

Afet Kriz Yönetiminde Liderlik

Bölüm
3

41

EMEL GÜDEN

Özet

Afet yönetiminde liderlik yalnızca müdahale süreçlerinin yönetilmesiyle sınırlı olmayan, toplumsal iyileşmeyi ve dirençliliği şekillendiren kritik bir unsurdur. Afetler ani, yıkıcı ve çok boyutlu etkileriyle toplumların fiziksel altyapılarını tahrip etmenin yanı sıra bireylerin psikolojik sağlamlığını ve sosyal bütünlüğünü de tehdit etmektedir. Bu nedenle kriz anında ve sonrasında sergilenen liderlik becerileri kişilerin hem hayatta kalma süreçlerini yönetmek hem de kolektif travmanın iyileştirilmesine zemin hazırlama açısından önemlidir. Etkili bir liderin güvenilirliği toplumun kriz yönetimine olan inancını pekiştirir. Aynı zamanda liderin koordinasyon becerisi, çok aktörlü müdahale sistemlerinin eşgüdümünü sağlayabilir. Psikolojik ve yönetsel dayanıklılık ise liderin hem kendi stresini yönetebilmesi hem de toplumu motive edebilmesi açısından belirleyicidir. Liderliğin çok yönlü işlevleri, afet sonrası psikososyal destek hizmetlerinin verimliliği, kaynak yönetiminin etkinliği ve toplumsal toparlanmanın sürdürülebilirliğini etkiler. Bu bağlamda liderlik becerisi, bireylerin yeniden yapılanma sürecine aktif katılımını teşvik eder, aidiyet duygusunu güçlendirir ve toplumsal dirençliliği artırır. Dolayısıyla afet yönetim süreçlerinde liderlerin becerisi, yalnızca karar alma ve koordinasyonu sağlama yetisiyle sınırlı kalmaz. Aynı zamanda toplumsal güveni inşa eden, kapsayıcılığı pekiştiren ve etik değerler çerçevesinde yön verici bir güç olarak da öne çıkar. Bu nedenle afetlerde kriz liderliği, çağdaş afet yönetimi anlayışının merkezine yerleştirilmelidir ve stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler

Afet Yönetimi, Dayanıklılık, Koordinasyon, Kriz İletişimi, Kriz Liderliği

Giriş

Afetler, toplumların normal işleyişini bozan, can ve mal kayıplarına neden olan ekonomik, sosyal ile çevresel düzeylerde ciddi olumsuz etkiler yaratan doğa ve

insan kaynaklı olayların sonuçları olarak değerlendirilir. Birleşmiş Milletler Afet Risk Azaltma Ofisi (UNDRR), afetleri “toplumun ya da bir topluluğun işleyişinde, tehlikeli olayların maruziyet, kırılabilirlik ve kapasite koşullarıyla etkileşimi sonucunda meydana gelen ve insan, maddi, ekonomik ve çevresel kayıplarla sonuçlanan ciddi bir bozulma” olarak tanımlamaktadır (UNDRR, 2019). Türkiye, doğa ve insan kaynaklı birçok afetle sıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Afet Risk Endeksi verilerine göre Türkiye, 191 ülke arasında “yüksek risk” grubunda yer almaktadır. Bu durum Türkiye’nin afet yönetimi kapasitesinin sürekli olarak güçlendirilmesi zorunlu kılmaktadır (Akgün, 2023; AFAD, 2018). Örneğin, 6 Şubat 2023’te meydana gelen Kahramanmaraş merkezli büyük depremler, ülke tarihinin en yıkıcı depremlerinden biri olarak kayıtlara geçmiş ve afet yönetiminde sürdürülebilirlik ile dirençliliğin önemini hatırlatmıştır. Afet sonrası ilk saatlerde ve günlerde alınan kararlar ile sergilenen liderlik becerileri, yüzlerce hayatın kurtarılmasına ya da tam tersine kaybedilmesine neden olabilir. Literatürde “Liderlik, kelimenin tam anlamıyla yaşamla ölüm arasındaki fark olabilir” ifadesiyle, afet krizlerinde liderliğin taşıdığı hayati önem sıklıkla vurgulanmaktadır (Kapucu ve Van Wart, 2008). Afet yönetimi, afetlere karşı hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerini kapsayan bir disiplin olarak gelişmiştir (Kadıoğlu, 2022). Liderlik, bu süreçlerin her aşamasında afet yönetim başarısını doğrudan etkileyen temel bir faktördür. Araştırmalar, afet ve kriz koşullarında etkin liderliğin yalnızca acil durum operasyonlarının başarısını değil aynı zamanda toplumun uzun vadeli toparlanma ve yeniden yapılanma kapasitesini de belirlediğini ortaya koymaktadır (Bilginolu, 2024). Örneğin, Uhl-Bien (2021) kriz ortamlarında liderlerin performansının toplumun hayatta kalmasında belirleyici olduğu ifade ederek liderlik başarısının kritik etkisine dikkat çekmiştir (Uhl-Bien, 2021). Bu nedenle afet yönetiminde liderlik hem teorik hem de pratik açıdan derinlemesine incelenmesi gereken bir konudur. Bu bölümde, afetlerde liderliğin rolü ve önemi kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Öncelikle temel kavramlar ve çerçeveler tanımlanmış, ardından genel liderlik teorilerinin afet bağlamında nasıl yorumlandığı özetlenmiştir. Devamında kriz zamanlarında öne çıkan liderlik özellikleri ve bu alanda geliştirilmiş liderlik modelleri incelenmiştir. Türkiye’den ve dünyadan başarılı liderlik örnekleri vaka analizi şeklinde sunulmuş ve iyi uygulamalardan çıkarılan dersler tartışılmıştır. Son bölümde ise geleceğe yönelik öneriler ve genel bir değerlendirme yapılarak konunun ana bulguları özetlenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Afet, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve bir toplumu fiziksel, sosyal ve ekonomik açıdan sarsan olayların sonuçları olarak ifade edilmektedir. Afetler doğa kaynaklı olabileceği gibi (deprem, sel, kasırga, orman yangını vb.), teknoloji veya insan kaynaklı (endüstriyel kazalar, çatışmalar, terör olayları) da olabilir. Afet tanımlarında yer alan ortak özelliklerin, afetlerin toplumun baş etme kapasitesini

aşması ve yönetim stratejilerinin etkin biçimde uygulanmasını gerektiren kriz ortamları oluşturması olduğu görülmektedir. Kriz literatürde genellikle bir sistemin hayati hedeflerini tehdit eden, belirsizlik ve zaman baskısı içeren istisnai durumlar olarak tanımlanır. Afetler kriz durumlarına yol açarak hızlı ve etkili karar almayı gerektirir (Boin vd., 2017). Afet yönetimi, afet öncesi, sırası ve sonrasında yürütülen planlama, müdahale ve iyileştirme faaliyetlerinin bütünüdür. Klasik olarak afet yönetim döngüsü; risk ve zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme evrelerinden oluşmaktadır (Wang, 2023). Zarar azaltma ve hazırlık safhaları, afet gerçekleşmeden riskleri azaltmaya, olası zararları önceden minimize etmeye yöneliktir. Müdahale evresi, afetin hemen ardından gerçekleşen arama-kurtarma faaliyetleri, acil tıbbi yardım, güvenliğin sağlanması ve kriz yönetimi uygulamalarını kapsar. Bu aşamada öncelikli hedef, can kayıplarını azaltmak ve hayatta kalanların temel ihtiyaçlarını karşılamaktır. İyileştirme ve yeniden yapılanma süreçleri ise afetin ardından altyapının onarılması, kamu hizmetlerinin yeniden tesisi ve toplumun normal yaşantısına dönmesini sağlayacak uzun vadeli stratejilerin uygulanmasını içerir (Coppola, 2006). Başarılı bir afet yönetim süreci için bu aşamaların her birinde planlı ve koordineli bir yaklaşım şarttır. Örneğin, afet öncesinde etkin risk azaltma politikalarının uygulanması, afet anında karşılaşılan zorlukları büyük ölçüde hafifletebilir (Prasad ve Francescutti, 2016). Bu bağlamda afet sonrası alınacak önlemlerden çok, afet öncesi yapılması gerekenler üzerinde durulması gereklidir. Etkili bir afet yönetimi, “afet gerçekleşmeden önce hangi önlemler alınmalı?” sorusu ekseninde şekillenen risk azaltma ve hazırlık çalışmalarını merkezine almalıdır (Paton ve Johnston, 2001). Afet yönetimi, birçok paydaşın (kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, uluslararası organizasyonlar ve toplumun bizzat kendisi) birlikte hareket etmesini gerektirir. Türkiye’de afet yönetim sistemi 2009 yılında kurulan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) çatısı altında bütünleşik bir yapıya kavuşmuştur. AFAD koordinasyonunda hazırlanan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) ise olası afet durumlarında görev alacak kurum ve kuruluşların rollerini önceden tanımlayarak etkin bir komuta ve koordinasyon yapısı oluşturmuştur (AFAD, 2022a). Söz edilen verilerden de anlaşıldığı üzere afet yönetimi kavramı, yalnızca teknik bir müdahale sürecini değil, afet öncesinde hazırlık ve risk azaltmadan başlayıp afet sonrasında toplumsal yeniden inşaya uzanan ve stratejik liderlik gerektiren geniş bir çerçeveyi ifade etmektedir (Bilginoğlu, 2024). Kriz yönetimi ise afet olsun ya da olmasın, herhangi bir beklenmedik kriz durumunun kontrol altına alınmasına yönelik uygulamaları ifade eder. Örneğin büyük bir endüstriyel patlama ya da salgın hastalık durumu etkili bir kriz yönetim sürecini gerektirir. Afet kriz yönetimi, afet yönetimi ile kriz yönetiminin kesişim alanıdır. Afet sırasında ortaya çıkan kaotik ve tehlikeli koşullar, kriz liderliği becerilerinin afet yönetimiyle bütünleşmesini zorunlu kılar. Etkili bir afet yönetimi, kriz anlarında hızlı karar alma ve koordinasyon sağlarken aynı zamanda uzun vadeli iyileşme ve yeniden yapılanma vizyonunu da içermelidir (Bilginoğlu, 2024).

Kriz ve Afet Bağlamında Liderliğin Kuramsal Çerçevesi

Liderlik, sosyal bilimler literatüründe kapsamlı biçimde ele alınan ve çeşitli kuramsal yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan çok boyutlu bir olgudur. Zaman içerisinde farklı disiplinlerin katkısıyla evrilen liderlik anlayışı, temel olarak üç kuramsal döneme ayrılmaktadır. Bunlar: bireysel özelliklere dayalı yaklaşımlar, davranışsal ve durumsal kuramlar ile çağdaş liderlik teorileridir. Son grupta yer alan dönüşümcü, etkileşimci ve hizmetkar liderlik gibi yaklaşımlar, özellikle kriz ve afet koşullarında liderliğin dinamik doğasını anlamada önemlidir. Afet bağlamında liderliği derinlemesine analiz edebilmek için kuramların temel varsayımlarını ve liderliğe yüklediği işlevsel rolleri yeniden değerlendirmek gerekmektedir. Özellik (Trait) kuramları, liderlerin doğuştan getirdikleri ya da sonradan geliştirdikleri belirli kişisel niteliklerin, onları diğerlerinden ayıran temel unsurlar olduğunu öne sürer. Cesaret, kararlılık, empati, etkili iletişim becerisi gibi özellikler tarihsel olarak güçlü liderlikle özdeşleştirilmiştir. Afet koşullarında ise özellikle soğukkanlılık, hızlı ve doğru karar alma becerisi, fiziksel ve zihinsel dayanıklılık gibi nitelikler, liderin etkinliğini belirleyici faktörler arasında yer alır. Carter (2008), afet liderliğinde kişisel niteliklerin yanı sıra mesleki yeterlilik, özgüven, sağduyulu muhakeme ve etkili iletişim yetkinliğinin de kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (Carter, 2008). Davranışsal ve durumsal liderlik teorileri, liderliğin öğrenilebilir davranışlar bütünü olduğunu ve etkili liderlik tarzının duruma göre değişebileceğini öne sürer. Özellikle Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, liderlerin takipçilerin olgunluk düzeyine ve çevresel koşullara göre farklı liderlik tarzlarını (yönlendirici, destekleyici, katılımcı, yetki devredici) benimseyebileceğini öne sürmektedir (Hersey Paul vd., 1988). Bu modelin afet bağlamına uygulanabilirliği yüksektir. Çünkü kriz anlarında liderlerin hızla değişen koşullara uyum sağlayarak esnek ve bağlama duyarlı tutumlar sergilemesi beklenir. Afetlere ilk müdahale aşamasında daha otoriter ve karar verici bir tutum gerekebilirken, iyileştirme sürecinde daha katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı uygun olabilir (Kapucu ve Van Wart, 2008). Örneğin, kaosun hakim olduğu ilk saatlerde daha otoriter ve karar verici bir tutum gerekebilirken, toparlanma evresinde katılımcı ve destekleyici liderlik daha uygun olabilir. Modern liderlik kuramlarından dönüşümcü (transformational) liderlik, izleyicilerin moral ve motivasyonunu artırmayı, onları ortak bir vizyon etrafında birleştirmeyi ve değişim yaratmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderler, afetin neden olduğu belirsizlik ortamında sadece mevcut sorunlara çözüm üretmekle kalmaz aynı zamanda daha dirençli ve umut dolu bir geleceğin inşasına da öncülük ederler. Afet ortamlarında dönüşümcü liderlik, özellikle toparlanma ve yeniden inşa sürecinde önemlidir. Çünkü toplumun moralini yükselterek geleceğe yönelik umut ve vizyon oluşturabilir. Örneğin bir belediye başkanının büyük bir deprem sonrası hem acil barınma sorunlarını çözmeye çalışırken hem de şehrin yeniden inşası ve dirençliliği için vizyon ortaya koyması dönüşümcü liderlik davranışdır. Bu tür liderliğin afet sonrasında toplumun moralini yükseltme, yenilikçi çözümler üretme ve kolektif toparlanmayı hızlandırma ka-

pasitesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Ali vd., 2023; Riggio ve Newstead, 2023; Beckham vd., 2023; Ali vd., 2024; . Son yıllarda öne çıkan bir diğer yaklaşım ise bütünlük liderlik modelidir. Bu model, kriz ve afet gibi çok boyutlu durumlarda tek bir liderlik stiline bağlı kalmak yerine, durumsal, dönüşümcü vb. farklı teorilerin unsurlarını harmanlayarak esnek bir liderlik modeli sentezlenmesini önermektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi gibi küresel krizler, liderlerin hem vizyoner hem de iş birliğine açık olmalarını gerektirmiştir. Bu dönemde başarılı liderlerin, bir yandan ulusal düzeyde moral ve yön sağlayıcı dönüşümcü bir duruş sergilerken, diğer yandan bilim insanları ve yerel aktörlerle iş birliğine dayalı katılımcı liderlik tarzlarını da benimsedikleri gözlemlenmiştir (Uhl-Bien, 2021). Genel olarak değerlendirildiğinde, afet ve kriz bağlamında liderliğin başarısının esneklik, bağlamsal farkındalık ve öğrenmeye açıklık gibi temel ilkeler etrafında şekillendiği söylenebilir. Osborn, Hunt ve Jauch'un (2002) da belirttiği gibi liderlik eylemi her zaman içinde bulunulan bağlamla birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü liderlik, zamandan ve mekandan bağımsız bir olgu değildir (Osborn vd., 2002). Afet gibi belirsizlik ve karmaşıklık içeren durumlar, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçilmesini gerektirir. Bu nedenle afet kriz liderliği, esnek, adaptif ve bütüncül bir liderlik modelini gerekli kılmaktadır. Afetler liderlerin belirsizliğe uyum sağlama, hızla öğrenme ve yenilikçi çözümler geliştirme kapasitesini ön plana çıkarmaktadır.

