

ISO 22361:2022 GÜVENLİK ve DAYANIKLILIK - KRİZ YÖNETİMİ STANDARDI VE LİDERLİK GELİŞİMİ: KRİZ LİDERLİĞİNDE YENİ PERSPEKTİFLER

ISO 22361:2022 SECURITY AND RESILIENCE – CRISIS MANAGEMENT STANDARD AND LEADERSHIP DEVELOPMENT: NEW PERSPECTIVES in CRISIS LEADERSHIP

Canan Gamze BAL ¹, Mine ELAGÖZ ²

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cgbal@ksu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1031-2588

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mineelagoz8@gmail.com, Orcid: 0000-0002-5780-9009

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Kriz, Liderlik Geliştirme, TSE EN ISO 22361, Kriz Liderliği Becerileri, Kriz Liderliği Diyagramı

Jel Kodları: M10, M19

Makale Geçmişi:

Başvuru Tarihi: 30 Eylül 2024

Düzeltilme Tarihi:

5 Aralık 2024

Kabul Tarihi: 11 Aralık 2024

ARTICLE INFO

Keywords

Crisis, Leadership Development, TSE / EN ISO 22361, Crisis Leadership Skills, Crisis Leadership Diagram

Jel Codes: M10, M19

Article History:

Received: 30 September 2024

Received in revised form:

5 December 2024

Accepted: 11 December 2024

ÖZET

Kriz, günümüzde her alanda, farklı türlerde meydana gelen ve örgütleri savunmasız bırakan durumları tanımlar. Krizlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için liderlik özellikleri ve becerileri son derece önemlidir. TSE EN ISO 22361:2022 Güvenlik ve Dayanıklılık- Kriz Yönetimi genelgesinde yer alan kriz liderliği diyagramında kriz liderlerinin sahip olması gereken özellikler ve beceriler yer almaktadır. Bu çalışmada, ISO 22361:2022 genelgesinde yer alan kriz liderlerinin özellikleri ve becerileri açıklanmıştır. Literatürde yer alan kriz liderliği çalışmalarının yanı sıra, bu çalışmada, kurumların ISO 22361:2022 kriz liderliği diyagramı temel alınarak daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile birlikte kriz liderlerinin yetkinliklerini geliştirmeyi ve krizlere karşı kurumsal dayanıklılığı artırabileceği düşünülmektedir.

ABSTRACT

Crisis refers to situations that occur across various domains and types, leaving organizations vulnerable. The characteristics and skills of leaders are crucial for effectively managing these crises. The Crisis Leadership Diagram in the ISO 22361:2022 Security and Resilience - Crisis Management guideline outlines the essential characteristics and skills that crisis leaders should possess. In addition to the existing studies on crisis leadership in the literature, this research has conducted a more comprehensive study based on the ISO 22361:2022 Crisis Leadership Diagram for organizations. It is anticipated that this study will contribute to improving the competencies of crisis leaders and enhancing organizational resilience against crises.

Atf vermek için / To cite: Bal, C. G. & Elagöz, M. (2024). ISO 22361:2022 güvenlik ve dayanıklılık - kriz yönetimi standardı ve liderlik gelişimi: kriz liderliğinde yeni perspektifler. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14, 137-151. DOI: 10.58627/dpuiibf.1553723



