, ne zaman, ne şekilde, kim veya kimlerle' yapacağını bilmek, geçmiş tecrübe ve deneyimlerden faydalanmak doğru karar alınmasında etkili olan unsurlardandır. Proaktif önlemlerle krizde bu soruların doğru yanıtlarını verebilmek ve hazırlıklı olabilmek açısından en etkin yöntemlerden biri kriz senaryolarıdır.

Krizler çağında meydana gelebilecek küresel ve ulusal çapta krizlere yönelik olarak Türkiye'de de kriz senaryoları oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Kamu kurumlarının kriz senaryolarına ilişkin nasıl hazırlanacağı, uygulanacağı, eğitim, ölçme- değerlendirme ve diğer noktalarda tam bilgi sahibi olması gerekmektedir. Kamu kurumlarının kriz senaryolarının içeriğine ve oluşturulmasına ilişkin farkındalığını sağlamak amacıyla ilgili literatür taranarak, uygulamalardan örneklerle bir rehber hazırlanmalıdır. Hazırlanması sürecinde ilgili kurumlar çalıştaylar ve çalışma grupları düzenleyebilir, ilgili akademisyenlerin, kamu ve stk temsilcilerinin katılımı sağlanabilir. Rehberde istatistiki olarak kriz risk analizine ilişkin istatistiki yöntemler sunulabilir. Risklerin belirlenerek, senaryoların oluşturulması, uygulanması, teorik eğitim verilmesi, simülasyonların hazırlanması, senaryonun uygulanması (tatbikatlar-egzersizler), ölçme ve değerlendirme, düzenleme ve güncelleme süreçleri anlatılabilir. Böylece kamu kurumlarının karar vericilerine ve sahada uygulayıcılara yönelik bir kaynak ortaya konulabilir.

Rehber basılı kitapçık, web, dijital vb. ortamlarda yayınlanarak her yıl katkılarla geliştirilebilir. Rehber doğrultusunda gerek pandemi gibi salgınlar gerekse diğer kriz durumlarına hazırlık amacıyla senaryolar ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları tarafından kendi açılarından revize edilerek oluşturulabilir. Kriz yönetimi ve kriz iletişimi açısından kurumlar süreçlerine dahil ederek, önerilen aralıklarla uygulayabilir. Böylece, olası kriz durumlarında bilişsel ve davranışsal katkılarının yanı sıra ülkenin, toplumun hazır olma halini sağlayarak, ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak kötü etkilerini de azaltmaya katkı sunabilir. Mevcut kurumların yaptığı planların daha etkin ve geneli kapsayacak şekilde, entegre olarak yürütülmesini sağlayabilir. Yarattığı farkındalık devletin tüm kademelerinde, özel sektör kuruluşlarında ve dolaylı olarak toplum üzerinde olası kriz durumlarında fayda sağlayabilir.

Kaynakça

Aziz, A. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Nobel Yayınevi.

Bowling, A. (2002). Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services, PA: McGraw-Hill House.

Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2002). Definitions and outcome variables of scenario planning. Human Resource Development Review, 1(3), 366– 383. https://doi.org/10.1177/1534484302013006

Chermack, T. J. (2004). Improving decision-making with scenario planning. Futures, 36(3), 295-309.

Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2015). Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz. Anı Yayıncılık.

Cooper, S, & Coxe, D. (2005). An investor's guide to Avian Flu, BMO Nesbitt Burns research, special report August 2005. Retrieved December 5, 2005, http://www.sherrycooper. com/article.php3

Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4(1), 95-107.

Farebrother, R. W. (1976). Further results on the mean square error of ridge regression. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), 38(3), 248-250.

Fearn-Banks, K. (1996). Crisis communication theory and ten businesses hit by news for making crises. Global business trends, 55-62.

Fink, S. (1986). Crisis management. Amacom. American Management Association.

Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). Year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years. NJ: Macmillan

Karasar, N. (2007). Bilimsel Aratırma Yöntemi. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi

Kernisky, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow Chemical's issues management bulletins 1979-1990. Journal of Business Ethics, 16(8), 843-853.

Kitzinger, J. (1994). "The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants", Sociology of Health and Illness, 16 (1), 103–121.

Kitzinger, J. (1995). "Qualitative research: introducing focus groups", British Medical Journal, 311, 299–302.

Keown-McMullan, C. (1997), "Crisis: when does a molehill become a mountain?", Disaster Prevention and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 4-10.

