



## KRİZ YÖNETİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER

Dr. Öğr. Üyesi Haluk Karadağ  
Başkent Üniversitesi  
hkaradag@baskent.edu.tr

### ÖZET

Günümüzde devletler arasındaki uyumsuzluk ve çıkar çatışmaları geçmişe oranla sistematik ve uzun erimli süreçler takip etmek suretiyle değil, kısa zamanlı ve kriz merkezli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu itibarla devletler nezdinde uluslararası krizlere hazır olunması ve bahse konu krizlerin yönetilmesine dair senaryoların üretilerek elde bulundurulması gerekmektedir. Bununla birlikte krizlerin yoğun belirsizlik ortamında, zaman ve tehdit baskısı altında çözüme kavuşturulmaları gerekliliği kriz yönetimi sürecinin önemini daha da artırmaktadır.

**ATIF İÇİN:** Karadağ, Haluk, “Kriz Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler”, *Güvenlik Yazıları Serisi*, No.34, Kasım 2019.  
[https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/KrizYonetimi\\_HalukKaradag\\_v.1.pdf](https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/KrizYonetimi_HalukKaradag_v.1.pdf)  
**DOI:** 10.13140/RG.2.2.19653.19688

Krizlerin yoğun

belirsizlik

ortamında,

zaman ve tehdit

baskısı altında

çözümü

kavuşturulmaları

gerekliliği kriz

yönetimi

sürecinin

önemini daha da

artırmaktadır.

**G**ünümüz modern yönetim stratejileri teknolojik gelişmelerdeki hızlı ivmenin neticesi olarak karar vericilerin karar verme süreçlerindeki yeri ve önemini artırmaktadır. Özellikle kararların kısa zamanda verilme zorunda kalındığı kriz dönemlerinde yöneticilerin eldeki mevcut bilgiler doğrultusunda süratle krize müdahale ederek soruna doğru teşhis koyma ve çözüm bulma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çözüm ihtiyacı gösteren krizler çok çeşitli olup uluslararası ortamda devletler arasında yaşanan ekonomik krizlerden başlayarak siyasi hatta askeri krizlere kadar farklı yelpazelerde gerçekleşebilmektedir. Bu yazıda uluslararası ortamda cereyan eden ve Uluslararası İlişkiler disiplini ilgilendiren krizler sebep-sonuç ilişkisi içerisinde farklı yönleriyle ele alınmaktadır.