Afetlerde Liderlerin Öne Çıkan Özellikleri

Afetlerde liderlik çalışmaları, olağan zamanlardan çok daha zorlu koşullar altında icra edilmektedir. Bu nedenle kriz anında başarılı bir liderde bulunması gereken bazı temel özellikler ve yetkinlikler vardır. Afetlerde öne çıkan liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

Durumsal Farkındalık ve Anlamlandırma (Sensemaking)

Kriz ve afet ortamlarında liderin ilk ve en kritik görevi, karşı karşıya olduğu durumu hızla değerlendirmek ve bu duruma ilişkin etkili bir anlamlandırma (sensemaking) süreci yürütmektir. Afetler sıklıkla benzersiz ve öngörülemeyen olaylar olduklarından, liderin geçmiş deneyimlerinden yararlanması gerekli olmakla birlikte, mevcut bağlama özgü koşulları göz önünde bulundurarak yeni bir değerlendirme yapması gerekmektedir (Weick ve Weick, 1995). Sensemaking olarak adlandırılan bu süreç, dağınık ve çoğu zaman çelişkili bilgilerin bütüncül bir tabloya dönüştürülmesini ve ekip üyelerinin ortak bir anlayış etrafında hizalanmasını ifade eder. Bu süreçte liderin yalnızca durumu kavraması değil aynı zamanda ekibine durumu nasıl çerçeveleyeceğini belirlemesi de önemlidir (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Afet bağlamında etkili liderlik, erken uyarı sinyallerini fark edebilme, kritik öncelikleri belirleyebilme ve belirsizlik altında dahi anlamlı kararlar alabilme becerilerini gerektirir. Bu nedenle durumsal farkındalık, kriz liderlerinin sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında yer almaktadır.

Hızlı ve Etkili Kararlar Alma

Afetlerde karar verme süreci, normal şartlardan çok daha baskılıdır. Liderlerin sınırlı ve çoğunlukla güvenilir olmayan bilgiyle, çok kısa süreler içinde kritik kararlar almaları gerekebilir (Jaques, 2010). Etkili liderlik, mevcut bilginin hızla derlenmesi, uzman görüşlerinin dikkate alınması ve farklı bakış açılarının sentezlenmesiyle birlikte kararlılık temelinde şekillenir. Bu noktada liderin tereddüt etmeksizin inisiyatif alabilmesi özellikle can güvenliğini doğrudan ilgilendiren durumlarda kritik önem taşır. Örneğin sel riski altındaki bir bölgenin tahliyesine ilişkin erken ve net kararlar, doğrudan hayat kurtarıcı olabilir. Kriz liderliği literatüründe, kararların niteliğinden ziyade, zamanında alınması ve uygulanabilirliği öncelikli görülmektedir. Bu doğrultuda, “en mükemmel kararı” aramaktan çok, “yeterince iyi ve doğru zamanda alınmış kararların” benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Riggio ve Newstead, 2023). Aksi durumda, karar alma süreçlerinin aşırı analiz ve veri bekleme nedeniyle gecikmesi, müdahale başarısını önemli ölçüde azaltabilir. Bununla birlikte, liderin karar alırken gerektiğinde yön değiştirme esnekliğine sahip olması da önemlidir. Hızlı, geri bildirimlere açık, uyarlanabilir karar verme süreçleri, afet ortamında etkili liderliği tanımlayan temel göstergelerden biridir. Bu tür kararlılık, yalnızca operasyonel süreçleri hızlandırmakla kalmaz aynı zamanda ekip içerisinde güven duygusunu pekiştirerek kaosun önlenmesine katkı sunar.

Etkili İletişim Becerileri

İletişim, kriz liderliğinin en kritik ve belirleyici bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Afet gibi yüksek stresli ve belirsizlik içeren durumlarda iletişim eksikliği, hem operasyonel süreçlerde aksamalara hem de kamuoyunda panik, bilgi kirliliği ve güven kaybına yol açabilir (Seeger, 2006). Kriz ortamında güvenilir iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil aynı zamanda belirsizliklerin yönetimi ve toplumsal düzenin tesisi açısından önemlidir. Afetlerde etkili iletişimin bir diğer boyutu da duygusal yönetim ve empati yeteneğidir. Araştırmalar, kriz dönemlerinde güven uyandıran liderlerin genellikle dürüst, açık sözlü ve aynı zamanda empatik bir iletişim dili kullandıklarını göstermektedir (Coombs vd., 2010; Beckham vd., 2023). Bu yaklaşım, özellikle olumsuz haberlerin aktarılmasında önem kazanır. Liderin gerçekleri saklamadan açıklaması, korku ve paniği azaltacak bir ses tonuyla konuşması hem bireysel hem de toplumsal güveni artırabilir. Çift yönlü ve geri bildirimlere açık iletişim modelleri, sahadan gelen bilgilerin merkeze ulaşmasını ve stratejilerin bu bilgiler doğrultusunda güncellenmesine olanak sunar (Jin vd., 2012). Bu yönüyle lider, yalnızca konuşan değil aynı zamanda dinleyen ve öğrenen bir aktör olarak konumlanır. Bu bağlamda kriz ortamında liderliğin temelinde “iletişim merkezli” bir anlayışın yer aldığı söylenebilir. Etkili lider, kriz süresince doğru mesajları, zamanında, uygun dille ve duygusal zekâ ile aktararak hem operasyonel başarının hem de toplumsal bütünlüğün devamlılığını sağlar (Ali vd., 2023).

Koordinasyon ve Ekip Yönetimi

Afet yönetimi, yüksek düzeyde kolektif aksiyon gerektiren bir süreçtir ve bu nedenle liderlik, yalnızca bireysel karar alma yetisiyle değil aynı zamanda çok aktörlü sistemlerde etkin koordinasyon sağlayabilme becerisiyle de tanımlanmalıdır. Afetler, genellikle tek bir kurumun veya liderin tek başına üstesinden gelemeyeceği ölçüde karmaşık ihtiyaçları ve müdahale süreçlerini beraberinde getirir. Bu bağlamda, kriz liderinin başlıca görevlerinden biri, farklı kurum ve ekipler arasında görev paylaşımını netleştirmek, kaynak tahsisini planlamak ve tüm paydaşlar arasında iş birliğini sürdürülebilir kılmaktır (Comfort vd., 2010). Etkili kriz liderleri, eş zamanlı işleyen arama-kurtarma, sağlık, güvenlik, lojistik gibi hizmet alanlarının birbirine engel olmadan, senkronize bir biçimde çalışmasını sağlamak için açık bir yapı, rol dağılımı ve iletişim stratejisi kurarlar. Bu süreçte liderin yalnızca yönlendirici değil aynı zamanda öğrenmeye açık ve gerektiğinde yetki devreden bir yapıda olması, organizasyonel esnekliği artırmaktadır (Kapucu ve Garayev, 2011). Özellikle dinamik kriz koşullarında liderin uzman görüşlerine başvurabilmesi ve ekip üyelerinin kapasitelerini güçlendirecek ortamlar yaratması, liderlik etkinliğini pekiştiren unsurlar arasında yer alır. Örneğin Türkiye’de 1999 Marmara Depremi sırasında yaşanan koordinasyon eksiklikleri büyük ölçüde müdahaleyi geciktirmiş ve kamuoyunda güven zedelenmesine neden olmuştur. Buna karşın, 2011 Van Depremi’nde AFAD öncülüğünde yürütülen çok paydaşlı yapı, askeri, sivil ve yerel kurumların daha senkronize biçimde çalışmasına olanak sağlamış ve bu durum daha hızlı ve etkili müdahaleyi beraberinde getirmiştir (Laçiner, 2013). Literatürde bu tür örnekler, öğrenen organizasyon mantığı ile kriz sonrası iyileştirme ve kurumsal öğrenmenin önemine işaret etmektedir (Boin ve Hart, 2003).

Koordinasyonun etkili liderlik çerçevesinde bir diğer önemli boyutu ise yapıcı çatışma yönetimidir. Liderin ekip içinde farklı görüşlerin dile getirilmesine fırsat tanınması, örgütsel öğrenmeyi teşvik ederken aynı zamanda problem çözme kapasitesini ve yenilikçi düşüncüyü de artırmaktadır (De Dreu ve Weingart, 2003). Araştırmalar, kriz ortamlarında liderin yalnızca fikir birliğini değil, stratejik anlamda faydalı fikir ayrılıklarını da yönetebilme becerisine sahip olması gerektiğini göstermektedir (Carrington vd., 2019). Ancak bu çeşitlilik, açıkça tanımlanmış roller, sorumluluklar ve ortak hedeflerle desteklenmediğinde, dağınıklık ve karar alma süreçlerinde gecikmeler yaratabilir. Bu nedenle başarılı bir kriz yönetimi için liderin, tüm unsurları aynı hedef doğrultusunda yönlendirdiği, işlevsel çatışmayı destekleyen ancak kaos önleyen bir koordinasyon anlayışını benimsemesi gerekir (O’Toole Jr ve Meier, 2010).

Esneklik ve Uyarlanabilirlik

Afetler doğası gereği yüksek düzeyde belirsizlik ve değişkenlik içeren durumlardır. Müdahale sürecinde koşullar dakikalar içinde farklılaşabilir. Başlangıçta rasyonel görünen kararlar, gelişen olaylar veya yeni elde edilen bilgiler doğrultusunda ye-

niden değerlendirilmek zorunda kalabilir. Bu nedenle kriz liderliğinde esneklik ve uyarlanabilirlik, temel yetkinlikler arasında yer almaktadır (Harrald, 2006). Literatürde, bu durum “plan yap, ancak plana körü körüne bağlı kalma” ilkesiyle özetlenmektedir. Planlama elzemdir ancak liderin değişen koşullara yanıt verebilecek düzeyde esnek düşünme ve hareket kabiliyeti de geliştirmesi gerekir (Heifetz vd., 2009). Uyarlanabilir liderlik yalnızca strateji değişikliğini değil aynı zamanda bireysel öğrenme kapasitesini de içerir. Etkili liderler, afetin sunduğu benzersiz ve beklenmedik durumlara karşılık verebilmek için mevcut bilgi kalıplarını sorgular, yeni bilgiye açık olur ve doğaçlama çözüm geliştirme becerisi sergiler (Boin vd., 2016). Bu özellik, özellikle standart müdahale protokollerinin yetersiz kaldığı durumlarda belirginleşir. Örneğin, 2005 Pakistan Depremi’nde ulaşım altyapısının zarar gördüğü dağlık bölgelerde ordu birimleri, yerel halkla iş birliği içinde katır kervanlarını ve gönüllü ağlarını seferber etmiştir. Bu esnek liderlik yaklaşımı, kriz yönetiminin etkinliğini artırmıştır (Army, 2006). Uyarlanabilir liderlik, yalnızca çevresel koşullara uyum sağlamakla kalmaz aynı zamanda liderin kendi içsel varsayımlarını gözden geçirme cesaretini de içerir. Belirsizlik ortamında etkili olmak isteyen liderlerin, yerleşik alışkanlıkları ve hiyerarşik karar alma biçimlerini sorgulamaya açık olması gerekir. Dolayısıyla afet yönetiminde dogmatik, katı ve tek yönlü liderlik anlayışları yerine, öğrenen, evrilen ve değişen bağlamlara göre pozisyon alabilen bir liderlik yaklaşımı benimsenmelidir (Grint, 2005).

Güvenilirlik ve Meşruiyet

Afet ve kriz dönemlerinde toplumun en çok ihtiyaç duyduğu unsurlardan biri, güvenilir ve meşru bir liderliktir. Belirsizlik ortamında bireyler, güvenilecekleri bir otorite arayışına girerler ve liderin hem karar alma süreçlerinde hem de iletişimde güven telkin etmesi beklenir. Literatürde, kriz liderliğinin etkinliğinde meşruiyet ve güvenin merkezi bir rol oynadığı vurgulanmakta; bu unsurların krizin etkilerinin hafifletilmesinde ve sosyal düzenin yeniden tesis edilmesinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Demiroz ve Kapucu, 2012). Güvenilirlik, liderin tutarlılığı, şeffaflığı ve ahlaki bütünlüğü ile doğrudan ilişkilidir. Kriz ortamında liderin söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık olması, çelişkili mesajlardan kaçınılması ve belirsizliği açıklıkla yönetmesi, toplumsal güvenin inşasında kritik öneme sahiptir (Boin vd., 2016). Ayrıca liderin hataları kabul edebilmesi ve bu hatalardan sorumluluk alarak düzeltici eylemlerde bulunması da güveni pekiştiren bir tutumdur. Bu bağlamda, sadece “başarı” değil, “samimiyet” de meşruiyetin dayanaklarından biri haline gelir. Örneğin, 2011 yılında Japonya’da yaşanan Tohoku Depremi ve ardından gelen tsunami felaketinde, yerel yöneticilerin halka düzenli bilgi vermesi, sürece dair açık ve insani bir iletişim dili kullanması, yardım ve tahliye süreçlerinde halk ile iş birliğini kolaylaştırmıştır. Bu durum güvenilir iletişimin kriz yönetimindeki somut etkilerini göstermektedir (Shaw, 2014). Ayrıca, kriz dönemlerinde liderin sadece yönetici değil aynı zamanda etik değerlere bağlı ve şefkatli bir aktör olması da önemlidir. Kaynakların adil dağıtımı, mağdurlara yönelik empatik bir yaklaşım ve toplumsal

kapsayıcılık hem güvenin hem de liderliğin meşruiyetinin temel yapı taşlarını oluşturur. Croweller (2022), kriz liderliğinde başarı için güven inşasının yanı sıra, kayıp ve travmanın tanınması, merhametle hareket edilmesi ve ahlaki sorumluluğun üstlenilmesi gibi erdem temelli liderlik ilkelerinin hayati olduğunu belirtmektedir (Croweller, 2022). Bu bağlamda, kriz döneminde liderlik yalnızca teknik kapasiteyle değil aynı zamanda etik, adil ve insani bir duruşla tanımlanmaktadır. Bu yönüyle liderlik “ahlaki bir liderlik pratiği” olarak değerlendirilmektedir.

Soğukkanlılık ve Dayanıklılık

Afetler, yüksek düzeyde stres ve belirsizlik içeren olağanüstü durumlar oldukları için liderlerin bu koşullar altında duygusal denge ve psikolojik dayanıklılık sergilemeleri kritik bir liderlik göstergesidir. Kriz anlarında liderin gösterdiği tutum, yalnızca karar süreçlerini değil aynı zamanda ekip motivasyonu, halkın güveni ve genel müdahale başarısını doğrudan etkilemektedir (James ve Wooten, 2011). Liderin panik halinden uzak, kontrollü ve çözüm odaklı bir duruş sergilemesi, çevresindeki bireylerin de benzer şekilde davranmasını teşvik etmektedir. Bu nedenle afet liderliğinde, soğukkanlılık ve duygusal istikrar, işlevsel bir liderlik için temel yeterlilikler arasında yer almaktadır (Goleman vd., 2013).

Kriz literatüründe “görünür sakinlik” kavramı, liderin içsel olarak yoğun stres altında olsa dahi dış dünyaya karşı güven ve istikrar yayan bir duruş sergilemesi gerektiğini ifade eder. Özellikle afetin ilk saatlerinde liderin kararlı, net ve sakin tavrı, hem operasyonel süreci hem de toplumsal psikolojiyi doğrudan etkileyebilmektedir (Boin vd., 2016). Bu bağlamda, afet lideri yalnızca olayları yöneten değil aynı zamanda duygusal atmosferi şekillendiren bir figür olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, fiziksel dayanıklılık da afet liderliğinde önemli bir unsurdur. Afet günlerinde uzun saatler süren çalışma, uykusuzluk ve fiziksel yorgunluk yaygın zorluklar arasında yer alır. Bu nedenle liderin dayanıklılığı daha önce edindiği eğitim, kriz tatbikatları, kişisel stresle başa çıkma becerileri ve destek sistemlerinin varlığı ile doğrudan ilişkilidir (Paton ve Jackson, 2002). Liderin stres yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olması, karar verme kapasitesini koruması ve sürdürülebilir bir liderlik sergilemesi açısından önemlidir.