Lagadec, P. (2007). Crisis management in the twenty-first century:"unthinkable" events in "inconceivable" contexts. In Handbook of disaster research (pp. 489-507). Springer.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). Managing crisis before happen. What every executive and manager needs to know about crisis management. Ed. Amacom, 1ra. Edición.

Morin, M., Jenvald, J., & Crissey, M. J. (2003, February). Using Simulation, Modeling and Visualization to Prepare First Responders for Homeland Defense. In Proceedings of the Second Swedish-American Workshop on Modeling and Simulation, (SAWMAS-2004) (pp. 32-39).

Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 24.1.

Parson E. A., Burkett V., Fisher-Vanden K., Keith D., Mearns L., Pitcher H., Rosenzweig C., Webster M. (2007). Global-change scenarios: Their development and use. US Climate Change Science Program

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. (Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 1990), 384.

Rao, C. R., & Toutenburg, H. (1995). Linear models. In Linear models (pp. 3-18). Springer.

Regester,M. (1989). Crisis management: What to do when the unthinkable happens. Hutchinson Business.

Regester, M. (1995). 'Crisis Management', The Practice of Public Relations, Sam Black (Ed.), Fourth Edition, Butterworth-Heinemann.

Reilly, M., & Willenbockel, D. (2010). Managing uncertainty: a review of food system scenario analysis and modelling. Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 365(1554), 3049-3063.

Robinson, P. M. (1988). Root-N-consistent semiparametric regression. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 931-954.

Rosenthal, U., & Pijnenburg, B. (Eds.). (1991). Crisis management and decision making: simulation oriented scenarios (No. 1). Springer Science & Business Media.

Sauvagnargues, S. (Ed.). (2018). Decision-Making in Crisis Situations: Research and Innovation for Optimal Training. John Wiley & Sons.

Schoemaker, P. J. (1993). Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. Strategic management journal, 14(3), 193-213.

Schraagen, J., Eikelboom, A., van Dongen, K., & Te Brake, G. (2005, April). Experimental evaluation of a critical thinking tool to support decision making in crisis situations. In Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management, Brussels, Belgium, 18–20 April 2005.

Schwartz P. (1991). The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. Chichester, John Wiley & Sons

Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). Theorizing crisis communication (Vol. 5). John Wiley & Sons.

Smith, W., & Dowell, J. (2000). A case study of co-ordinative decision-making in disaster management. Ergonomics, 43(8), 1153-1166.

Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2019). Defining scenario. Futures & Foresight Science, 1(1), e3.

Stewart, D.W. & Shamdasani, P.N. (1990). Focus Groups: Theory and Practice. Newbury Park, CA: SAGE.

Tena-Chollet, F. (2012). Elaboration d'un environnement semi-virtuel de formation à la gestion stratégique de crise, basée sur la simulation multi-agents. Environnement et Société. Ecole Nationale Supérieure des Mines de SaintEtienne. HAL Id: tel-0074194. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00741941v2

Van der Heijden, K. (2011). Scenarios: the art of strategic conversation. John Wiley & Sons.

Walker, W. E. (1995). The use of scenarios and gaming in crisis management planning and training (p. 7). Santa Monica, Rand.

Weick, K. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations, Journal of Management Studies, 25, 305-317.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Genişletilmiş Baskı). Seçkin Yayınevi.

İnternet Kaynakları

Naylor, Brian. (2020). NPR, FEMA Predicted Pandemic Effects In July 2019, 9 April 2020, https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/04/09/831004621/fema-predicted-pandemic-effects-last-summer, (Erişim Tarihi: 01.05.2020).

Cambridge İngilizce Sözlük, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scenario, (Erişim Tarihi: 03.05.2020).

Global Health Security Index. (2019). https://www.ghsindex.org/country/turkey/, (Erişim Tarihi: 30.04.2020).

Güncel Türkçe Sözlük https://sozluk.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 03.05.2020).

FEMA - Federal Emergency Management Agency. (2019). https://www.fema.gov/media-library-data/1563998211160-f5da0c60ffeb239845d2e577c953f136/2019NTHIRA_20190725_508c.pdf, (Erişim Tarihi: 01.05.2020).

Pandemik Influenza Ulusal Hazırlık Planı. (2019). https://grip.gov.tr/depo/saglik-calisanlari/ulusal_pandemi_plani.pdf, (Erişim Tarihi: 30.04.2020).