Kriz, aniden meydana gelen, stres, panik ve zaman baskısı içeren durumları ifade etmektedir. Krizi meydana getiren unsur her ne olursa olsun, iyi yönetilmediği takdirde organizasyonların yaşam seyrini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin böyle krizlerle başa çıkabilmeleri için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Krizi etkili bir şekilde yönetebilme konusunda en büyük sorumluluk liderlere aittir. Son zamanlarda krizlerle karşılaşma sıklığı arttıkça kriz liderliği kavramı gündeme gelmeye başlamış ve Boin, Part ve arkadaşları (2010) krize yönelik stratejiler ile ekip üyelerini etkileyebilen, krizlere karşı hazırlıklı olan, kriz esnasında meydana gelen negatif etkileri hafifletebilen, sonuçları değerlendiren ve ders çıkaran liderleri kriz lideri olarak tanımlamışlardır. Kriz liderliğine yönelik yapılan çalışmalarda liderliğin önemi üzerinde durulmuş, araştırmacılar bu liderlik tarzını farklı kuramlar ve farklı liderlik tarzları ile açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda kriz liderlerinin sahip olması gereken birtakım özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler empati kurma, risk alma, çeviklik, hızlı karar verebilme, esnek davranabilme gibi özelliklerdir. Ayrıca bazı araştırmalarda kriz liderliğinin geliştirilebilir bir süreç olduğu belirtilmektedir (Lee, 2004; Rego ve Garau, 2007:72; Wooten ve James, 2011: 372, ISO 22361:2022).

Liderlik geliştirme, liderlik kuramları arasında yer alan davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı temelinde açıklanmakta ve liderlerin geleceği öngörebilme, hedefleri belirleyebilme, iletişim kurabilme, planlama yapabilme ve bu planları uygulamaya geçirebilme gibi becerileri içeren bir gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal beceriler olarak da adlandırılan bu gelişim süreci, liderliğin temelini oluşturmaktadır (Degeling ve Car, 2004: 402; Johansen, 2012; Day, Fleenor, Atwater, vd., 2014:65).

2022 yılı Aralık ayında, kurumların kriz yönetimi yeteneğini artırmaya ve dayanıklılığı güçlendirmeye yönelik uluslararası prensipler ve uygulamaları kapsayan TSE EN ISO 22361:2022 standardı geliştirilmiş ve yayımlanmıştır. TSE EN ISO 22361:2022 Gizlilik- Güvenlik- Kriz Yönetimi Standardında da kriz liderliğinde, liderlik becerilerinin önemine vurgu yapılmıştır. TSE EN ISO 22361:2022 Gizlilik- Güvenlik- Kriz Yönetimi Standardı çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ISO 22361:2022 şeklinde kısaltılmış olarak kullanılacaktır. ISO 22361:2022'e göre kriz liderliği, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreçtir, bu süreçte liderlerin sahip olduğu deneyimlerin ve becerilerin etkisi de oldukça önemlidir. ISO 22361: 2022' de kriz liderlerinin sahip olması gereken beceriler, özellikler belirlenmiş ve bir kriz liderliği diyagramı oluşturulmuştur. Bu beceriler arasında kriz liderlerinin görev becerileri, kişisel beceriler, kişilerarası özellikler ve paydaş yönetimi şeklinde dört ana başlık yer almaktadır (ISO 22361: 2022: 17).

Bu çalışmanın amacı, ISO 22361:2022'de geliştirilen kriz liderliği diyagramının değerlendirilmesi ve örgütlerin kriz dönemlerinde etkili bir kriz liderliği tarzı geliştirmelerini sağlamaktır. Çalışmanın içeriğinde; kriz, liderlik, liderlik geliştirme, ISO 22361:2022 hakkındaki bilgiler, ISO 22361:2022 kriz liderliği diyagramında yer alan beceriler ve özellikler ele alınmıştır. Kurumların krizi en az zararla atlatabilmesi, kriz sonrasında faaliyetlerine devam edebilmesi ve etkili kriz liderlerinin belirlenmesi için "Kriz Liderliği Becerileri Diyagramının" kullanılmasının etkili olacağı düşünülmektedir. Literatürde, ISO 22361:2022'de yer alan kriz liderliği diyagramını değerlendiren bir çalışmanın bulunmadığı görülmüş ve bu nedenle çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1. KRİZ KAVRAMININ TANIMI

İlk olarak tıp ve edebiyat alanlarında kullanılan krizin temeli Yunaca'da ki "Krinein" kelimesine dayanmaktadır ve "karar", "ayrılık" anlamına gelmektedir. Kriz anlarında kullanılan "karar" normal bir durumda verilen karardan ziyade, yoğun belirsizlik içeren dönemlerde verilen kararları nitelemektedir. Çin yazısında kriz iki sembol ile ifade edilir. Bu semboller Wei ve Ji'dir. Wei "fırsat" "Ji" ise tehdit anlamına gelmektedir. Bu semboller, krizin hem olumlu hem de olumsuz anlamlar taşıdığını belirtir (Baltaş, 2002: 6; Kadıbeşgil, 2002: 46; Huth, 1988: 29; Pira ve Sohodol, 2010: 23).