Sonuç olarak afet ortamında liderlik yalnızca stratejik yönetsel becerileri değil aynı zamanda yüksek düzeyde psikolojik sağlamlık ve fizyolojik dayanıklılık gerektirir. Bu bağlamda, liderin hem içsel istikrarını koruyabilmesi hem de çevresine güven ve umut aşılayabilmesi, kriz yönetiminin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Öğrenme ve İyileştirme Odaklılık

Etkili kriz liderliği yalnızca kriz anında doğru adımlar atmaya değil aynı zamanda kriz sonrasında yaşanan süreci değerlendirme ve geleceğe yönelik hazırlıkları iyileştirme sorumluluğunu da içerir. Bu bağlamda lider, sadece krizi atlatan değil, aynı zamanda olaydan ders çıkararak organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıran bir aktördür (Lars-

son ve Meier, 2023). “Her afet bir öğrenme fırsatıdır” anlayışıyla hareket eden liderler, kurumlarının ileride benzer durumlara karşı daha hazırlıklı olmasını sağlayacak yapıların gelişimine öncülük ederler. Bu süreçte, Afet Sonrası Değerlendirme (After Action Review), saha raporları ve yapılandırılmış geri bildirim toplantıları gibi uygulamalar, liderin bizzat yönlendirmesiyle gerçekleştirilmelidir. Bu yöntemler yalnızca performans değerlendirmesi değil aynı zamanda stratejik kapasitenin yeniden inşası açısından da büyük önem taşır (Boin vd., 2016). Örneğin, 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında Türkiye’de arama-kurtarma süreçlerinde yaşanan aksaklıkların ve başarılı uygulamaların sistematik biçimde analiz edilmesi, gelecek afetlere yönelik hazırlık kapasitesini artırmak açısından kritik bir adımdır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2023). Öğrenmeye açık bir liderlik yaklaşımı, suçlama veya bireysel sorumluluk yüklemeye yerine, sistematik hataları tespit etme ve yapıcı geribildirim kültürünü teşvik etme üzerine kuruludur (Dekker, 2016). Bu yönüyle olgun bir liderlik anlayışı, kriz deneyimlerini bireysel veya kurumsal gelişim fırsatına dönüştürür. Kurumun hafızasına kazınan her kriz deneyimi liderlik kapasitesinin evrimine katkı sunar. Kriz liderliğine ilişkin literatürde bu yaklaşımın çeşitli biçimlerde ifade edildiği görülmektedir. Örneğin Boin ve arkadaşları (2016), kriz liderliğinin beş temel sorumluluktan birinin “öğrenme” olduğunu belirtmekte ve bu sürecin, krizin ardından gerçekleştirilen yeniden yapılanma ile doğrudan bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda öğrenme, kurumların ve toplumların gelecekte ortaya çıkabilecek benzer krizlere karşı daha hazırlıklı, uyumlu ve dayanıklı hale gelmesini sağlamaktadır (Boin vd., 2016). Benzer şekilde yapılan kavramsal derlemelerde, açık iletişim, uyum sağlama, problem çözme, güven inşası ve hızlı karar verme gibi özelliklerin kriz liderliğinde temel yapı taşları olduğu ifade edilmektedir (Lalonde, 2007). Van Wart ve Kapucu (2011), kriz liderliğinde etkili olabilmek için liderlerin kişisel yeterlilik, öz güven, sağduyu, muhakeme yeteneği, etkili karar alma, iletişim becerileri ve örnek olma gibi niteliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Van Wart ve Kapucu, 2011). Önemli olan liderin bu niteliklerin hepsine mükemmel düzeyde sahip olması değil bunları ekip içinde tamamlayıcı roller aracılığıyla dengeleyecek şekilde liderlik stratejisi oluşturabilmesidir. Örneğin vizyoner bir lider, operasyonel detaylara hakim olmayan bir yapıya sahipse güçlü bir operasyon lideriyle iş birliği yaparak eksik yönlerini dengeleyebilir. Sonuç olarak, afetlerde liderlik çok boyutlu bir yetkinlik seti gerektirir. Etkili bir lider, hem “yumuşak” beceriler (ör. empati, moral liderliği, iletişim) hem de “sert” beceriler (ör. hızlı karar alma, teknik organizasyon, kaynak yönetimi) açısından dengeli bir profil sergilemelidir. Bu yeterliliklerin sürdürülebilirliği ise yalnızca deneyimle değil; sistematik eğitim, tatbikat ve sürekli öğrenme yaklaşımıyla mümkündür. Bu noktada, afet liderinin gelişime açık bir zihniyeti benimsemesi, kriz yönetiminin kalitesini ve toplumun direnç kapasitesini doğrudan etkilemektedir.

Afetlere Liderlik Modelleri

Afet yönetiminde liderlik, çeşitli modeller ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenebilir. Liderlik modelleri, liderin rolünü ve liderlik yapısını belirli bir sistematik içinde ta-

nımlar. Afet ortamında nasıl bir liderlik modeli benimseneceği, olayın ölçeğine, etkilenen paydaşlara ve kurumsal yapılara bağlıdır. Bu bölümde, afet krizlerinde yaygın olarak görülen veya önerilen bazı liderlik modellerini ele alacağız:

Komuta-Kontrol (Hiyerarşik) Liderlik Modeli

Afet yönetiminde kullanılan liderlik modellerinden biri olan komuta-kontrol modeli, özellikle ani gelişen, geniş çaplı ve çok paydaşlı afet senaryolarında sıklıkla tercih edilen geleneksel bir yaklaşımdır. Bu model, belirgin bir hiyerarşik yapı, emir-komuta zinciri ve merkezi karar alma mekanizmalarına dayanır. Kriz anında tüm yetki tek bir liderde toplanır ve bu liderin yönlendirmesiyle operasyonel birimler belirlenen görevler çerçevesinde koordineli olarak hareket eder (Kapucu ve Garayev, 2011). Komuta-kontrol modeli, genellikle askeri yapılar, itfaiye teşkilatları ve acil durum yönetim sistemleri gibi yarı-askeri yapıya sahip kurumlar tarafından uygulanmaktadır. Bu modelin kurumsallaşmış örneklerinden birisi Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen Incident Command System (ICS) yapısıdır. ICS, çoklu ajansların kriz müdahale sürecine entegre edilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmış bir liderlik ve yönetim sistemidir. Yapı, olay komutanı liderliğinde; operasyon, planlama, lojistik ve finans-idare bölümlerinden oluşur ve müdahale birimlerinin disiplinli, hızlı ve organize şekilde çalışmasını mümkün kılar (Bigley ve Roberts, 2001). Türkiye'de de Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) kapsamında, her ilde bir Olay Komuta Merkezi kurulması ve müdahale hizmet gruplarının (örneğin sağlık, barınma, güvenlik, enerji) bu merkez etrafında emir-komuta zinciriyle yapılandırılması öngörülmüştür (AFAD, 2019). TAMP sistemi, ICS modeline benzer şekilde tüm birimlerin ortak bir görev planı çerçevesinde ve merkezi liderlik altında çalışmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen tatbikatlar örneğin, 3 Mart 2022'de Türkiye genelindeki okullarda yapılan deprem tahliye tatbikatı ve 12 Kasım 2022'de düzenlenen "Çök-Kapan-Tutun" uygulaması- komuta-kontrol sisteminin yerleşmesini ve işleminin test edilmesini amaçlamaktadır. Komuta-kontrol modelinin temel avantajı, hızlı karar alma, düzenli görev dağılımı ve disiplinli uygulama sağlamasıdır. Özellikle kriz anlarında çok sayıda birey ve kurumun eş zamanlı olarak harekete geçmesi gerektiğinde, tartışmaya yer bırakmayan net komut zinciri sayesinde zaman kaybı minimize edilir (Comfort, 2007). Ancak bu modelin sınırlılıkları da bulunmaktadır. Aşırı merkezileşme, özellikle saha koşullarında hızla değişen duruma adaptasyon gerektiren yerel ihtiyaçlara karşı inisiyatif almayı zorlaştırabilir (Waugh Jr ve Streib, 2006). Bu nedenle, hiyerarşik yapının katılığı ile alt düzey birimlerin esnek hareket edebilmesi arasında denge kurulması, modelin başarısı açısından kritik önemdedir.

Ağ Temelli ve İş Birlikçi Liderlik Modeli

Afet yönetimi, çok paydaşlı ve çok katmanlı yapısıyla, geleneksel hiyerarşik liderlik modellerinin ötesinde esnek ve kapsayıcı yaklaşımları gerektirmektedir. Bu bağlamda, ağ temelli ve iş birlikçi liderlik modeli, farklı kurum ve aktörlerin eş zamanlı li-

derlik rollerini üstlendiği, yatay ilişkilerle örülmüş bir yönetim anlayışını temsil eder (Marcus vd., 2015). Bu modelde liderlik, tek bir otoritede yoğunlaşmak yerine, farklı kurumların kendi uzmanlık alanlarında liderlik rolünü üstlenmesiyle şekillenir. Örneğin, bir afet durumunda sağlık hizmetlerinde Sağlık Bakanlığı, güvenlik konularında kolluk kuvvetleri, lojistik desteklerde ise sivil toplum kuruluşları liderlik rolünü paylaşabilir. Bu yaklaşım, paylaşılan liderlik ve kolektif karar alma süreçlerini teşvik eder (Kapucu ve Ustun, 2018). Örneğin 2010 Haiti depremi sonrası Birleşmiş Milletler İnsani İşler Koordinasyon Ofisi (OCHA), “küme liderliği” yaklaşımını benimseyerek her yardım sektöründe (gıda, su, barınma, sağlık vb.) bir kuruluşu lider olarak atamış ve genel koordinasyonu sağlamıştır (OCHA, 2010). Benzer şekilde, 2021 yılında Türkiye’de meydana gelen orman yangınlarında, Tarım ve Orman Bakanlığı yangın söndürme çalışmalarının teknik liderliğini yaparken, İçişleri Bakanlığı tahliye ve güvenlik konularında liderliği üstlenmiş, sivil toplum kuruluşları ve belediyeler ise lojistik destek sağlamıştır (Afet Platformu, 2021). Ağ temelli liderlik modelinin başarısı, önceden kurulmuş ilişkiler ve güvene dayalı iş birliklerine bağlıdır. Afet öncesi dönemde yapılan ortak tatbikatlar, bilgi paylaşımı ve iletişim kanallarının etkinliği, kriz anında hızlı ve etkili müdahaleyi mümkün kılar (Comfort ve Kapucu, 2006). Ancak, bu modelin uygulanmasında bazı zorluklar da mevcuttur. Özellikle bürokratik engeller ve iletişim kopuklukları, karar alma süreçlerini yavaşlatabilir. Bu nedenle, iş birlikçi liderlik modelinde başarı, afet öncesinden kurulan ilişkiler ve güvene dayalıdır. Paydaşlar birbirini tanıyor, rollerini önceden biliyorsa kriz anında birlikte hareket etmek kolaylaşır (Waugh Jr ve Streib, 2006).

Dağıtılmış ve Yerinden Liderlik

Afetlerin özellikle ilk anlarında, merkezi komuta yapıları henüz devreye girmeden önce yerel ve dağıtılmış liderlik örnekleri ortaya çıkar. Kimi zaman afet bölgesinde resmi görevli olmayan bireyler veya yerel topluluk liderleri inisiyatif olarak hayat kurtarıcı rol oynarlar. Bu olgu literatürde “emergent leadership” (ortaya çıkan liderlik) olarak da tanımlanır. Örneğin, 2023 Kahramanmaraş depremlerinin hemen ardından, etkilenen bazı ilçelerde vatandaşlar kendi imkânlarıyla arama-kurtarma çalışmaları başlatmış, mahallelerinde organizasyon yaparak ilk müdahaleleri gerçekleştirmiştir. Bu kişiler, hiçbir resmi unvanları olmasa da fiilen liderlik rolü üstlenmişlerdir. Bu durum, afet sonrası kriz yönetim süreçlerini inceleyen çalışmalarda da vurgulanmıştır (Sari, 2024). Dağıtılmış liderlik modeli, merkezîyetçi olmayan ve karar alma yetkisinin sahadaki birimlere kadar yayıldığı bir yapıyı ifade eder. Modern afet yönetimi yaklaşımlarında, mahalle afet gönüllüleri, yerel afet komiteleri gibi yapılar teşvik edilmektedir. Bu sayede afet anında herkes sadece merkezden gelecek talimatı beklemez eğitim almış yerel liderler hemen harekete geçebilir. Örneğin, Toplum Acil Müdahale Ekipleri (Community Emergency Response Teams- CERT) adı verilen mahalle bazlı gönüllü gruplar, ABD başta olmak üzere birçok ülkede kurulmuştur ve bunlar afet anında profesyonel ekipler gelene kadar komşularına liderlik eder, ilkyardım ve basit arama-kurtarma yapar. Türkiye’de de İstanbul gibi illerde

Mahalle Afet Gönüllüleri oluşumları benzer bir işlev görmeyi amaçlamıştır (FEMA, 2020). Dağıtılmış liderlik, esnekliği ve hızla reaksiyon göstermeyi sağlar, ancak bunun etkili olabilmesi için kriz öncesi kapasite geliştirme (eğitim, tatbikat) yapılmış olmalıdır. Aksi takdirde kontrolsüz bir kalabalık da oluşabilir. İdeal durumda, merkezi liderlik ile yerel dağıtılmış liderlik uyum içinde çalışır. Merkez genel politikayı ve desteği sağlar, yerel liderler de uygulamada hızlı davranır. Örneğin, 2019 yılında Japonya'yı vuran Hagibis Tayfunu'nda, bir kasabanın halkı nehir taşkını uyarısını alır almaz muhtar ve gönüllü ekipler önderliğinde saatler içinde tüm yaşlı ve çocukları güvenli bölgelere tahliye edebilmiştir. Bu başarı, yerel düzeyde önceden belirlenmiş mikro-liderlerin anında devreye girmesi sayesinde olmuştur. Afet yönetiminde dağıtılmış liderlik modelini destekleyen bir diğer kavram, meta-liderliktir. Meta-liderlik, Harvard Üniversitesi'nde geliştirilen ve kriz zamanında farklı örgütlerin liderlerini ortak amaç çevresinde buluşturmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Meta-lider, kendi organizasyonunun sınırlarının ötesinde düşünerek diğer liderlerle bağlantı kurar, bilgi paylaşır ve bir tür "liderler ağı" oluşturur. Bu bakış açısı da, aslında dağıtılmış liderlik ve iş birlikçi liderliğin yüksek düzeyde birleşimi sayılabilir (Tayfur vd., 2024).

Afet Yönetiminin Aşamalarına Göre Liderlik

Afet liderliği yalnızca tek bir evrede değil, afet döngüsünün tüm aşamalarında farklı biçimlerde kendini gösterir. Bu nedenle, liderlik modellerini afet yönetiminin aşamaları olan hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerine göre değerlendirmek önemlidir (Kadioğlu, 2022). Afet döngüsünün her bir evresi, liderden farklı beceriler ve liderlik tarzları talep eder. Bu bağlamda, çeşitli araştırmacılar afet liderliğini sürece özgü bir yaklaşımla ele alarak aşama-temelli liderlik modelleri geliştirmiştir (Duruel ve Çelebi, 2023; UCF Online, 2025).

Hazırlık Aşamasında Liderlik

Hazırlık süreci, afet gerçekleşmeden önceki dönemi kapsar ve liderin bu evrede proaktif, vizyoner ve stratejik olması beklenir. Eğitim, tatbikat, kaynak tahsisi, risk haritalandırması ve toplum bilgilendirme kampanyaları gibi faaliyetler bu dönemin temel unsurlarıdır. Örneğin, bir belediye başkanının olası bir deprem için halkı bilinçlendirme kampanyaları başlatması ya da afet yönetim merkezleri kurması hazırlık aşamasında etkili liderliğe örnek teşkil eder (ACOSS Resilience, 2025). Bu süreçte liderin en önemli görevi, gelecekteki belirsizliklere karşı toplumu ve kurumları hazır hale getirmektir.