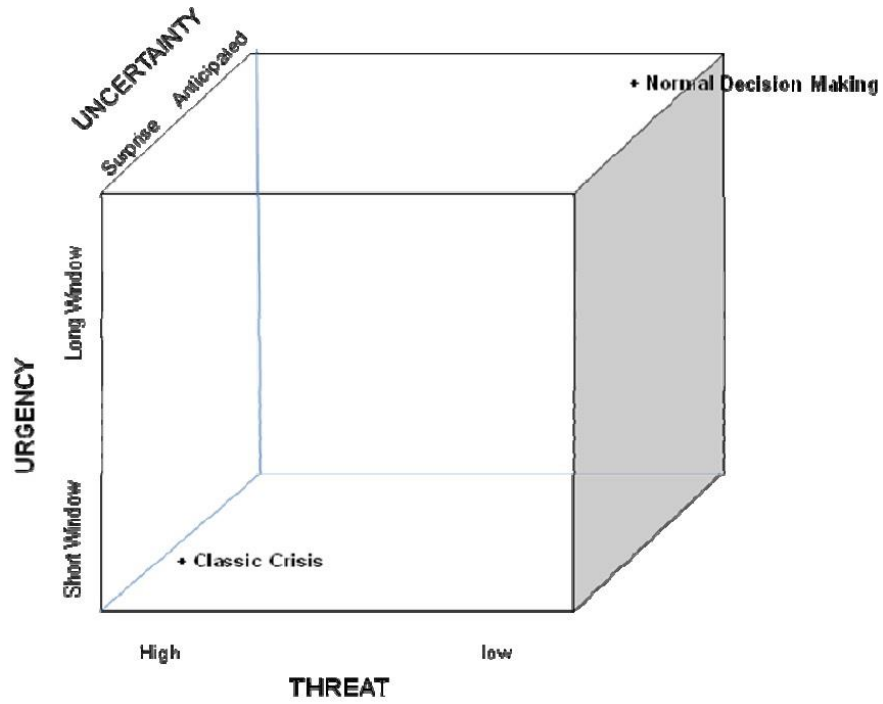
Türk Dil Kurumu Sözlüğü kriz kelimesini, “*bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte kriz kelimesi en kısa şekliyle beklenilmeyen durumlarda ortaya çıkan, süratle karşılık verilerek çözümlenmesi gereken durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Burada asıl amaç önleyici tedbirlerle önalcı (*proactive*) yaklaşım sergileyerek krize erkenden müdahale etmek ve daha fazla tırmanmasına engel olmaktır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda ise krizi sonlandırmak için tüm değişkenleri kontrol altına almak bir çözüm yolu olabilmektedir. Bazı durumlarda krizin daha fazla tırmandırılması yöntemi de sonuç alıcı alternatifler arasında yer alabilmektedir. Bütün bunların sonucunda nihai amaç krize neden olan hususların ulusal çıkar ve hedefler doğrultusunda mümkünse savaşa girmeden çözüme kavuşturulmasıdır. Soğuk Savaş döneminde ABD ile SSCB arasında yaşanan Küba Füze Krizi bu konudaki en çarpıcı örneklerden biridir. 1962 yılında cereyan eden krizin savaşa yol açmadan neticelendirilmesinde dönemin ABD Başkanı John F. Kennedy’nin büyük rolü olmuş ve küresel güvenliği tehdit eden bir nükleer savaşın eşiğinden dönülmüştür.

Aslında füze krizi örneği uluslararası kriz yönetiminde ortaya çıkan üç farklı parametrenin varlığına işaret eden uygun bir model ortaya koymaktadır. Bunlar üç boyutlu olarak aşağıdaki şekilde ‘kriz kübü’ olarak ifade edilen *tehdit*, *belirsizlik* ve *aciliyet* durumlarıdır (Hermann, 1969: 35). Her bir durum kendi içerisinde iki farklı seviyede ele alınmaktadır. Örneğin tehdit parametresi kriz esnasında karşılaşılan tehlikenin yakın veya uzak olduğu, belirsizlik parametresi tehdidin beklendiği veya beklenmediği (sürpriz biçimi), aciliyet durumu ise kısa veya uzun vadeli olarak ele alınmaktadır. Böylece en kısa biçimde üç boyutlu olarak kriz yönetimi esnasında karar vericiye sunulacak karar alternatifi için basit bir model ortaya konulmaktadır.

Kararların kısa zamanda verilme zorunda kalındığı kriz dönemlerinde yöneticilerin eldeki mevcut bilgiler doğrultusunda süratle krize müdahale ederek soruna doğru teşhis koyma ve çözüm bulma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Model incelendiğinde belirsizliğin fazla, durumun acil ve tehdidin yüksek olduğu örneklerde ‘klasik kriz yönetim’ metodolojisinin kullanılabileceği, belirsizliğin az, zamanın müsait ve tehdidin düşük olduğu durumlarda ise ‘normal karar verme’ sürecinin işletileceği öngörülmektedir.