Rosenthal, Boin ve Comfort (2001: 3) bir sistemin temel yapısına ve normlarına yönelik ciddi bir tehdit olarak algılanan krizi; zaman baskısı olan, son derece belirsiz koşullar altında gerçekleşen, hızlı karar alma ve acil müdahale gerektiren, yüksek sorumluluk odağı olan durumlar olarak nitelemektedirler. Coombs (2007: 2), paydaş beklentilerini ve organizasyonun performansını ciddi anlamda tehdit eden, olumsuz sonuçlara yol açabilecek güce sahip beklenmeyen olayları kriz olarak tanımlamaktadır.

Tutar (2000: 17) ve Dinçer (2013: 407)' e göre kriz; önceden tahmin edilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütü ve çalışanları sıkıntıya sokan, doğru ve güncel bilgiye erişimi kısıtlayan, haberleşme mekanizmalarının etkisini kaybettiği, mevcut işleyişi tehdit eden bir gerilim durumudur. ISO 22361: 2022 ise krizi; kurumun ve toplumun bütünlüğünü, canlılığını,

kabiliyetini, itibarını ve imajını etkileyen, kurumun yanıt verme kapasitesini aşan, karışıklık, belirsizlik ve istikrarsızlık gibi özelliklere sahip anormal durumlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Birçok alanda yaygın olarak kullanılan kriz için çeşitli tanımlar veya özellikler belirlenmiş olsa da, tüm tanımların üzerinde durduğu ortak özellikler; yıkıcılık etkisinin olması, beklenmedik bir anda ortaya çıkması, acil müdahale gerektirmesi, zaman baskısı oluşturması ve paniğe neden olması şeklinde sıralanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010; Avanzi, Foggiato, Santos, vd., 2017: 30).

Pearson (1998) ve Bundy, Pfarrer ve Short (2017:1662), krizleri durum ve olaylardan ayıran iki özelliğin olduğunu ifade etmektedir. Kriz olarak nitelendirilen durum, beklenmedik bir anda meydana gelmekte ve belirsizlik içermektedir. ISO 22361:2022’de olay ile kriz, müdahale ve etki açısından birbirinden ayrılmaktadır. Olayların müdahale ve etkisi kısa bir dönemi kapsarken, kriz acil müdahale gerektiren ve etkisi uzun süre devam eden dönemleri kapsamaktadır.

Krizi en az zararla atlama, başarılı bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Kriz yönetimi, kriz döneminde bozulan dengenin tekrar sağlanabilmesi ve krizin neden olduğu sonuçların düzeltilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlarda, krizin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için liderlik oldukça önemli bir faktördür (Fischbein, 2005; Flores ve Asuncion, 2020). Bennis (2016) kriz gibi zor, belirsiz ve karmaşık bir dönemin ancak başarılı liderler tarafından yönetilebileceğini belirtmekte ve liderliğin önemine vurgu yapmaktadır.

2. LİDERLİK VE LİDERLİK GELİŞİMİ

Liderlik kavramının kökeni İngilizce “lead” kelimesinden türemiş olup “yönlendirmek, yol göstermek, kılavuzluk etmek” anlamına gelmektedir. “Leader” kelimesi “önder, rehber, kılavuz” anlamlarında kullanılmaktadır. Türkçede ise liderlik; “önderlik” kelimesi olarak kullanılmaktadır. Liderlik, yönetim alanında 20. yüzyılın başlarından itibaren kullanılmaya başlanmış ve sürekli gelişen bu alanın vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Barker, Johnson ve Lavalette, 2001; Şahin, Taşpınar, vd., 2015: 77).