Müdahale Aşamasında Liderlik

Afetin meydana gelmesiyle birlikte müdahale süreci başlar ve bu süreç hızlı karar alma, etkili koordinasyon ve yüksek stres altında liderlik yapma becerilerini gerektirir. Bu evrede lider, operasyonel kararlar verir, kaynakları mobilize eder ve çeşitli paydaşları yönlendirir. Müdahale liderliği genellikle icracı, otoriter ve çözüm odak-

lıdır (Kadioğlu, 2022). Örneğin, afetin ilk saatlerinde kriz merkezinin kurulması, arama-kurtarma ekiplerinin yönlendirilmesi veya tahliye planlarının hızlıca devreye alınması bu kapsamda değerlendirilir. Bu aşamada zaman baskısı altında karar verme ve doğru iletişim kurma becerileri öne çıkar.

İyileştirme Aşamasında Liderlik

İyileştirme, afetin hemen ardından başlayan ve uzun vadeye yayılan bir süreçtir. Bu dönemde liderin rolü stratejik, yapıcı ve kapsayıcıdır. Yıkılan yapıların yeniden inşası, halkın ruhsal iyileşme sürecine destek verilmesi, finansal kaynakların yönetimi ve kalıcı çözümlerin geliştirilmesi bu sürecin temel faaliyetleridir. Bu aşamada lider, daha çok vizyoner bir rol üstlenir ve uzun vadeli yeniden yapılanmayı destekleyecek politikalar geliştirir (ACOSS Resilience, 2025; UCF Online, 2025). Örneğin, 1999 Marmara Depremi sonrası İzmit'in yeniden yapılandırılması sürecinde hükümetin planlayıcı ve düzenleyici rolü bu tip liderliğe örnek gösterilebilir. Her bir aşamada liderlik tarzı değişiklik gösterebilir. Bu bağlamda, tek bir modelin tüm afet sürecine uygulanamayacağı açıktır. Türkiye örneğinde olduğu gibi, afet yönetiminde hem hiyerarşik bir liderlik (AFAD ve mülki amirlikler eliyle) hem de çok paydaşlı ve iş birlikçi modeller bir arada yürütülmektedir. 2022 yılının Türkiye'de "Afet Tatbikat Yılı" ilan edilerek 54 binden fazla tatbikat gerçekleştirilmesi (AFAD, 2022b), liderlik yapılarının her aşamada nasıl işleyeceğinin önceden test edilmesini sağlayarak bu konudaki esnekliğin önemine işaret etmiştir. Sonuç olarak, afet krizlerinde "tek beden herkese uymaz" anlayışı ile koşullara ve kriz aşamasına uygun liderlik modelinin uyarlanması en etkili yaklaşımdır.

Başarılı Liderlik Örnekleri

Afet yönetiminde liderliğin başarısı, yalnızca teorik bilgi ve planlamayla değil aynı zamanda bu bilgilerin pratikte etkili şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Bu noktada, farklı bağlamlarda sergilenen başarılı liderlik örnekleri, afet anlarında hangi yaklaşımların işe yaradığını ortaya koyarak önemli dersler sunmaktadır. Aşağıda sunulan vakalar, vizyonerlik, etik duruş, koordinasyon becerisi ve toplumsal güven inşası gibi liderliğin çeşitli boyutlarını sahada nasıl hayata geçirildiğini göstermektedir.

Örnek 1: 2010 Şili Maden Kazası: Çok Katmanlı ve İnovatif Liderlik

2010 yılında Şili'nin Copiapó kenti yakınlarında bulunan San José madeninde meydana gelen göçük, afet yönetimi bağlamında çok katmanlı liderliğin dikkat çekici bir örneği olarak literatüre geçmiştir. Yer altında 33 madencinin 69 gün boyunca mahsur kalmasıyla başlayan bu süreç, hem mikro düzeyde ortaya çıkan bireysel liderlik davranışları hem de makro düzeyde yürütölen ulusal koordinasyon ile başarılı bir biçimde yönetilmiştir. Göçük sonrası ilk saatlerden itibaren vardiya amiri Luis Urzúa, krizin fiziksel ve psikolojik etkilerine karşı madenciler arasında rol paylaşımı ve düzen sağlama işlevini üstlenerek, kaynak yönetimini adil ve rasyonel biçimde ger-

çekleştirmiştir. Urzúa'nın bu süreçte gösterdiği liderlik, kriz durumlarında bireyler arası etkileşimi ve kolektif moral seviyesini sürdürmeye yönelik etkili bir dağıtılmış liderlik pratiği olarak değerlendirilmiştir (Rashid vd., 2013). Diğer yandan, yüzeyde yürütülen kurtarma operasyonu, merkezi hükümetin stratejik liderliği ve uluslararası uzmanlıkların entegrasyonu ile dikkat çekmiştir. Dönemin Devlet Başkanı Sebastián Piñera, operasyonu doğrudan sahiplenerek ulusal ve uluslararası düzeyde siyasi destek ve kaynak mobilizasyonunu sağlamıştır. Madencilik Bakanı Laurence Golborne ise teknik süreçlerin koordinasyonunda aktif rol üstlenmiştir. Özellikle NASA mühendislerinin katılımıyla geliştirilen ve yer altında mahsur kalan işçilerin bireysel olarak tahliyesine olanak sağlayan "Fénix kapsülü", kriz inovasyonunun liderlik desteğiyle nasıl kurumsallaştırılabileceğini göstermiştir. Bu kapsamda Şili hükümetinin liderlik yaklaşımı, hiyerarşik komuta sisteminden çok, farklı disiplinleri ortak amaç etrafında buluşturan ağ temelli bir modelin uygulaması olarak yorumlanmaktadır (Ghemawat, 2011). Şili maden kazası örneği, liderliğin sadece yukarıdan aşağıya inen bir otorite kurma süreci olmadığını kriz durumlarında bireysel inisiyatifler, örgütsel bütünlük ve çok paydaşlı koordinasyonun birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu vaka, kriz yönetiminde sadece teknik çözümlerin değil insani liderlik boyutunun da ne denli belirleyici olabileceğini somut biçimde göstermektedir.

Örnek 2: Erzin (Türkiye) – 2023 Kahramanmaraş Depremlerinde Önleyici Liderlik: Etik Kararlılık ve Risk Azaltma

6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen ve merkez üssü Kahramanmaraş olan iki büyük deprem, Türkiye'nin güneydoğu bölgesinde geniş çaplı yıkıma ve can kaybına yol açmıştır. Ancak Hatay iline bağlı Erzin ilçesi, çevre yerleşim birimlerine kıyasla dikkate değer bir şekilde düşük fiziksel hasarla bu süreçten çıkmıştır. Bu durum, yerel yapılaşma politikaları ve kentsel denetim uygulamaları bağlamında değerlendirilmiştir. İlgili dönemde belediye başkanlığı görevini sürdüren yerel yönetici, kamuoyuna yaptığı açıklamalarda, kaçak yapılaşmaya izin verilmediğini ve imar uygulamalarının sıkı denetim altında yürütüldüğünü belirtmiştir (Hürriyet, 2023). Çeşitli medya ve saha kaynaklarında, söz konusu uygulamaların depremin etkilerinin sınırlı düzeyde kalmasına katkı sağlamış olabileceği belirtilmektedir (Teyit, 2023). Bu katkının doğrudan liderlik davranışlarından mı yoksa farklı yapısal ve çevresel faktörlerden mi kaynaklandığını ortaya koyacak sistematik ve teknik incelemeler henüz sınırlıdır. Bununla birlikte, yapı stokunun kalitesi ile kent planlamasında sergilenen uygulama kararlılığı, afet risklerinin azaltılması bağlamında liderliğin özellikle hazırlık ve önleme aşamalarındaki rolünü vurgulayan önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yerel düzeyde alınan kararların, merkezi yönetim politikalarıyla olan etkileşimi dikkate alınmadan doğrudan liderlik başarısı ya da başarısızlığı olarak yorumlanması hatalı olabilir. Ancak bu vaka, yerel yönetimlerin afet risk yönetimi sürecindeki işlevine ve liderlik kararlarının uzun vadeli etkilerine dair önemli bir tartışma alanı sunmaktadır. Bu yönüyle Erzin örneği, önleyici liderliğin

somut bir uygulama boyutunu tartışmaya açmaktadır. Risk azaltımına yönelik politikaların siyasi, toplumsal ve teknik yönleriyle nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir.

Örnek 3: Küba – Kasırga Afetlerinde Toplum Temelli Liderlik ve Afet Hazırlık Kültürü

Karayipler’de yer alan ada ülkesi Küba, coğrafi konumu nedeniyle sık sık yüksek şiddette kasırgalara maruz kalmaktadır. Ancak bu durum, ülkenin afet yönetiminde uluslararası düzeyde takdir edilen bir başarı sergilemesine engel olmamış hatta benzer büyüklükteki kasırgalardan çok daha az can kaybıyla çıkması, afetlere hazırlık ve kriz liderliği açısından dikkat çekici bir model haline gelmesini sağlamıştır. Bu başarının temelinde, merkezi hükümetin yıllar içerisinde geliştirdiği toplum temelli afet liderliği anlayışı ve bütüncül hazırlık kültürü yer almaktadır (Cederlöf, 2025). Küba’da her yıl mayıs ayında tüm ülkeyi kapsayan iki günlük zorunlu kasırga tatbikatları düzenlenmektedir. Bu tatbikatlar, yalnızca teorik bilgilendirme ile sınırlı kalmayıp, tahliye, barınma ve acil müdahale hizmetlerinin uygulamalı olarak test edilmesini içermektedir (FPA, 2023). Mahalle komiteleri, sivil savunma ekipleri, halk sağlığı çalışanları ve gönüllüler bu süreçte aktif olarak yer almakta; böylece toplumun tüm bileşenleri afet yönetim zincirine entegre edilmektedir. 2008 yılında yaşanan Gustav ve Ike kasırgaları öncesinde Küba hükümeti, riski önceden değerlendirerek 1.2 milyon kişiyi güvenli bölgelere tahliye etmiştir (The Guardian, 2008). Tahliye işlemleri, merkezi otorite, yerel liderlik yapıları, gönüllü kuruluşlar ve güvenlik birimlerinin eşgüdüm içinde çalışması sayesinde kısa sürede tamamlanmıştır. Aynı kasırgada 100 bini aşkın ev ciddi şekilde zarar görmüş olmasına rağmen, önleyici tahliye uygulamaları sayesinde can kaybı yaşanmamıştır. Bu süreçte liderlik yalnızca devlet düzeyinde değil yerel toplum aktörleri düzeyinde de organize bir şekilde kendini göstermiştir. Toplumun her bireyi, kendi rolünü önceden bilmekte ve bu bilgi, zamanında ve etkin bir müdahaleyi mümkün kılmaktadır. Bu örnek, afet krizlerinde liderliğin yalnızca olay anındaki kararlarla değil, afet öncesi hazırlık süreçlerinde sergilenen kararlılık ve sistematik planlama ile belirlendiğini göstermektedir. Küba’nın afet yönetiminde öne çıkan unsurlar arasında güvene dayalı devlet-toplum ilişkisi, iletişim kanallarının etkin kullanımı ve afet bilincinin halk düzeyinde içselleştirilmiş olması yer almaktadır. Küba’nın kriz yönetim yaklaşımı, 2005 yılında ABD’nin New Orleans kentini vuran Katrina Kasırgası ile karşılaştırıldığında daha net anlaşılmaktadır. Katrina Kasırgası sonucunda 1.800’ü aşkın insan yaşamını yitirmiştir. Yapılan analizler, bu yüksek kaybın temel nedenlerinden birinin tahliye süreçlerinde yaşanan liderlik boşluğu ve koordinasyon eksikliği olduğunu ortaya koymuştur (Cederlöf, 2025). Birleşmiş Milletler tarafından da örnek vaka olarak raporlanan Küba’nın bu yaklaşımı, afet yönetiminde sürdürülebilir ve katılımcı liderlik modellerinin önemini vurgulamaktadır (United Nations Press, 2023). Her ne kadar Küba’nın merkezietçi siyasal yapısı, toplumun seferber edilmesini kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilebilse de, bu örnekte asıl belirleyici olan unsur afet öncesi hazırlık, sistematik eğitim-tatbikat süreçleri ve çok düzeyli liderliğin etkin koordinasyonudur. Bu bağ-

lamda, Küba'nın deneyimi, kriz liderliğinin sadece bir yönetim meselesi değil aynı zamanda bir kültür meselesi olduğunu da açık biçimde ortaya koymaktadır.

Örnek 4: COVID-19 Pandemisi: Kadın Liderlerin Kriz Yönetiminde Empatik ve Bilime Dayalı Yaklaşımı

COVID-19 pandemisi, yalnızca küresel bir sağlık krizi değil aynı zamanda liderlik becerilerinin ve kriz yönetimi stratejilerinin etkinliğini test eden bir süreç olarak değerlendirilebilir. 2019 yılı sonunda başlayan ve 2020-2021 yılları boyunca tüm dünyayı etkisi altına alan bu kriz döneminde, bazı ülkelerin liderleri süreci diğerlerine kıyasla daha etkili biçimde yönetmiştir. Bu bağlamda özellikle kadın liderlerin yönettiği ülkelerde, sağlık sonuçları, halkın kriz yönetimine olan güveni ve sosyal uyum düzeyi açısından daha olumlu çıktılar elde edildiği görülmüştür (Coscieme vd., 2020; Garikipati ve Kambhampati, 2021).

Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern'in pandemi sürecindeki liderliği bu duruma önemli bir örnek teşkil etmektedir. Ardern, pandeminin ilk evrelerinde hızlı, kararlı ve toplum sağlığını önceleyen önlemler almış salgının yayılma hızını kontrol altına almak için erken aşamada sert kısıtlamaları devreye sokmuştur (Wilson, 2020). Ancak Ardern'i farklılaştıran yön yalnızca alınan önlemlerin teknik yeterliliği değil, aynı zamanda liderliğine yansıttığı empati, açık iletişim ve sosyal dayanışma vurgusu olmuştur. Ardern, düzenli sosyal medya yayınları ve samimi açıklamalarıyla kamuoyuna hem bilimsel verileri aktarmış hem de birlikte hareket etme çağrısında bulunarak toplumsal uyumu güçlendirmiştir (Bush, 2021). Bu yaklaşımlar sonucunda Yeni Zelanda, pandeminin ilk yılında vaka ve ölüm sayılarında küresel ortalamasının oldukça altında kalmayı başarmıştır. Benzer şekilde Almanya Şansölyesi Angela Merkel de kriz sürecinde bilim insanı kimliğini ön plana çıkararak halkla şeffaf bir iletişim kurmuş ve karar alma süreçlerinde bilimsel verilere sıkı sıkıya bağlı kalmıştır. Merkel, pandemiye yönelik önlemleri kamuoyuna bilimsel bir dil ve rasyonel bir tutumla açıklamış böylece halkın sürece olan güvenini büyük ölçüde koruyabilmiştir (Kneuer ve Wallaschek, 2023).