Şekil 1: Kriz Küpü



**Kaynak:** Hermann, 1969: 35.

Krizlerin seyrine göre genel itibarıyla dört farklı safhada cereyan ettiği görülmektedir. Bunlar krizin ortaya çıkışını niteleyen krizin *başlangıç safhası*, devam eden süreçte krizin *tırmanma/tırmandırılma safhası*, krizin artık en tepede olduğu ve daha fazla tırmanma imkanının bulunmadığı *tepe noktası* ve inişe geçerek sönmeye başladığı *sonlanma/sonlandırılma safhası*dır. Bahse konu safhalardan anlaşıldığı üzere, kriz durumlarında devletler bazen savunmacı (*defensive*), bazen de saldırgan (*offensive, aggressive*) politikalar takip edebilmektedirler. Savunmacı refleksiyle hareket eden devletler kriz durumunda karşı tarafın tırmandırdığı krizi sonlandırmak ve krizi en az hasarla atlama için önlemler geliştirirken, saldırgan refleksiyle davranan ve bazen de krizi bilinçli olarak başlatıp sürdüren devletler ise daha atak politikalar takip ederek siyasi, ekonomik veya güvenlik amaçlı çıkarlarını gerçekleştirmek ve bu şekilde krizden kazançlı çıkmaya çalışırlar.

Uluslararası krizlerin doğmasına çok farklı sebepler yol açabilmektedir. Devletler bazen ekonomik, bazı durumlarda siyasi ve bazen de güvenlik

**Soğuk Savaş  
döneminde ABD  
ile SSCB  
arasında  
yaşanan Küba  
Füze Krizi bu  
konudaki en  
çarpıcı  
örneklerden  
birdir.**

nedenleriyle birbirleriyle buhranlar yaşayabilirler. Sağlık menşeli krizler de eklendiğinde bu liste daha da uzar. Yakın tarihe göz atıldığında söz konusu duruma uyan birçok örneğe rastlamak mümkündür. Irak'ın 1980-1988 yılları arasında İran ile yaptığı savaş neticesinde karşılaştığı mali sorunlara çözüm olarak 1990 yılında Kuveyt'i işgal etmesi ülkenin içerisinde bulunduğu finansal kaynaklı krize örnek olarak verilebilir. Avrupa Birliği (AB) üyesi olan Yunanistan'ın son yıllarda karşılaştığı ekonomik sorunlar bölge ülkelerinin yanı sıra, tüm Avrupa Birliği'nin krizi haline gelmiştir.

Siyasi bağlamda kriz örnekleri ele alındığında yine AB üyesi olan İspanya'nın Katalonya bölgesinin bağımsızlık talebi nedeniyle yaşadığı siyasi kriz ile Barzani liderliğindeki Irak Kürt Bölgesel Yönetimi (IKBY)'nin Irak devletinden ayrılmak için referanduma gitmesi, başta Irak olmak üzere tüm bölge ülkeleri için önemli bir kriz olarak ortaya çıkmıştır. Yirmi birinci yüzyılda karşılaşılan en ciddi siyasi krizlerden birisi Suriye İç Savaşı neticesinde yaşanan göç dalgası ve söz konusu etkinin başta Türkiye ve diğer komşu ülkeler olmak üzere AB devletlerinde yarattığı mülteci krizidir. Kuzey Kore'nin Japonya'ya doğru balistik füze fırlatma denemelerinde bulunması ve devlet başkanı Kim Jong-Un'un ABD'ye yönelik tehdit içeren söylemleri de siyasi krizlere örnek teşkil etmektedir. Bu çerçevede, nükleer füzeyle sahıpl olduğuna inanılan Kuzey Kore'nin Güney Kore, Japonya ve ABD ile yaşadığı siyasi gerilim, konunun hassasiyetine binaen bölgesel bir krizin ötesine geçerek küresel boyut kazanmıştır.