Literatürde yapılan tanımlamalarda liderlik ile lider arasındaki ayrıma çok fazla yer verilmemiştir. Fakat birbirinin yerine kullanılan bu iki kavram farklı anlamlar içermektedir. Lider ve liderlik kavramları arasındaki farklara değinilen çalışmalarda liderlik; takipçilerini etkileme, cesaretlendirme, denetleme, ikna etme, motive etme, etkili karar verme ve hedeflere yönlendirme konusunda uygulanan, öğrenilebilen, geliştirilebilen ve gözlemlenebilen bir süreç olarak belirtilmiştir. Lider ise, ekonomik, politik ve benzeri güçlerini kullanarak liderlik sürecini yürüten, üyelerini etkileyen, harekete geçiren, değişim ve dönüşümü sağlayan, üyelerine öncülük ve rehberlik eden bireyler olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1988; Conger, 1999; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Şimşek ve Çelik, 2002; Eraslan, 2004: 18; Eren ve Titizoğlu 2004: 278; Fitzsimons, Mc Cance ve Armstrong, 2006: 750; Parry ve Bryman, 2006; Munir, Rahman, Malik vd., 2012: 887; Kesting, Ulhai, Song, vd., 2015: 32). Etkili liderin belirlenebilmesi için geçmişten günümüze kadar kullanılan liderlik teorileri “Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı” başlıkları altında değerlendirilmiştir (Çelik, 2002; Beycioğlu, 2009: 17; Demir ve Yılmaz, 2010: 131). Kurumların doğru lideri belirleyebilmeleri için liderlik teorilerinin yanı sıra, liderlik geliştirme sürecinin de oldukça etkili olduğu ifade edilmektedir. Liderliğin öğrenilebilen, geliştirilebilen ve gözlem yoluyla kazanılabilen bir beceri olduğunu belirten Munir, Rahman, Malik ve arkadaşları (2012:889), örgütlerin doğru lideri belirleyebilmeleri için doğru bir liderlik geliştirme stratejisine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Liderlik gelişimi; doğru lider belirleme veya mevcut liderin kapasitelerini artırmaya yönelik gerçekleştirilen sistematik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin yapısal değişiklikleri, iş yapısındaki düzenlemeler, teknolojik, politik ve sosyal faktörlerdeki hızlı değişim, kriz ve belirsizlik anlarındaki etkiler, iş dünyasında liderlik gelişim çalışmalarını neredeyse bir zorunluluk haline getirmiştir. Başarılı bir şekilde faaliyet göstermek isteyen kurumlar, liderlik yelpazesinde bulunan yeteneklerini genişletme ve geliştirmeye odaklanmışlardır (Cacioppe, 1998: 47; Charan, 2006: 14; Groves, 2007: 247).

Örgütler rekabet ortamında faaliyetlerine etkili bir şekilde devam edebilmek için uygun liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik sürecinde doğru bir strateji izleyen örgütlerin yenilik yapma, zorlukları etkili bir şekilde yönetebilme, yüksek performans gösterme olanakları da artacaktır. Day, Fleenor, Atwater ve arkadaşları (2014: 67), lider geliştirme ve liderlik geliştirme arasında potansiyel bir farkın olması gerektiğini savunmaktadır. Lider geliştirme, bireysel bir gelişim sürecini tanımlarken, liderlik geliştirme birden fazla bireyi ve süreci kapsayan dönemi ifade etmektedir. Etkili bir liderlik geliştirme süreci, lider olabilecek bireyleri belirlemek, seçilen bireyleri gelişimi için motive etmek ve hangi liderlik teorisinin kullanılacağına karar vermekten fazlasını kapsamaktadır.