Yürütülen çeşitli araştırmalar, kadın liderlerin yönettiği ülkelerde COVID-19'a bağlı ölüm oranlarının daha düşük, halkın memnuniyet düzeyinin ise daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bruce vd., 2021; Chang vd., 2021; Kabeer vd., 2021). Garikipati ve Kambhampati'nin (2021) 194 ülkeyi kapsayan karşılaştırmalı analizine göre kadın liderlerin yönettiği ülkeler pandemiye daha hızlı ve proaktif yanıtlar vermiştir. Bu bulgular, kadın liderlerin kriz dönemlerinde daha iş birlikçi, empatik, risk iletişimine duyarlı ve halk sağlığını merkeze alan bir liderlik sergilediklerini düşündürmektedir (Garikipati ve Kambhampati, 2021; Sergent ve Stajkovic, 2020). Kadın liderlerin bu süreçte "insan hayatı önceliklidir" yaklaşımıyla hareket ettiği ekonomik kaygıları ikinci planda tutarak toplum sağlığına odaklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum, kriz liderliğinde toplumsal cinsiyetin etkili bir değişken olabileceğini ve kadın liderliğinin kriz anlarında farklı bir değer önerisi sunduğunu ortaya koymaktadır. Ulusal ve uluslararası vaka örnekleri, afet ve kriz yönetiminde liderliğin yalnız-

ca kültürel, siyasal ya da coğrafi bağlama özgü bir olgu olmadığını, aksine evrensel birtakım ilkeler çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Kriz dönemlerinde etkili liderliği belirleyen temel unsurlar arasında zamanında ve kararlı müdahale, güvene dayalı iletişim, bilimsel bilgiye dayalı karar alma süreçleri, toplumsal katılımın sağlanması ve organizasyonel eşgüdüm öne çıkmaktadır. Ancak bu ilkeler, her ülkenin sosyo-politik yapısı, kurumlar arası ilişkiler ve halkın devlete olan güven düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak farklı biçimlerde tezahür edebilmektedir. Söz konusu vaka analizlerinden çıkarılabilecek en kritik ders, liderliğin soyut bir kavramdan öte, kriz anlarında alınan somut kararlar ve sergilenen eylemlerle ölçüldüğüdür. Özellikle afet gibi belirsizlik ve yüksek risk içeren durumlarda, zamanında alınan küçük çaplı bir kararın dahi yüzlerce hatta binlerce insanın yaşamını doğrudan etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle afet yönetiminde görev alan liderlerin, yalnızca teknik bilgi ve yetkiyle değil, aynı zamanda etik sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve daha önce başarılı şekilde uygulanmış liderlik modellerinden ders çıkararak kendi bağlamlarında uyarlamalar yapabilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Afet Kriz Yönetiminde Toplumsal Cinsiyetin Rolü: Kadın Liderliğinin Yükselişi

Afet ve kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda liderlik çoğu zaman teknik yeterlilik, karar alma mekanizmaları ve iletişim stratejileri ekseninde ele alınırken, toplumsal cinsiyet boyutu sıklıkla göz ardı edilmektedir (United Nations, 2019). Oysaki cinsiyet rolleri, yalnızca kimin liderlik pozisyonlarında bulunduğunu değil aynı zamanda bu liderliğin nasıl algılandığını ve ne ölçüde etkili olabildiğini belirlemede önemli bir değişkendir (Enarson ve DharChakrabarti, 2009). Geleneksel olarak afet yönetimi alanı erkek egemen bir yapı sergilemektedir. İlk müdahale birimlerinde (kurtarma ekipleri, itfaiye, polis ve askeri güçler) ve karar verici üst düzey pozisyonlarda kadınların temsili oldukça sınırlı kalmaktadır (UN Women, 2019). Ancak son yıllarda bu yapının dönüşmeye başladığı ve kadınların hem yerel hem de ulusal düzeyde afet liderliğinde daha görünür hale geldiği gözlemlenmektedir. Araştırmalar, afetlerden kadınların genellikle orantısız biçimde etkilendiğini ortaya koymakla birlikte, aynı zamanda kadınların afet risk azaltımı, müdahale ve iyileşme süreçlerinde kritik roller üstlenebileceğini de göstermektedir (Bradshaw ve Fordham, 2013; UNDRR, 2019). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, afet sonrası dönemlerde kadınların gıda dağıtımı, geçici barınma organizasyonu ve kırılğan grupların bakımı gibi alanlarda öncü roller üstlendiği ve yerel dayanışma ağlarını harekete geçirdiği birçok çalışmada rapor edilmiştir (UN Women, 2022). Bu tür yerel liderlik örnekleri, afet yardımlarının daha etkin ve adil şekilde ulaştırılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak resmi afet yönetim sistemlerinde kadınların karar alma süreçlerinde yeterince yer almaması, planlamalarda cinsiyete duyarlı yaklaşımların eksik kalmasına neden olabilmektedir (UNDRR, 2015). Örneğin, acil toplanma merkezlerinde kadınların özel hijyen ve mahremiyet ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi ya da kadınlara

rın ve çocukların güvenlik risklerinin yeterince hesaba katılmaması, karar verici düzeyde toplumsal cinsiyet farkındalığının eksikliğine işaret etmektedir (Wenham vd., 2020). Bu durum, afet yönetiminde cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca temsiliyet değil aynı zamanda daha kapsayıcı ve etkin bir yönetim modeli inşası açısından elzem olduğunu göstermektedir. 2015-2030 yıllarını kapsayan Birleşmiş Milletler Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi, kadınların afet risk azaltımı ve karar alma mekanizmalarına etkin katılımının yalnızca bir eşitlik meselesi değil, aynı zamanda başarıya ulaşan politikaların ön koşulu olduğunu açıkça belirtmiştir (UNDRR, 2015). Kadınların afet liderliği örnekleri arasında, Bangladeş'te sel erken uyarı sistemlerinde mahalle temsilcisi olarak görev alan kadınların, uyarı mesajlarını hane halkına daha hızlı ulaştırması ya da Nepal'de deprem sonrası yeniden inşa süreçlerinde kadınların katkısıyla aile ihtiyaçlarına daha uygun, güvenli konutların inşa edilmesi gibi uygulamalar öne çıkmaktadır (PreventionWeb, 2020; UN Women, 2019). Bu örnekler, yerel bilgi, empati temelli yaklaşım ve örgütlenme becerilerinin afet yönetimi çıktıları üzerinde nasıl somut etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, kadın liderliğine dair olumlu stereotiplerin de dikkatle ele alınması gerekir. Kadın liderlerin "daha merhametli" veya "empatik" olduğu, erkek liderlerin ise "kararlı ve otoriter" olduğu yönündeki basmakalıp yargılar her durumda geçerli olmayabilir. Liderlik tarzları kişisel, kültürel ve kurumsal pek çok etkene bağlıdır ve cinsiyet bu faktörlerden yalnızca biridir (Sjoberg, 2010). Ancak kriz iletişimi ve toplumsal güven inşası gibi alanlarda kadın liderlerin empatik iletişim tarzlarının toplumda daha olumlu karşılandığına dair örnekler mevcuttur. Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern'in COVID-19 pandemisi sırasındaki liderliği bu bağlamda dikkat çekici bir örnektir (Wilson, 2020). Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, afet yönetimi kurumlarında kadın liderlerin temsili halâ sınırlı olmakla birlikte, sahada önemli roller üstlendikleri görülmektedir. AFAD bünyesinde kadınların özellikle psikososyal destek hizmetleri ve sağlık alanlarında aktif görev aldıkları, bazı belediyelerde kadın öncülüğünde arama-kurtarma ekiplerinin kurulduğu ve sivil toplumda kadın derneklerinin afet sonrası hizmetlerde kritik katkılar sunduğu bilinmektedir. 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrası kurulan kadın koordinasyon merkezleri, kadın ve çocuklara yönelik hizmetlerin planlanmasında belirleyici bir rol oynamıştır (Tosun, 2024). Sonuç olarak, afet liderliğinde cinsiyet boyutu yalnızca eşit temsiliyet açısından değil aynı zamanda farklı deneyim ve bakış açılarını sistematik olarak yönetime dahil etme gerekliliği açısından da değerlendirilmelidir. Kadınların afet yönetimi süreçlerine aktif katılımı, yalnızca adaletli bir temsil değil, aynı zamanda toplumsal dayanıklılığın artırılması açısından da stratejik bir gerekliliktir. Bu bağlamda, kadınların liderlik kapasitesinin desteklenmesine yönelik politikalar, eğitim programları ve yerel düzeyde güçlendirici mekanizmaların geliştirilmesi, afet yönetiminde sürdürülebilir başarıyı mümkün kılacaktır.

Kriz Anında Liderlikte Karar Verme Dinamikleri

Kriz anları, belirsizlik, zaman baskısı ve bilgi kısıtlılığı gibi değişkenlerin aynı anda devrede olduğu, liderlik becerilerinin en üst düzeyde sınanıldığı durumlardır. Afet

gibi yüksek riskli ve hızlı gelişen olaylarda alınan kararlar yalnızca o anki durumu değil aynı zamanda uzun vadeli sonuçları da etkileyebilir. Bu nedenle kriz liderliğinde karar verme süreci, olağan koşullardaki yönetim pratiklerinden farklı bir yapıya sahiptir. Çalışmanın devamında, kriz anında liderlerin nasıl karar aldığı, karşılaştıkları zorluklar ve etkili karar almayı destekleyen yöntemler ele alınacaktır.

Belirsizlik ve Bilgi Kısırlılığı

Krizlerin doğası gereği bilgi çoğu zaman eksik, çelişkili ya da hızlı değişen niteliktedir. Erken aşamalarda elde edilen veriler çoğunlukla parçalıdır ve doğruluğu kesin değildir. Bu durum, liderlerin stratejik kararlar almasını güçleştirirken, kararsızlıkla zaman kaybedilmesi halinde kriz daha da derinleşebilir (Boin ve Hart, 2003). Kriz liderlerinin en önemli yetkinliklerinden biri, sınırlı ya da güvenilmez bilgiyle eyleme geçme cesaretine sahip olmaktır. Bu bağlamda, Gary Klein'in Tanıma-Karar modeli (Recognition-Primed Decision Model), deneyimli liderlerin kriz anında geçmişteki benzer durumları zihinsel olarak canlandırarak hızlı ve isabetli kararlar verebildiğini ileri sürer (Klein, 2017). Örneğin, deneyimli bir il yöneticisi, hasar raporu henüz ulaşmamış olsa bile depremin büyüklüğüne ve yerel bilgiye dayanarak en çok etkilenen bölgelere öncelikli müdahale kararı verebilir. Ayrıca kriz anlarında, "en kötüsüne hazırlan, en iyisini umut et" ilkesi doğrultusunda, belirsizlik altında ihtiyatlı senaryoların temel alındığı kararlar daha etkili olabilir (Comfort vd., 2010).

Zaman Baskısı ve Stres Yönetimi

Afetler, doğaları gereği hızlı ve çoğu zaman eşzamanlı müdahale gerektiren durumlardır. Bu tür durumlarda zaman baskısı, liderlerin karar alma süreçlerini hızlandırmak zorunda bırakmakta ancak aynı zamanda hata yapma olasılığını da artırmaktadır (Moynihan, 2008) Zamanla yarışılan bu anlarda, liderlerin stresle başa çıkma becerisi, kararların doğruluğu ve uygulama başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynar. Stresin bireylerin bilişsel işlevleri üzerinde farklı etkileri olabilir. Bazı liderler yüksek stres altında daha hızlı ve odaklı bir şekilde hareket edebilirken, bazıları ise panik, donakalma ya da karar felci yaşayabilir (LeBlanc, 2009). Bu noktada deneyim, kriz yönetiminde hayati bir avantaj olarak öne çıkar. Tecrübeli liderler, zaman baskısı altında bile en kritik meseleleri önceliklendirerek kararlarını yapılandırabilirler. Örneğin bir afetin hemen sonrasında, arama-kurtarma ekiplerinin hangi bölgelere gönderileceği, tahliye edilecek mahallelerin belirlenmesi ya da sağlık hizmetlerinin kapasitesi gibi çok sayıda acil kararın eşzamanlı olarak alınması gerekir. Bu gibi durumlarda lider, yaşam kurtarma faaliyetlerine öncelik vererek kaynakları bu doğrultuda yönlendirmelidir (Comfort vd., 2010). Bu bağlamda, liderlerin yalnızca bireysel karar alma kapasitesi değil aynı zamanda ekip yönetim becerileri de ön plana çıkar. Etkili kriz liderleri, yetki devri yoluyla karar yükünü paylaşabilmekte; bu sayede hem süreci hızlandırmakta hem de operasyonel verimliliği artırmaktadır (Kapucu ve Garayev, 2011). Zaman baskısı altında, liderin tüm kararları tek başına vermesi hem

pratikte mümkün değildir hem de risklidir. Güvenilen ekip üyelerine belirli bir çerçevede karar alma serbestisi tanınması, liderin stratejik düşünceye daha fazla zaman ayırmasını sağlar. Ancak bu tür bir karar paylaşımının kriz anında etkili olabilmesi için, normal zamanlarda yetki devri ve görev tanımlarının net biçimde belirlenmiş ve prova edilmiş olması gerekmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2011). Zaman baskısı yalnızca hız değil aynı zamanda yaratıcı düşünmeyi de zorunlu kılabilir. Standart çözüm yollarının yetersiz kaldığı durumlarda, liderlerin hızlı ve yenilikçi kararlar üretmesi gerekebilir. Örneğin, 2023 Türkiye depremleri sonrasında bazı köprülerin yıkılması nedeniyle karayolu ulaşımı kesilen bölgelere, iş makinelerinin deniz yoluyla gemilere yüklenerek ulaştırılması gibi çözümler, kriz anında sergilenen yaratıcı liderlik örneklerindedir (AFAD, 2023). Bu tür alışılmamış kararlar, sadece operasyonel avantaj sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sürecin genel hızını ve etkililiğini artırarak afetzedelerin korunmasına doğrudan katkı sunabilir.

Karar Destek Sistemleri ve Veri Tabanlı Yönetişim

Afet ve acil durum yönetiminde liderlerin hızlı, doğru ve etkili kararlar alabilmesi, yalnızca bireysel yetkinlikleriyle sınırlı değildir. Aynı zamanda teknolojik altyapı ve veri temelli sistemlerin kullanımına da bağlıdır. Günümüzde kriz ortamlarında karar vericilere destek olmak amacıyla geliştirilen teknolojik çözümler yer almaktadır (Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS), simülasyonlar, karar destek sistemleri ve yapay zekâ tabanlı analizleri) (Comfort vd., 2004; Zhou vd., 2018). Bu sistemler, çoklu veri kaynaklarını entegre ederek liderin olaylara dair daha bütüncül bir bakış açısı geliştirmesini ve seçenekleri hızla değerlendirmesini sağlar. Özellikle deprem gibi geniş alana yayılan afetlerde, uydu görüntüleri ve yapay zekâ algoritmaları kullanılarak en fazla hasar gören bölgelerin kısa sürede tespit edilmesi mümkün hale gelmiştir (Matin ve Pradhan, 2021). Bu sayede arama-kurtarma ve acil müdahale ekipleri en kritik bölgelere öncelikli olarak yönlendirilebilir. Ancak veri temelli karar verme süreci, kullanılan teknolojilerin güvenilirliğine ve elde edilen verilerin doğruluğuna sıkı sıkıya bağlıdır. Yanlış veya eksik veri, karar sürecinde hatalara yol açarak kaynakların yanlış alanlara yönlendirilmesine neden olabilir (Gu vd., 2024). Bu nedenle, liderlerin bu sistemleri yalnızca kriz anında değil, normal zamanlarda da kullanmayı öğrenmeleri ve test etmeleri gereklidir. Aksi halde, kriz sırasında sistemlerin sunduğu karmaşık veri yığınları karar vericiler için kolaylaştırıcı değil kafa karıştırıcı hale gelebilir. Türkiye’de, T.C. İçişleri Bakanlığı’na bağlı AFAD tarafından geliştirilen AYDES (Afet Yönetim ve Karar Destek Sistemi), afet yönetiminin çeşitli bileşenlerini tek platformda toplayarak karar vericilere kapsamlı bir operasyonel görünüm sunmayı hedeflemektedir. AYDES, olay yerinden gelen verileri, coğrafi analizleri, kaynak yönetimini ve müdahale koordinasyonunu birleştirerek yöneticilerin karar alma süreçlerini desteklemektedir (AFAD, 2022c). Bu tür sistemlerin en büyük avantajlarından birisi farklı kurumlardan gelen bilgilerin eş zamanlı olarak görünür hale getirilmesi ve böylece tüm tarafların ortak bir operasyonel gerçeklik çerçevesinde hareket edebilmesidir. Bununla birlikte, teknoloji karar alma sürecini kolaylaştırırsa

da nihai kararların sorumluluğu her zaman insana, yani lidere aittir. Teknolojik araçlar karar verme sürecinde bir destek mekanizması olarak değerlendirilmeli, ancak sezgisel muhakeme ve deneyimin yerini tamamen almamalıdır (Kapucu ve Garayev, 2011). Bu bağlamda liderlerin teknolojik yeterliliklerinin geliştirilmesi ve karar destek sistemlerini etkin şekilde kullanma konusunda sürekli eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Cognitive Bias (Bilişsel Yanlılıklar) ve Grup Karar Dinamikleri