Uluslararası ortamda yaşanan üçüncü kriz çeşidi olan güvenlik kaynaklı krizlere, terör örgütleri tarafından icra edilen ve bombalama dahil her türlü eylemi içeren yöntemler örnek verilebilir. Bu tür krizler bazen bir bölgenin bir terör örgütü tarafından ele geçirilmesini kapsarken, bazen de ABD'nde İkiz Kuleler'e çarptırılan yolcu uçakları örneğinde olduğu gibi marjinal örnekler olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Davla al-Islamiya fil-'Irak ve eş-Şam' (DAEŞ) terör örgütü mensuplarınca 2016 yılını 2017'ye bağlayan yılbaşı gecesi İstanbul Ortaköy'de bir gece kulübünde gerçekleştirilen terör saldırısı ile 2015 yılında Paris'te gerçekleştirilen terör saldırısı da devletler açısından terör kaynaklı kriz biçiminde algılanmaktadır.

Terör kaynaklı krizler sadece tehdiide maruz kalan ülke için değil, diğer devletler tarafından da benzer olayların yaşanmaması için tedbir alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu maksatla insanların toplu halde bulunduğu ve yumuşak hedef (*soft target*) olarak nitelendirilen sınır kapıları, havaalanları ve alışveriş merkezleri gibi mekânlarda ilave tedbir alma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum krizin boyutunu genişletmekte ve krize küresel nitelik kazandırmaktadır.

**Krizlerin çözümünde gerekli olan süreyi azaltmak için bazı durumlarda orta düzeydeki karar vericilerin devreden çıkarılarak krizin niteliğine bağlı olarak en üst seviyede bulunan karar vericilerin doğrudan rol alması gerekebilmektedir.**

Terörün yanı sıra çeşitli salgın hastalıklar ya da virüslerin yol açtığı endemik hastalıklar da bölgesel ya da küresel krizlere yol açabilen unsurlardır. 2002 yılında Çin’de ortaya çıkan SARS virüsü çok sayıda kişinin ölümüne neden olarak Çin hükümetini zor durumda bırakmıştır. SARS gibi birden ortaya çıkan kuş gribi virüsü (H5N1) de dünya üzerinde birçok kişinin ölümüne ve çok sayıda kümes hayvanının itlafına sebep olmak suretiyle sağlık alanında uluslar ötesi bir krize yol açmıştır. Bütün bunlara ilave olarak, Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, ilk kez 1976 yılında Sudan ve Zaire (bugünkü Demokratik Kongo Cumhuriyeti)’de görülen Ebola virüsü nedeniyle Afrika ülkelerinde bugüne kadar en az dört bin kişi hayatını kaybetmiştir (World Health Organization, 2017). Virüs nedeniyle birçok ülke bazı Batı Afrika devletlerinden yolcu kabul etmemiş, bölgeye komşu ülkelere gelenler ise havalimanlarına yerleştirilen ısı tarayıcılarından geçirilerek yolcuların virüse yakalanıp yakalanmadıkları kontrol edilmiştir.

Sonuç olarak ortaya çıkan uluslararası krizler, devletler tarafından belirsizlik içermesi, ani reaksiyon gerektirmesi ve varsayılan temel değerler üzerinde tehdit oluşturmaları nedeniyle doğru biçimde değerlendirilmeli ve süratle çözüme kavuşturulmalıdır (Lauren, 1979: 549). Krizlerin çözümünde gerekli olan süreyi azaltmak için bazı durumlarda orta düzeydeki karar vericilerin devreden çıkarılarak krizin niteliğine bağlı olarak en üst seviyede bulunan karar vericilerin doğrudan rol alması gerekebilmektedir. Bununla birlikte karar verme zamanının kısa olması nedeniyle önceden muhtemel kriz senaryoları üretilmesi ve bu senaryolara dayalı alternatifli çözümler belirlenmesi en sağlıklı yöntem olarak öne çıkmaktadır. Mümkünse hazırlanan senaryolara dayalı küçük simülasyonlar da önceden oynanmalıdır. Netice itibarıyla, yapılan hazırlık seviyesi ne kadar yüksek olursa meydana gelecek bir kriz anında verilecek reaksiyon en doğru çözüme ulaşılmasını çok daha kolaylaştıracaktır.