Liderlik geliştirme, genellikle bireysel özellikler, davranışlar, iletişim, rol ilişkileri, lider üye etkileşimi ve hedeflere ulaşma konusunda değerlendirilmektedir. Bu konuda liderlik teorilerinin de etkisi oldukça fazladır. Tannenbaum, Weschler ve

Massarik (2013), liderlik ve lider geliştirme çalışmalarında davranışsal yaklaşımın temel alınması gerektiğini belirtmekte, lider geliştirme sürecinde davranışların ve gözlemlenin etkili olduğunu savunmaktadırlar. Ancak, davranışsal yaklaşımda etkili lider geliştirmek için içerisinde bulunulan durumun göz ardı edildiği belirtilmektedir. Günümüzde liderlerin karşılaştığı durumların çok fazla değişken, karmaşık ve belirsiz olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda, liderlik geliştirme konusunda durumsallık yaklaşımının daha etkili olabileceği ifade edilmektedir (Johansen, 2012; Day, Fleenor, Atwater, vd., 2014:65). Durumsallık yaklaşımı, liderliğin sadece davranışlar ile öğrenilemeyeceğini, davranışların dışında içerisinde bulunulan durumların da göz önüne alınması gerektiğini belirtmekte ve liderlik geliştirme sürecinde durumsallık yaklaşımının önemine vurgu yapmaktadır (Vardiman, 2006:97; Yukl, 2006; Alas, Tafel ve Tuulik, 2007:55).

Liderlik geliştirme sürecinde etkili olan liderlik kuramlarının yanı sıra Degeling ve Car (2004: 403), Thomas ve Reinertsen (2016) kurumların etkili bir liderlik geliştirme sürecinde geleceği öngörebilmek, hedefleri belirleyebilmek, iletişim kurabilmek, planlama yapabilmek ve bu planları uygulamaya geçirebilmek gibi becerilerin de etkili olduğunu belirtmektedirler. Bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal beceriler olarak adlandırılan bu unsurlar liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Weiss ve Molinaro (2006: 7) doğru lider geliştirme sürecini sağlayabilmek için strateji oluşturma ve bu stratejiyi etkili bir şekilde uygulamanın önemini vurgulamışlardır. Doğru strateji ve liderlik geliştirme sürecini sekiz maddeli “bütünleşik çözüm yaklaşımı” ile değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşım doğrultusunda örgütlerin etkili lider geliştirebilmeleri için izlemeleri gereken aşamaları şu şekilde belirlemişlerdir: doğru stratejiler geliştirilmelidir, liderlik gelişimi kurumun çevresinde bulunan zorluklar ile ilişkilendirilmelidir, başarılı liderlerin hikâyeleri örnek alınmalıdır, örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar doğru şekilde belirlenmelidir, acil durumlarda kullanmak üzere planlar belirlenmelidir, liderlik geliştirme süreci örgütsel kültür ile uyumlu olmalıdır. Bütünleşik çözüm yaklaşımında belirtilen maddelerin uygulanmasının etkili sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir. Liderlik geliştirme sürecini farklı bir bakış açısı ile değerlendiren Thomas ve Cheese (2005), deneyime dayalı yaklaşımın oldukça etkili olduğunu ifade etmektedirler. Deneyime dayalı liderlik geliştirme süreci, çalışanların başarılı lider olabilmeleri için deneyimlerden yararlanmalarını sağlamaktadır. Deneyime dayalı liderlik gelişiminde bireylerin kariyer başarıları, gelişimleri ve fırsatları oldukça önemli bir faktördür. Bu yaklaşımda karmaşıklık ve belirsizlik içeren durumlar için de kullanılmaktadır. Bu yaklaşım liderlik becerilerinin belirlenmesi, hazırlanması, geliştirilmesi ve korunması aşamalarından oluşmaktadır. Deneyime dayalı liderlik geliştirme süreci, çalışanların nasıl iyi bir lider olabileceklerini anlamalarına ve elde ettikleri deneyimler aracılığıyla bir bütünlük elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Liderlik gelişiminde kullanılan stratejiler Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: *Liderlik Geliştirme Stratejileri*