Afetler yüksek stres, belirsizlik ve zaman baskısı içeren durumlardır. Afetler liderlerin ve ekiplerin bilişsel işleyişlerinde çeşitli yanlılıklara açık hale gelmesine neden olabilir. Bilişsel yanlılıklar, kriz anında alınan kararların doğruluğunu olumsuz etkileyebilir ve organizasyonel riskleri artırabilir (Watson, 2011). Karar alma sürecinde sıklıkla karşılaşılan yanlılıklardan biri doğrulama yanlılığıdır (confirmation bias). Bu durumlarda lider ya da ekip üyeleri yalnızca mevcut stratejiyi destekleyen veriye odaklanır ve ona aykırı verileri göz ardı etme eğiliminde olur (Nickerson, 1998). Bu durum, karar vericilerin gerçek durumun ciddiyetini fark etmesini engelleyebilir. Türkiye’de 1999 Marmara Depreminde kriz anlarında bazı resmi makamların hasar boyutunu ilk saatlerde hafife aldığı ve “durum kontrol altında” algısına tutunduğu gözlemlenmiştir. Ancak sahadan gelen bilgiler, çok daha büyük çaplı bir yıkım yaşandığını ortaya koymuştur (Genç, 2007). Bu gibi örnekler bilişsel yanlılıkların kriz yönetiminde ne denli kritik sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Diğer yaygın bir grup dinamiği sorunu ise “groupthink” (grup uyum baskısı) olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, ekip üyelerinin çatışmadan kaçınmak amacıyla liderin veya grubun ilk önerisine hemen katılması, alternatif fikirleri ifade etmekten kaçınması ile ortaya çıkar (Janis ve Janis, 1982). Kriz ekiplerinde, zaman baskısı altında herkesin “aynı fikirde olması” bir avantaj gibi görünse de bu durum çoğu zaman çok yönlü değerlendirmeyi engeller ve hatalı kararların alınmasına neden olabilir. Bu riskleri azaltmak için liderlerin proaktif bir biçimde farklı görüşlerin ifade edilmesini teşvik etmeleri gerekir. Etkili liderler, karar masasında açık uçlu sorular yönelterek örneğin “bu konuda farklı düşünen var mı?” şeklinde ifade özgürlüğünü destekleyen bir ortam yaratmalıdır. Literatürde, liderin zaman zaman “şeytanın avukatı” rolü ataması, yani ekibin alışılmışın dışındaki alternatifleri sorgulamasını sağlayacak bir kişiyi görevlendirmesi, bu tür grup baskısını azaltan bir strateji olarak önerilmektedir (Esser, 1998). Ayrıca, kriz anlarında hangi karar yönteminin kullanılacağına ilişkin esneklik de önemlidir. Bazı durumlarda kolektif istişare kaliteyi artırabilirken, zamanın çok sınırlı olduğu acil durumlarda liderin tek başına hızlı karar vermesi gerekebilir. Ancak her iki durumda da kararın ekip tarafından sahiplenilmesi ve uygulanma bağlılığının sağlanması için katılımcı süreçlerin mümkün olduğunca işletilmesi önerilmektedir (Boin ve Hart, 2003). İletişimsel adaletin sağlandığı, açık ve güven temelli bir ekip ortamında, ekip üyeleri düşüncelerini özgürce paylaşabilir ve olası bilişsel hataların önüne geçilebilir. Böylelikle karar kalitesi artar ve kriz sürecinin yönetimi daha etkili hale gelir.

Etik İkilemler

Afetlerde liderlerin karşılaştığı en karmaşık ve vicdani açıdan zorlayıcı durumlardan biri, sınırlı kaynaklarla kime ne zaman ve ne ölçüde müdahale edileceğine karar vermektir. Bu tür durumlar sıklıkla “etik ikilemler” olarak tanımlanmaktadır (O’Sullivan vd., 2022). Enkaz altında kalanların kurtarılması, yangınların söndürülmesi, tıbbi müdahale gereksinimi olanların tedavi sırasının belirlenmesi gibi çoklu ihtiyaçların aynı anda ortaya çıktığı bir kriz anında, liderin önceliklendirme kararları önem arz etmektedir. Bu bağlamda triaj (ayıklama) uygulamaları, sınırlı kaynakların (örneğin kurtarma ekipleri, sağlık personeli, medikal malzeme) en fazla fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını amaçlayan etik ilkelere dayalı karar verme çerçevesidir (Persad vd., 2009). Triaj kararlarında genellikle “en fazla hayat kurtarma potansiyeli olanlar” ya da “en savunmasız gruplar” (çocuklar, yaşlılar, engelliler) gibi öncelik sıralamaları temel alınır. Bununla birlikte, bu kararların çoğu zaman dakikalar içinde ve yoğun psikolojik baskı altında alınması gerektiği unutulmamalıdır (Cuthbertson ve Penney, 2023). Etik karar alma süreçlerinde belirleyici olan bir diğer unsur ise şeffaflık ve hesap verebilirliktir. Kriz sırasında alınan kararların, kamuoyuna sonradan anlaşılır şekilde açıklanabilir olması, liderin kararlarının etik zeminini güçlendirir (Berlinger vd., 2020). Toplumsal güvenin devamı için, liderlerin kararlarının sadece teknik değil aynı zamanda ahlaki dayanaklarını da paylaşmaları önemlidir. Bu aynı zamanda kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde liderliğe duyulan güvenin sürdürülmesini sağlar. Etik karar verme aynı zamanda hazırlık gerektiren bir süreçtir. Kriz anında etik ikilemlere dair kararları rastlantısal olarak vermek yerine, önceden oluşturulmuş etik ilkeler, rehberler ve tatbikat senaryoları ile liderlerin bu kararlara zihinsel olarak hazırlanmış olması önerilmektedir (Kotalik, 2005). Örneğin “etik kriz rehberleri” ya da “trij protokolleri”, karar vericilerin hem yasal hem de etik çerçevede desteklenmesini sağlar. Dolayısıyla afet liderliği yalnızca operasyonel etkinlik değil, aynı zamanda etik sorumlulukla da şekillenen çok boyutlu bir süreçtir. Liderin kararlarının yalnızca doğru ve zamanında olması değil, aynı zamanda ahlaki meşruiyet taşıması da, toplumun afete karşı direncini ve müdahale sürecine katılımını doğrudan etkilemektedir.

Liderin Karar Sonrası Değerlendirmesi

Kriz yönetiminde karar vermek, sürecin yalnızca bir aşamasıdır. Kararın etkilerini izlemek, uygulama sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici adımlar atmak da sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle etkili liderlik, alınan kararın yalnızca verilmesiyle değil, o kararın uygulama sürecinin sürekli takibiyle de tanımlanır (Comfort vd., 2010). Lider, bir karar aldıktan sonra süreci tamamlanmış kabul etmek yerine, uygulama sürecine dair veri ve geri bildirim toplamayı sürdüren bir yaklaşım sergilemelidir. Kriz anlarında gelişmeler öngörüldüğü gibi ilerlemeyebilir; bu nedenle kararların esnetilebilir olması, çevik (agile) bir yönetim anlayışının gereğidir.

Örneğin bir tahliye güzergâhının kullanılamaz hale gelmesi gibi durumlarda, liderin vakit kaybetmeden alternatif yollar belirleyerek kamuoyunu hızla bilgilendirmesi gerekir. Bu tür esnek karar süreçleri, “plan B” yaklaşımı ile tanımlanmakta ve liderlerin sahadan gelen yeni bilgiler doğrultusunda hızlıca yön değiştirme yeteneğini ifade etmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2011). Karar sonrası değerlendirme süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için liderin, sürekli öğrenmeye açık olması ve geri bildirim mekanizmalarını sistematik biçimde işletmesi gerekir. Bu yalnızca olay sırasında değil, olay sonrası değerlendirme (after-action review) süreçlerinde de geçerlidir. Bu amaçla birçok ülkede liderlik gelişim programlarında tatbikatlar, kriz oyunları (war-gaming) ve senaryo tabanlı eğitimler yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin, ABD’deki Federal Acil Durum Yönetim Ajansı (FEMA), yöneticilere sanal afet senaryoları üzerinden gerçek zamanlı karar alma egzersizleri yaptırarak karar sonrası refleksleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (FEMA, 2021a). Deloitte’un kriz liderliği üzerine yaptığı bir çalışmada, başarılı kriz kararlarının ortak paydası olarak “hazırlık ve tekrar eden tatbikatlar” vurgulanmıştır. Rapor, “en iyi kararlar, en kritik anda değil, krizden önce yapılan hazırlıklarda alınır” ifadesiyle, karar sonrası uyarılma kapasitesinin temelinde stratejik ön hazırlığın yattığını ortaya koymaktadır (Dalcher, 2020). Ancak karar sonrası izleme yalnızca teknik değil, psikolojik bir boyut da içerir. İçişleri Bakanlığı’nın 2022 tarihli bir araştırması, kamu kurumlarının yalnızca yarısının yazılı bir kriz planına sahip olduğunu, %97’sinin bir krizi “başarıyla yönetebileceğini” düşündüğünü ortaya koymuştur. Bu sonuç “aşırı güven yanılması”na (overconfidence bias) dikkat çekmekte ve hazırlığın yerini hiçbir şeyin alamayacağını göstermektedir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2022). Bu nedenle liderler, kararlarının hem “şu anki durumu” hem de “gelecekteki etkilerini” göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Stratejik bakış açısını kaybetmeyen liderler, kısa vadeli kararların uzun vadeli iyileşme süreçleri üzerindeki etkilerini öngörebilir ve süreç içinde esneklik gösterebilir. Bu yaklaşım, yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda etik ve toplumsal sorumluluk bakımından da sürdürülebilir kriz yönetimi için temel bir ilkedir.

Afet Liderliği için Kapasite Geliştirme

Etkili afet liderliği, yalnızca kişisel yeteneklere değil, planlı ve çok boyutlu bir kapasite geliştirme sürecine dayanır. Bu süreç, hem bireysel liderleri hem de kurumsal yapıları kapsamlı, sürekli öğrenme ve dayanıklılık hedefiyle yürütülmelidir. Bu kıstımda, afet liderliği kapasitesini güçlendirmek için öne çıkan stratejiler beş başlık altında sunulmuştur (Şekil 3.1).

Şekil 3.1, kriz liderliğinin temelini oluşturan beş stratejik kapasite geliştirme alanını göstermektedir. Eğitim ve farkındalık, tatbikat uygulamaları, kurumsal yapıların güçlendirilmesi, ekip gelişimi ve haberleşme altyapısı, etkili kriz liderliğini bütünsel olarak destekleyen ana bileşenlerdir.



Şekil 3.1 Etkili Kriz Liderliği Bileşenleri.

Eğitim ve Farkındalık Programları

Afet liderliği kapasitesinin temelini bilgiye dayalı eğitim ve risk farkındalığı oluşturur. Bu bağlamda, afet riski yüksek ülkelerde kamu görevlilerine ve yerel yöneticilere yönelik sistemli eğitim programları yürütülmelidir. Türkiye’de bu amaçla kurulan Afet ve Acil Durum Akademisi (AFAD), vali yardımcılarını, kaymakamlar, il müdürleri gibi yönetici kademesine yönelik senaryo tabanlı eğitimler, vaka analizleri ve afet müdahale teknikleri sunmaktadır (AFAD, 2022). Benzer şekilde ABD’de, Federal Emergency Management Agency (FEMA) bünyesindeki Emergency Management Institute (EMI) ve National Emergency Management Basic Academy, afet ve acil durum profesyonellerine kriz yönetimi, liderlik ve kamu iletişimi konularında uygulamalı eğitimler sunar (FEMA, 2021b). Bu programlarda interaktif uygulamalar, simülasyonlar ve liderlik modülleri önemli bir yer tutar. Eğitim içerikleri yalnızca teknik bilgiyle sınırlı kalmamalıdır. Eğitimler karar alma, stres yönetimi, ekip liderliği ve iletişim gibi liderlik becerilerini de kapsamalıdır. Kriz liderliği atölyeleri, bu tür becerilerin uygulamalı biçimde geliştirilmesine olanak sağlar. Özellikle sahada aktif görev alması muhtemel yerel yönetim temsilcilerine (vali yardımcılarını, belediye başkanları, emniyet yöneticileri) yönelik periyodik liderlik seminerleri düzenlenmelidir (Kapucu ve Van Wart, 2008). Toplumsal düzeyde liderlik kapasitesinin artırılması ise yalnızca yöneticilerle sınırlı değildir. Japonya gibi afetlere yüksek düzeyde maruz kalan ülkelerde, afet eğitimi ilköğretim seviyesinden itibaren müfredatın parçası hâline getirilmiştir. Bu yaklaşım, sıradan yurttaşların dahi mahalle ölçeğinde afet liderliği sorumluluğunu alabileceği fikrini benimser. Her bireyin kendi çevresinde risk azaltıcı rol üstlenmesi, sadece profesyonel liderlerin değil, toplumun tamamının dayanıklılığını artırır (Shaw vd., 2011).

Tatbikatlar ve Senaryo Uygulamaları

Afet liderliğinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri, yapılandırılmış tatbikatlar ve senaryo tabanlı uygulamalardır. Kriz anlarında alınacak kararların kalitesi, liderlerin daha önce benzer durumları deneyimleyerek zihinsel ve operasyonel hazırlık kazanmasına bağlıdır (Boin ve Hart, 2003). Bu bağlamda yapılan tatbikatlar, yalnızca teknik becerileri değil liderin stres altındaki karar reflekslerini, ekip koordinasyonunu ve iletişim becerilerini de test eder. Masa başı tatbikatlar, liderlerin ve ekip üyelerinin bir masa etrafında toplanarak belirli bir afet senaryosunu adım adım yönetmelerini sağlar. Bu yöntem, karar alma süreçlerinde ortaya çıkabilecek zayıf noktaların fark edilmesini ve iyileştirme yapılmasını mümkün kılar (Kapucu ve Garayev, 2011). Saha tatbikatları ise gerçek zamanlı ve fiziksel ortamda yürütülerek operasyonel hazırlığı test eder. Örneğin, önceden haber verilmeksizin düzenlenen ani deprem tatbikatları, kurumların kriz anındaki reflekslerini gerçek koşullarda gözlemlemeye imkân tanır (Alexander, 2005). Bu tür uygulamalar, kimi zaman kurumsal eksiklikleri açığa çıkarabilir ve yöneticilerde rahatsızlık yaratabilir. Ancak liderlik kapasitesinin gelişimi açısından bu durum olumlu bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Literatürde de vurgulandığı üzere, “hiçbir başarılı kriz müdahalesi, kriz günü başlamaz”; etkin müdahale, önceden yapılan çok sayıda prova ve senaryo çalışmasının ürünüdür (Drennan, McConnell, ve Stark, 2014). “War gaming” olarak bilinen ve kökeni askerî planlamaya dayanan senaryo canlandırmaları, günümüzde sivil kriz yönetimi alanında da başarıyla uygulanmaktadır. Deloitte’un liderlik geliştirme üzerine yaptığı çalışmalarda, kriz oyunlarının yöneticilere karmaşık ve belirsizlik içeren durumlarda düşünme, karar alma ve kaynak yönetimi becerisi kazandırdığı belirtilmektedir (Dalcher, 2020). Tatbikatların ardından yapılan sistematik değerlendirmeler, öğrenme sürecini tamamlayan en kritik aşamalardan biridir. Amerikan ordusuna özgü After Action Review (AAR) yöntemi, uygulama sonrasında “ne iyi gitti, ne eksikti, bir dahaki sefere ne farklı yapılmalı” sorularıyla şeffaf bir geri bildirim süreci işletir (Darling vd., 2005). Bu yöntem, liderlik gelişimi için sürekli iyileştirme kültürü oluşturur. Sivil kriz yönetimi alanında da benzer uygulamalar teşvik edilmelidir. Türkiye’de 2022 yılı “Tatbikat Yılı” ilan edilerek 54.000’den fazla farklı ölçekte tatbikat gerçekleştirilmiştir. Bu girişim, liderlik kapasitesinin sahada diri tutulması amacıyla önemli bir adımdır (AFAD, 2022e). Ancak sadece sayı değil, tatbikatların gerçekçiliği, aktör çeşitliliği ve senaryo farklılığı da kalite açısından belirleyicidir. Farklı türde afetlere (deprem, sel, endüstriyel kazalar) yönelik düzenli senaryo uygulamaları, liderlerin özgün kriz türlerine hazırlıklı olmasını sağlar.