## KAYNAKÇA

Hermann, Charles F. (1969). *Crisis in Foreign Policy: A Simulation Analysis*. New York: Princeton University Press.

Lauren, Paul Gordon (1979). “Crisis Management: History and Theory in International Conflict”, *The International History Review*, Cilt 1 (4), ss. 542-556.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü,

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5da579e72e12b3.51850548](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5da579e72e12b3.51850548)

World Health Organization (WHO), (2017). “Ebola Virus Disease: Democratic Republic of Congo”,

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/255798/EbolaDRC-02072017.pdf?sequence=1>

## EK OKUMA

Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern ve Bengt Sundelius (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brecher, Michael ve Patrick James (1988). “Patterns of Crisis Management”, *The Journal of Conflict Resolution*, Cilt 32 (3), ss. 426-456.

Hussey, Claudia Fahron (2018). *Military Crisis Management Operations by NATO and the EU: The Decision-Making Process*. Dresden: Springer.

## İNTERNET

Baubion, Charles (2013). *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*. OECD. <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Files/Strategic-Crisis-Management-paper-July-2013.pdf>

Kaasch, Alexandra (2014). *The New Politics of Crisis Management: Global Voices on the Role of Social Policies*. United Nations Research Institute for Social Development.

[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/AC3AF23C7C972AF7C1257D08003C4FF5/\\$file/Kaasch.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/AC3AF23C7C972AF7C1257D08003C4FF5/$file/Kaasch.pdf)

## FİLM

*Thirteen Days* (2000); Yönetmen: Roger Donaldson.



**Uluslararası İlişkiler Konseyi (UİK) Derneği**, Türkiye’de uluslararası ilişkiler çalışmalarının gelişimine katkıda bulunmak, ilgili alanlarda çalışanları bir araya getirmek ve çalışmalarını desteklemek amacıyla bir grup akademisyen, medya çalışanı ve dışişleri mensubu tarafından 2004 yılında tarihinde kurulmuştur. 2010 yılından beri *International Studies Association (ISA)* ortak kuruluşu ve 2016’dan beri de *Balkan Political Science Association (BPSA)* üyesi olan UİK, iki yılda bir düzenlediği *Uluslararası İlişkiler Çalışmaları ve Eğitimi Kongresi* ile *Güvenlik Akademisi* ve *Dış Politika Akademisi* eğitim programlarını gerçekleştirmektedir. Uluslararası İlişkiler disiplininin Türkiye’deki gelişimine katkı yapmış öğretim üyelerine yönelik *Ustalara Saygı Ödülü* ile genç akademisyenlere yönelik *Teşvik Ödülü* veren UİK, başta *Uluslararası İlişkiler* dergisi ile *Güvenlik Çalışmaları* serisi olmak üzere kapsamlı bir yayım programı ile *Güvenlik Portalı (GP)*, *Türkiye Barışı Koruma Veri Tabanı (TÜBAKOV)*, *Kavram Avcıları* ve *Black Sea Young Reformers Fellowship (BSYRF)* projelerini hayata geçirmiştir.

UİK hakkında daha fazla bilgi almak için, lütfen [web sayfasını](https://www.uik.org.tr) (https://www.uik.org.tr) ziyaret ediniz.



© UİK 2019

Bu çalışmanın telif hakları Uluslararası İlişkiler Konseyi (UİK)’e ait olup, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kaynak gösterilerek kısmen yapılacak makul alıntılar dışında, hiçbir şekilde önceden izin alınmaksızın kullanılamaz, yeniden yayımlanamaz. Bu çalışmada yer alan değerlendirmeler yazarına aittir; UİK’in kurumsal görüşünü yansıtmamaktadır.



Güvenlik Yazıları, NATO Kamu Diplomasisi Birimi tarafından desteklenmektedir.

Security Papers are supported by the NATO Public Diplomacy Division.