Liderlik Gelişim Sürecinde Kullanılan Stratejiler	
Degeling ve Car (2004)	Bilişsel Beceriler Sosyal Beceriler Duygusal Beceriler Davranışsal Beceriler
Reinertsen (2015)	Geleceği Öngörebilmek Hedefleri Belirleyebilmek İletişim Kurabilmek Planlama Yapabilmek Planları Uygulamaya Geçirebilmek
Weiss ve Molinaro (2006) Bütünleşik Çözüm Yolu Modeli	Doğru Stratejiler Geliştirebilmek Doğru İhtiyaçlar Belirleyebilmek Zorlukların Farkına Varabilmek Başarılı Liderlik Hikâyelerini Örnek Alma Acil Durum Planı Oluşturabilmek Örgütsel Kültür İle Uyumlu Davranışlar Sergileyebilmek
Thomas ve Cheese (2005) Deneyime Dayalı Liderlik Geliştirme	Liderlik Becerilerinin Belirlenmesi ve Hazırlanması Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesi Liderlik Becerilerinin Korunması
James ve Wooten (2017) Kriz Liderlerinin Becerileri	Çevreyi Tanıyabilme ve Anlamlandırabilme Empati Kurabilme Ekibine Durumu Benimsetebilme Risk Alabilme Uyum Sağlama Hızlı Karar Alabilme Yaratıcılık Çeviklik Esnek Davranabilme

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Wright (2020), kriz dönemlerinde tedirginliğin, paniğin ve belirsizliğin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Ancak, kriz liderlerinin sahip olduğu becerilerle bu durumu azaltabileceklerini vurgulamaktadırlar. Ayrıca ISO 22361:2022’de, belirsizlik, karmaşıklık içeren kriz durumlarında liderlerin sahip olduğu beceri ve tecrübenin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kriz döneminde liderlik yapacak bireylerin sahip olması gereken beceriler ve özellikler ISO 22361:2022’de yer alan kriz liderliği diyagramında detaylandırılmıştır (ISO 22361: 2022, 2022: 17).

3. ISO 22361: 2022 GÜVENLİK - DAYANIKLILIK, KRİZ YÖNETİMİ STANDARDI VE KRİZ LİDERLİĞİ DİYAGRAMI

TSE EN ISO 22361:2022, Aralık 2022’de yayınlanmış ve kurumların kriz yönetimi yeteneklerini tasarlamak, geliştirmek ve sürdürmek amacıyla oluşturulmuş, prosedür ve uygulamaların yer aldığı bir kılavuzdur. Bu standart, CEN/TC 391 (European Committee for Standardization) “Social and Citizen Security” (Toplumsal ve Bireysel Güvenlik) komitesi tarafından hazırlanmış, CEN tarafından 14.10.2022 tarihinde onaylanmış ve Türk Standartları Teknik Kurulu’nun 08.12.2022 tarihli toplantısında “Türk Standardı” olarak kabul edilip yayımına karar verilmiştir. ISO 22361:2022’de kriz, kriz yönetimi, kriz liderliği, kriz döneminde stratejik karar alma, kriz iletişimi, kriz sonrası öğrenme ve değerlendirme ile ilgili bilgiler yer

almaktadır.

ISO 22361:2022 'ye göre kriz liderliği; belirli bir mevki veya statünün sonucunda elde edilen bir liderlik tarzı değildir. Kriz liderliği, eğitim ve gelişim programı aracılığıyla öğrenilebilen veya geliştirilebilen bir liderlik şeklidir. Ayrıca kriz liderlerinin geçmişteki tecrübeleri, performansları, uzmanlıkları ve kriz dönemlerine maruz kalma sıklıkları da liderlik sürecini etkileyecek faktörler arasında yer almaktadır.