Kurumsal Yapıların Güçlendirilmesi

Afet liderliği yalnızca bireysel yetkinliklerle sınırlı değildir. Aynı zamanda liderin bağlı bulunduğu kurumsal yapının sağlamlığı ve hazırlık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Kurumların açıkça tanımlanmış planlara, standart prosedürlere, insan kaynağına ve fiziksel kaynaklara sahip olması, kriz anlarında liderin etkili ve hızlı karar al-

masını mümkün kılar (Comfort vd., 2010). Bu bağlamda, güçlü bir kurumsal altyapı, liderliğin operasyonel etkinliğini doğrudan destekleyen stratejik bir unsurdur. Türkiye’de bu anlayışa uygun olarak geliştirilen Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), ulusal düzeyde afet müdahalesine ilişkin tüm aktörlerin görev, yetki ve sorumluluklarını önceden tanımlayan bütünlüklü bir çerçeve sunmaktadır. TAMP kapsamında 28 hizmet grubu oluşturulmuş ve her hizmet grubunun operasyonel koordinasyon yapısı belirlenmiştir (AFAD, 2022a). Bu tür planlar, liderlerin olay anında doğrudan harekete geçmesini sağlayarak karar alma sürecinde gereksiz zaman kaybını önler. Kurumsal kapasiteyi güçlendiren bir diğer unsur, kurum içi ve kurumlar arası eğitimlerdir. Özellikle farklı kamu kurumlarının birlikte yürüttüğü çapraz eğitim programları, iş birliğini artırarak koordinasyonun kriz anında daha akıcı işlenmesini sağlar (Kapucu ve Van Wart, 2008). Ayrıca kurumların kendi içlerinde yedekleme stratejileri geliştirmeleri, özellikle liderlik pozisyonlarının sürekliliği açısından önemlidir. Afet sırasında asli liderin olay yerine ulaşamaması ya da afetten etkilenmesi durumunda, yerine kimin geçeceği önceden belirlenmiş olmalıdır. Bu tür önceden yapılandırılmış yetki devri mekanizmaları, karar alma zincirinin kesintisiz işlenmesini sağlar. Kurumsal kapasitenin önemli bir boyutu da toplumsal kapsayıcılıktır. Kadınların afet yönetim kurullarında ve karar mekanizmalarında daha fazla yer alması, cinsiyet perspektifinin kurumsal yapılara entegrasyonunu sağlar. UNDRR (2022) raporları, afet risklerinin azaltılmasında toplumsal cinsiyet duyarlılığının hem etik hem de operasyonel başarı için kritik olduğunu ortaya koymaktadır (UNDRR, 2022). Bununla birlikte, fiziksel kaynak kapasitesi, liderliğin sahadaki eylem gücünü doğrudan belirler. Lider ne kadar deneyimli ya da stratejik düşünebiliyor olursa olsun, eğer ulaşım, iletişim, sağlık ve arama-kurtarma sistemleri yetersizse, müdahale kapasitesi de sınırlı kalacaktır. Bu nedenle kapasite geliştirme stratejileri yalnızca insan kaynağını değil aynı zamanda altyapı, lojistik ve teknolojik donanımı da içermelidir (Perry ve Lindell, 2007). Türkiye’de son yıllarda bu alanda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. AFAD bünyesinde profesyonel arama-kurtarma ekiplerinin her ilde yaygınlaştırılması, UMKE sağlık ekiplerinin güçlendirilmesi, yangın söndürme hava filolarının genişletilmesi, afet liderliğinin operasyonel araç setini zenginleştirmiştir (AFAD, 2022a). Bununla birlikte stok yönetimi, depo altyapısı ve dağıtım planlaması, afet sırasında hızlı ve etkili kaynak sevkiyatını mümkün kılar. Etkin bir lojistik yönetim sistemi, liderin doğru malzemeyi, doğru zamanda, doğru yere yönlendirmesini kolaylaştırır (Van Wassenhove, 2006).

Ekip ve Takım Geliştirme

Afet yönetimi, bireysel kahramanlıktan çok, kolektif uyum ve dayanışmaya dayalı bir liderlik biçimini gerektirir. Liderin karar almadaki yetkinliği, ancak çevresindeki ekiplerin iş birliği, güven ve koordinasyon düzeyiyle desteklendiğinde etkili olur. Bu nedenle afet liderliği kapasitesinin geliştirilmesi, yalnızca bireysel yetkinliklerle değil, aynı zamanda sağlam bir ekip yapısının oluşturulması ve sürdürülmesi ile mümkündür (Salas vd., 2005). Kriz durumlarında etkili yönetim için liderlerin, önceden

birlikte çalışacağı çekirdek ekipleri belirlemesi ve bu ekiplerle karşılıklı güven temelli ilişkiler kurması büyük önem taşır. İl düzeyinde oluşturulan çekirdek ekip; vali, AFAD il müdürü, belediye başkanı, emniyet müdürü, jandarma komutanı gibi ana aktörlerden oluşabilir. Bu kişiler arasında barış döneminde yürütülen ortak planlama toplantıları, tatbikatlar ve gayriresmî etkileşimler, kriz anında iletişim akışını ve görev paylaşımını kolaylaştırır (Kapucu, 2006). Afet yönetimi aynı zamanda çok aktörlü bir yapıdır. Örneğin AFAD, Kızılay, İtfaiye, Sağlık Müdürlüğü, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları gibi kurumların farklı organizasyonel kültürleri ve işleyiş biçimleri olabilir. Bu kurumların birlikte çalışma pratiği kazanması, kriz anındaki çatışmaları önler. Bu nedenle kurumlar arası ortak tatbikatlar ve ortak eğitim programları önemli kapasite geliştirme araçlarıdır (Bigley ve Roberts, 2001). Örneğin, mülki idare amirleriyle askeri personelin aynı kriz yönetimi kurslarında buluşturulması, birbirlerinin bakış açılarını anlamalarına yardımcı olabilir. Güven, etkili ekip çalışmasının temel yapı taşıdır. Karşılıklı güven, sadece lider-ast ilişkilerinde değil, kurumlar arası ilişkilerde de performans üzerinde belirleyici rol oynar. Literatürde bu durum, “sosyal sermaye” kavramı ile açıklanmakta ve kriz yönetim ekiplerinin başarısında güven temelli iletişim ağlarının önemi vurgulanmaktadır (Dynes, 2006). Ayrıca, her bir kurumun iç yapısında yer alan alt ekiplerin de operasyonel uyum içinde çalışması gerekir. Alt birimler arasında bilgi akışının sağlanması, görev dağılımının netleştirilmesi ve emir-komuta zincirinin istikrarlı işlemesi, ekip bütünlüğünü pekiştirir (Comfort vd., 2010). Kriz anında alınacak hızlı ve doğru kararların uygulanabilirliğini artıran en önemli unsur, hazırlıklı ve senkronize çalışan ekip yapılarıdır. Afet yönetimi, yalnızca bireylerin değil, birbirini tamamlayan kurumsal ve sosyal aktörlerin koordineli iş birliğiyle yürütülen çok düzeyli bir süreçtir. Etkin liderlik, ancak görev tanımları net, rollerine hâkim ve karşılıklı güven temelinde hareket eden ekiplerle birlikte kurulur. Bu doğrultuda, kriz anında doğru kararların alınması kadar, bu kararların sahada hızlı ve etkili biçimde uygulanabilmesi de ekip uyumu, hazırlık düzeyi ve liderin çevresindeki yapılarla kurduğu güven ilişkilerine bağlıdır (Thürmer vd., 2020).

Haberleşme ve Enformasyon

Afet kriz yönetiminde liderliğin başarısı, yalnızca alınan kararların içeriğiyle değil, bu kararların zamanında, doğru ve güvenli biçimde ilgili aktörlere iletilmesiyle de doğrudan ilişkilidir. Kriz anlarında bilgi yönetimi ve haberleşme altyapısı, liderlik kapasitesinin ayrılmaz bir bileşeni olarak öne çıkar (Kapucu, 2006). Özellikle deprem, sel veya teknolojik afetlerde mobil iletişim hatlarının çökmesi, liderlerin ve ekiplerin etkili koordinasyonunu tehdit edebilir. Bu nedenle haberleşme kapasitesi, çoklu ve yedekli sistemlerle desteklenmelidir. Yedekli iletişim sistemleri; uydu telefonları, telsiz ağları, mobil baz istasyonları ve kapalı devre veri iletim sistemleri gibi araçları kapsar. Ancak bu teknolojilerin kriz anında etkili biçimde kullanılabilmesi için, önceden eğitimlerle desteklenmiş bir kullanıcı altyapısı gereklidir (Comfort vd., 2004). Teknolojik ekipmanın varlığı kadar, bu ekipmanların olağan dışı koşullarda

nasıl devreye alınacağını bilen personelin varlığı da kritiktir. Haberleşme kapasitesinin önemli bir boyutu da kriz iletişimi stratejisidir. Kriz anında halkın doğru, açık ve zamanında bilgilendirilmesi, hem halk sağlığının korunması hem de kamu otoritesine duyulan güvenin sürdürülmesi açısından kritik önemdedir (Reynolds ve Seeger, 2005). Kurumlar, kriz durumları için basın sözcüleri belirlemelidir. Bu kişilere kriz iletişimi, medya yönetimi ve mesaj kontrolü konularında özel eğitimler verilmelidir. Aynı zamanda sosyal medya araçlarının kriz iletişimi açısından artan önemi göz önüne alınarak, kurumların dijital iletişim stratejileri de geliştirilmelidir (Veil vd., 2011). Enformasyon kapasitesi yalnızca dış iletişimi değil, veri yönetimini de kapsar. Kriz anında alınacak kararların etkili olabilmesi için liderlerin sahadan gelen verileri doğru biçimde analiz edebilmeleri gerekir. Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS), karar destek sistemleri ve dijital afet yönetim platformları, bu verilerin analizini ve görselleştirilmesini sağlayarak liderin karar alma yetkinliğini artırır (Turoff vd., 2004). Ancak bu sistemlerin kriz öncesinde test edilmemiş ve kullanıcı eğitimi tamamlanmamış olması, teknolojinin dezavantaja dönüşmesine neden olabilir. Haberleşme ve bilgi yönetimi altyapısının sadece merkezi otoritelerde değil yerel düzeyde de yaygınlaştırılması gerekir. Yerel afet yönetim birimlerinin teknik donanım, veri altyapısı ve insan kaynağı açısından güçlendirilmesi, bilgi akışının alt düzeylerden üst düzeye doğru zamanında ve güvenilir biçimde sağlanmasını mümkün kılar.

Sonuç ve Öneriler

Afet yönetiminde liderlik, yalnızca teknik bilgi ve organizasyonel düzenlemelerle sınırlı olmayan stratejik vizyon, etik sorumluluk, psikolojik dayanıklılık ve toplumsal kapsayıcılığı içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu bağlamda etkili bir kriz lideri sadece karar alan değil aynı zamanda öğrenen, empati kuran, farklı kurumları bir araya getirebilen ve toplumun güvenini inşa eden bir aktör olarak konumlanmaktadır. Literatür ve vaka örnekleri, kriz liderliğinde başarıyı belirleyen temel dinamiklerin belirsizlikle başa çıkabilme, bilgi yönetimi, iletişim, koordinasyon, esneklik ve değer temelli liderlik anlayışı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, afet liderliği kapasitesinin artırılması için bireysel beceri gelişimi kadar kurumsal yapılanmanın güçlendirilmesi, haberleşme altyapısının modernize edilmesi, ekip dayanışmasının pekiştirilmesi ve cinsiyet eşitliği temelli katılımcı liderlik modellerinin benimsenmesi gerekmektedir. Tatbikatlar, senaryo analizleri, liderlik eğitim programları ve dijital karar destek sistemleri gibi araçlar, liderin sahada karşılaşılabilecek zorluklara karşı hazırlıklı olmasını sağlarken, kriz sonrası değerlendirme ve öğrenme süreçleri ise sürekli gelişimi mümkün kılar. Nihayetinde afet krizlerinde liderlik, yalnızca bir görevi yerine getirme pratiği değil toplumun yeniden inşasına yön veren, güveni tesis eden ve geleceğe dair umut inşa eden bir dönüşüm sürecidir. Bu nedenle afet yönetimi stratejilerinde liderlik, yalnızca teknik bir başlık değil merkezî ve öncelikli bir gelişim alanı olarak ele alınmalıdır.

Kaynaklar

- ACOSS Resilience. (2025). Prevention, preparedness, response & recovery. <https://resilience.acoss.org.au/the-six-steps/leading-resilience/emergency-management-prevention-preparedness-response-recovery>
- AFAD. (2018). Türkiye’de afet yönetimi ve doğa kaynaklı afet istatistikleri. Ankara, https://afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/35429/xfiles/Turkiye_de_Afetler.
- AFAD. (2022a). Türkiye afet müdahale planı (TAMP). https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/TAMP.pdf
- AFAD. (2022b). 2022 tatbikat yılı değerlendirme raporu. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/2022-afet-tatbikat-yili-ulke-genelinde-yogun-uygulamalarla-devam-ediyor--basin-bulteni>
- AFAD. (2022c). Afet yönetim ve karar destek sistemi (AYDES) tanıtım raporu. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/afet-yonetim-ve-karar-destek-sistemi-projesi-aydes21>
- AFAD. (2022d). Afet ve acil durum akademisi eğitim programları raporu. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/afadem#>.
- AFAD. (2022e). Türkiye afet müdahale planı (TAMP) uygulama rehberi. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr>
- AFAD. (2023). 06 Şubat 2023 Pazarcık-Elbistan Kahramanmaraş (Mw: 7.7 – Mw: 7.6) depremleri raporu. https://deprem.afad.gov.tr/assets/pdf/Kahramanmara%C5%9F%20Depremi%20%20Raporu_02.06.2023.pdf
- Afet Platformu. (2021) 2021 yaz dönemi afetler raporu. <https://afetplatformu.org.tr/wp-content/uploads/2022/08/afet-platformu-2021-rapor.pdf>
- Akgün, İ. (2023). Afet yönetimi, risk yönetimi ve iş sürekliliği raporu. UNDP Türkiye, 2023, Ankara.
- Alexander, D. (2005). Towards the development of a standard in emergency planning. *Disaster Prevention and Management*, 14(2), 158-175. <https://doi.org/10.1108/09653560510595164>
- Ali, H., Ranse, J., Roiko, A. ve Desha, C. (2023). Enabling Transformational Leadership to Foster Disaster-Resilient Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032022>.
- Ali, H., Ranse, J., Roiko, A. ve Desha, C. (2024). Developing a Healthcare Transformational Leadership Competency Framework for Disaster Resilience and Risk Management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104898>.
- Army. (2006) Soldiers honored for Pakistan earthquake relief. https://www.army.mil/article/324/soldiers_honored_for_pakistan_earthquake_relief
- Beckham, T., Cutts, B., Rivers, L., Dello, K., Bray, L. ve Vilá, O. (2023). BRIDGE Builders – Leadership and social capital in disaster recovery governance. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103942>.
- Berlinger, N., Wynia, M., Powell, T., Hester, D. M., Milliken, A., Fabi, R. ve Jenks, N. P. (2020). Ethical framework for health care institutions responding to novel Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) guidelines for institutional ethics services responding to COVID-19. *The Hastings Center*, 12(3), 1–12.
- Bigley, G. A. ve Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299. <https://doi.org/10.2307/3069401>
- Bilginöğlu, E. (2024). Afet yönetiminde liderliğin stratejik rolü. *Memleket Siyaset Yönetim*, 19(43), 599–636. <https://doi.org/10.56524/msydergi.1541498>
- Boin, A. ve Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., Stern, E. ve Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
- Bradshaw, S. ve Fordham, M. (2013). Women, girls and disasters: a review for DFID. London: Department for International Development (DFID). <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5dc13dc640f0b637a1443e63/withdrawn-women-girls-disasters.pdf>
- Bruce, R., Cavgias, A., Meloni, L. ve Remigio, M. (2021). Under pressure: Women’s leadership during the COVID-19 crisis. *Journal of Development Economics*, 154, 102761 - 102761. <https://doi.org/10.1016/j.jdevec.2021.102761>.

- Bush, T. (2021). Leading through COVID-19: managing a crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 373-374. <https://doi.org/10.1177/1741143221997267>.
- Carter, W. N. (2008). Disaster management: A disaster manager's handbook (2nd ed.). Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27890/disaster-management-handbook.pdf>
- Carrington, D., Combe, I. ve Mumford, M. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.LEAQUA.2018.12.002>.
- Cederlöf, G. (2025). Disaster risk reduction and the Cuban exception: infrastructural and ideological power after Hurricane Flora (1963). *Annals of the American Association of Geographers*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/24694452.2025.2473660>
- Chang, D., Chang, X., He, Y. ve Tan, K. (2021). The determinants of COVID-19 morbidity and mortality across countries. *Scientific Reports*, 12. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-09783-9>.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67, 189–197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Comfort, L. K., Boin, A. ve Demchak, C. C. (2010). Designing resilience: preparing for extreme events. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt5hj0c>
- Comfort, L. K. ve Kapucu, N. (2006). Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001. *Nat Hazards*, 39, 309–327. <https://doi.org/10.1007/s11069-006-0030-x>
- Comfort, L. K., Ko, K. ve Zagorecki, A. (2004). Coordination in rapidly evolving disaster response systems: the role of information. *American Behavioral Scientist*, 48(3), 295-313. <https://doi.org/10.1177/0002764204268987>
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. ve Wiley, J. (2010). *The handbook of crisis communication*. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Coppola, D. (2006). Introduction to international disaster management. Elsevier. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780080465739_A23516071/preview-9780080465739_A23516071.pdf
- Coscieme, L., Fioramonti, L., Mortensen, L. F., Pickett, K. E., Kubiszewski, I., Lovins, H., Mcglade, J., Ragnarsdóttir, K. V., Roberts, D. ve Costanza, R. (2020). Women in power: Female leadership and public health outcomes during the COVID-19 pandemic. *MedRxiv*, 2007–2020. <https://www.research.unipd.it/handle/11577/3452657>
- Croweller, M. (2022). Disaster management and the need for a relational leadership framework founded upon compassion, care, and justice. *Climate Risk Management*, 35, 100404. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2022.100404>
- Cuthbertson, J. ve Penney, G. (2023). Ethical decision making in disaster and emergency management: a systematic review of the literature. *Prehospital and disaster medicine*, 38(5), 622–627. <https://doi.org/10.1017/S1049023X23006325>
- Darling, M., Parry, C. ve Moore, J. (2005). Learning in the thick of it. *Harvard business review*, 83(7), 84-92.
- Dalcher, D. (2020). Leadership in times of crisis: What's different now. *PM World Journal*, 9(5), 1-18.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dekker, S. (2016). *Drift into failure: From hunting broken components to understanding complex systems*. CRC press. <https://doi.org/10.1201/9781315257396>
- Demiroz, F. ve Kapucu, N. (2012). The role of leadership in managing emergencies and disasters. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1).
- Drennan, L. T., McConnell, A., Stark, A. ve Drennan, L. T. (2014). Risk and crisis management in the public sector. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816456>
- Duruel, M. C. ve Çelebi, A. (2023). Workplace disaster and emergency plans, risk analysis and implementation. *Resilience*, 7(2), 357–373. <https://doi.org/10.32569/resilience.1343581>
- Dynes, R. R. (2006). Social capital: Dealing with community emergencies. *Homeland Security Affairs*, 2(2). <https://www.hsaj.org/articles/167>
- Enarson, E. ve DharChakrabarti, P. G. (2009). Women, gender and disaster: global issues and initiatives. SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://sk.sagepub.com/book/edvol/women-gender-and-disaster/toc#>
- Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2–3), 116–141. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2758>

- FEMA.(2020). IS-317.A: Introduction to community emergency response team (CERTs) . <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-317.a&lang=en>
- FEMA. (2021a). National exercise program overview. Federal Emergency Management Agency. <https://www.fema.gov>
- FEMA. (2021b). Emergency management institute: training catalog. Federal Emergency Management Agency. <https://training.fema.gov>
- Federal Preparedness Agency (FPA). (2023). Annual hurricane preparedness simulation report. <https://www.fpa.org>
- Garikipati, S. ve Kambhampati, U. (2021). Leading the fight against the pandemic: does gender really matter? *Feminist Economics*, 27(1–2), 401–418. <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614>
- Genç, F. N. (2007). Türkiye’de doğal afetler ve doğal afetlerde risk yönetimi. *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(5), 201–226.
- Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Harvard Business Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/12314-PDF-ENG>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press. https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of ‘leadership.’ *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061>
- Gu, J., Xie, Z., Zhang, J. ve He, X. (2024). Advances in rapid damage identification methods for post-disaster regional buildings based on remote sensing images: A survey. *Buildings*, 14(4), 898. <https://doi.org/10.3390/buildings14040898>
- Harrald, J. R. (2006). Agility and discipline: Critical success factors for disaster response. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604(1), 256–272. <https://doi.org/10.1177/0002716205285404>
- Heifetz, R. A., Grashow, A. ve Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press. Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard business press.
- Hersey P. H., Blanchard K. H. ve Johnson D. E. (1988). Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001. In *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. <https://www.ken-blanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Hürriyet. (2023). *Depremde hiç bina yıkılmadı: Erzin Belediye Başkanı “Taviz vermedim” dedi*. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/depreme-hic-bina-yikilmadi-erzin-belediye-baskani-taviz-vermedim-42218397>
- James, E. H. ve Wooten, L. P. (2011). Crisis leadership and why it matters. *The European Financial Review*, 61, 60–64. https://jamesandwooten.com/wp-content/uploads/2020/04/The_European_Financial_Review_Crisis_Lea.pdf
- Janis, I. L. ve Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Houghton Mifflin Boston. https://med.stanford.edu/content/dam/sm/pedsendo-1/documents/Groupthink_by_Iriving_L_Janis_Summary_pd.pdf
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28(1), 9. https://assets.ctfassets.net/ra4li8iwuk7u/1510vR47Vjv8vSVo3AO6H7/a5467e-5cae72bc3c1240c42836ed7d56/Jaques_Reshaping_Crisis_Management.pdf
- Jin, Y., Pang, A. ve Cameron, G. T. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 266–298. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.676747>
- Kabeer, N., Razavi, S. ve Van Der Meulen Rodgers, Y. (2021). Feminist economic perspectives on the COVID-19 Pandemic. *Feminist Economics*, 27, 1 - 29. <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1876906>.
- Kadıoğlu, M. (2022). Afet yönetimi: Beklenmeyeni beklemek, en kötüsünü yönetmek (3. baskı). Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları.
- Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multi-agency coordination. *The American review of public administration*, 36(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/0275074005280605>

- Kapucu, N. ve Garayev, V. (2011). Collaborative decision-making in emergency and disaster management. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 366–375. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.561477>
- Kapucu, N. ve Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Kapucu, N. ve Van Wart, M. (2008). Making matters worse: An anatomy of leadership failures in managing catastrophic events. *Administration & Society*, 40(7), 711–740. <https://doi.org/10.1177/0095399708323143>
- Klein, G. A. (2017). Sources of power: How people make decisions. MIT press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11307.001.0001>
- Kneuer, M. ve Wallaschek, S. (2023). Framing COVID-19: Public leadership and crisis communication by chancellor Angela Merkel during the pandemic in 2020. *German Politics*, 32(4), 686–709. <https://doi.org/10.1080/09644008.2022.2028140>
- Kotalik, J. (2005). Preparing for an influenza pandemic: ethical issues. *Bioethics*, 19(4), 422–431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8519.2005.00453.x>
- Laçiner, V. (2013). Van depremi örneğinde afetler sonrası yapılan yardımlar ve hukuki çerçevesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 114-135.
- Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 25(1), 17.
- Larsson, M. ve Meier, F. (2023). Leadership in interaction. *Sage Handbook of Leadership*, 28–39. <https://doi.org/10.4135/9781529781892>
- LeBlanc, V. R. (2009). The effects of acute stress on performance: implications for health professions education. *Academic Medicine*, 84(10), S25–S33. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b37b8f>
- Maitlis, S. ve Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., Henderson, J. ve McNulty, E. J. (2015). Meta-Leadership: a framework for building leadership effectiveness. *Cambridge, MA: National Preparedness Leadership Initiative*, 2015. https://npli.hsph.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/02/Meta-Leadership_Framework-working-paper-NPLI-at-Harvard.pdf
- Matin, S. S. ve Pradhan, B. (2021). Earthquake-induced building-damage mapping using Explainable AI (XAI). *Sensors*, 21(13), 4489. <https://doi.org/10.3390/s21134489>
- Moynihan, D. P. (2008). Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *Public Administration Review*, 68(2), 350–365. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00867.x>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- OCHA. (2010). Haiti earthquake response: Cluster approach evaluation. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. <https://www.unocha.org/publications/report/world/ocha-evaluations-synthesis-report-2010>
- O’Sullivan, L., Aldasoro, E., O’Brien, Á., Nolan, M., McGovern, C. ve Carroll, Á. (2022). Ethical values and principles to guide the fair allocation of resources in response to a pandemic: a rapid systematic review. *BMC Medical Ethics*, 23(1), 70. <https://doi.org/10.1186/s12910-022-00806-8>
- O’Toole Jr, L. J. ve Meier, K. J. (2010). In defense of bureaucracy: Public managerial capacity, slack and the dampening of environmental shocks. *Public Management Review*, 12(3), 341–361. <https://doi.org/10.1080/14719030903286599>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. ve Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Paton, D. ve Jackson, D. (2002). Developing disaster management capability: an assessment centre approach. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 11(2), 115–122.
- Paton, D. ve Johnston, D. (2001). Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 10(4), 270–277. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005930>
- Persad, G., Wertheimer, A. ve Emanuel, E. J. (2009). Principles for allocation of scarce medical interventions. *The Lancet*, 373(9661), 423–431. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)60137-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)60137-9)
- Perry, R. W. ve Lindell, M. K. (2007). Emergency planning. Hoboken, NJ: Wiley.

- Prasad, A. S. ve Francescutti, L. H. (2016). Natural disasters. *International Encyclopedia of Public Health*, 215. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803678-5.00519-1>
- PreventionWeb. (2020). Women's leadership in disaster risk reduction. Retrieved from <https://www.preventionweb.net>
- Rashid, F., Edmondson, A. C. ve Leonard, H. B. (2013). Leadership lessons from the Chilean mine rescue. *Harvard Business Review*, 91(7–8), 113–119.
- Reynolds, B. ve Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Riggio, R. E. ve Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224.
- Salas, E., Sims, D. E. ve Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Sari, B. (2024). Disaster management following the Great Kahramanmaraş Earthquakes in 2023, Türkiye. *EGUsphere*, 2024, 1–21. <https://doi.org/10.5194/egusphere-2024-2538>
- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Sergent, K. ve Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771. <https://doi.org/10.1037/apl0000577>
- Shaw, R. (2014). Community practices for disaster risk reduction in Japan. Springer.
- Shaw, R., Shiwaku, K. ve Takeuchi, Y. (Eds.). (2011). Disaster education. Emerald Group Publishing.
- Sjoberg, L. (2010). Gender and international security. *Feminist Perspectives*. Nueva York: Routledge.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. Streji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). 2023Kahramanmaraş ve Hatay depremleri raporu. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/03/2023-Kahramanmaraş-ve-Hatay-Depremleri-Raporu.pdf>
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2022). Kriz iletişim planı ve hazırlama rehberi. <https://denetim.ticaret.gov.tr/data/63d-7c17c13b876d06090ac91/Kriz%20%C4%B0leti%C5%9Fim%20Plan%C4%B1%20Haz%C4%B1rlama%20Rehberi.pdf>
- Tayfur, I., Kako, M., Gündüz, A., Rahman, M. M., Şimşek, P., Ryan, B., Garner, S., Bayramoğlu, B., Teramoto, C. ve Takada, Y. (2024). Exploring Key Capacities: Insights from Assessing the Resilience of the Public Health System Before and After the Kahramanmaraş Earthquakes. *International Journal of Disaster Risk Science*, 15(5), 688–702. <https://doi.org/10.1007/s13753-024-00588-0>
- Teyit. (2023). Erzin'de hiç bina yıkılmadı iddiası ne kadar doğru? <https://teyit.org>
- The Guardian. (2008). Cuba evacuates 1.2 million people ahead of Hurricane Ike. <https://www.theguardian.com/world/2008/sep/09/cuba.hurricaneike>
- Thürmer, J., Wieber, F. ve Gollwitzer, P. (2020). Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions?. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-08-2020-1088>.
- Tosun, M. (2024). Afetler ve Toplumsal Cinsiyet Sorunu: Kadınların Afetlerdeki Rolü ve Eşitsizlikler. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 581–614. <https://doi.org/10.21798/kadem.2024.164>
- Turoff, M., Chumer, M., Van de Walle, B. ve Yao, X. (2004). The design of a dynamic emergency response management information system (DERMIS). *Journal of Information Technology Theory and Application*, 5(4), 1–35.
- UCF Online. (2025). The disaster management cycle: 5 key stages & how leaders can help prepare. University of Central Florida. <https://www.ucf.edu/online/leadership-management/news/the-disaster-management-cycle/>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1400. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- United Nations. (2009). Making disaster risk reduction gender-sensitive policy and practical guidelines. https://www.unisdr.org/files/9922_MakingDisasterRiskReductionGenderSe.pdf
- United Nations Press. (2023). Cuba's hurricane preparedness system as a global best practice. <https://press.un.org/en>

- UN Women. (2019). The power of women's leadership in disasters. <https://wrd.unwomen.org>
- UN Women. (2022). Women on the front lines of COVID-19 recovery. <https://www.unwomen.org>
- UNDRR. (2019). Gender and disaster risk reduction: Policy brief. <https://www.undrr.org/publication/gender-policy-brief>
- UNDRR. (2022). Gender and Disaster Risk Reduction Strategy 2022–2025. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. <https://www.undrr.org>
- UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction). (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. <https://www.undrr.org>
- Van Wart, M. ve Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489–511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of the Operational research Society*, 57(5), 475–489. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602125>
- Veil, S. R., Buehner, T. ve Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>
- Wang, J. (2023). Was leadership emergency planning adequate? How has the pandemic reshaped organizational emergency plans? In D. McGuire M.-L. Germain (Eds.), *Leadership in a post-COVID pandemic world* (ss. 33–51). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110799101-003>
- Watson, K. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux. 499 pages. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(2), 111–113. <https://doi.org/10.3138/cjpe.26.010>
- Waugh Jr, W. L. ve Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66, 131–140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. ve Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Wenham, C., Smith, J. ve Morgan, R. (2020). COVID-19: the gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, 395(10227), 846–848. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30526-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30526-2)
- Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, 16(3), 279–293. <https://doi.org/10.1177/1742715020929151>
- Zhou, L., Wu, X., Xu, Z. ve Fujita, H. (2018). Emergency decision making for natural disasters: An overview. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 567–576. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.09.037>