ISO 22361:2022'de kriz liderlerinin sorumlulukları şu şekilde belirtilmektedir; ekiplerinin etkili çalıştığından emin olmalıdır, krizin durumu ile ilgili toplantıların zamanlarını, sıklıklarını ve gündemlerini belirlemeli ve yürütmelidir, kriz liderleri, krizin gidişatına göre kriz yönetim ekibinin yapısını ve performansını gözden geçirmeli, gerekirse geliştirme yollarına gitmelidir, takipçiler ve paydaşlar arasında ortak bir durumsal farkındalık geliştirmelidir, kriz döneminde mevcut düşünce ve kanıtlara meydan okuyarak ekibi ile aynı yönde hareket edebilmelidir, sorumlu olduğu departman ve birimlerin hedefleri ve performansları hakkında üst yönetime düzenli bir şekilde rapor vermeli, gerekirse bu raporları geliştirmeli ve güncellemelidir, kriz dönemlerinde farklı ekip ve departmanlar için kuruma fayda sağlayacak hedefler belirlemelidir, kriz durumunda meydana gelen ikilemleri fark edebilmeli ve bu durumlara karşı hızlı kararlar vermelidir, kriz nedeniyle kurumun küçülmesi gerekiyorsa bunu en uygun zamanda uygulamalıdır, aldığı kararları en sağlam bilgi ve tecrübelerle dayandırmalı, karar aşamasında etik, şeffaf ve yasal değerlere uyum sağlamalıdır, iç ve dış paydaşlar ile iletişim konusunda kilit kişi olmalı, kamuoyu ve medya için bir iletişim planı hazırlamalı ve bu planı sürekli gözden geçirmelidir, yaratıcı bir şekilde düşünebilmeli ve radikal çözümler sunabilmelidir, kendilerine verilen stratejik rolde kalmalı ve kriz dönemi sonucunda öğrenmeyi, ders çıkarmayı ve deneyimlemeyi teşvik etmeli ve kriz sonrasında alınan kararları belgelemelidir (TSE EN ISO 22361:2022: 22).

ISO 22361:2022'de ayrıca, kriz liderlerinin sahip olması gereken beceriler ve özelliklerle ilgili bir "Kriz Liderliği Diyagramı" bulunmaktadır. Bu diyagram, örgütlerin kriz dönemini etkili bir şekilde yönetebilecek kriz liderliği profili oluşturulmasına ve en uygun kriz liderinin seçilmesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 2: *Kriz Liderliği Becerileri Diyagramı*

Görev Becerileri (Task Skills)	Kişilerarası Beceriler (Interpersonal Skills)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni gerçekliği kabul edebilmek (Accepting new reality quickly) ➤ Seçenekler Yaratmak (Cretating Options) ➤ Karar Verme (Decision Making) ➤ Delegasyon (Yetki Devri) (Delegation) ➤ Temel Konuların ve Önceliklerin Belirlenmesi (Identifying Key Issues and Priorities) ➤ Toplantı Becerileri (Meeting Skills) ➤ Stratejik Düşünme (Strategic Thinking) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İletişim Becerileri - Sözlü ve Sözsüz (Communication Skills- Verbal and Non verbal) ➤ Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence) ➤ Liderlik Tarzı (Leadership Style) ➤ Müzakere Etme/Etkileme (Negotlating/ Influencing)
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Profesyonel ve Teknik Uzmanlık (Professional and Technical Expertise) Eğitim (Training) Olaylara Maruz Kalma (Exposure to Incidents)</p> </div>	

Kişisel Özellikler (Personal Attributes)	Paydaş Yönetimi (Stakeholder Management)
➤ Bilişsel Beceriler (Cognitive Skills)	➤ Müdahale Ekipleriyle Etkileşim (Engaging with Response Teams)
➤ Öz güven/ Kendinden Emin Olma (Confidence)	➤ Medya ile Etkileşim (Engaging with Media)
➤ Güvenirlik/ İnanırlık (Credibility)	➤ Politika ile Etkileşim (Engaging with Policies while)
➤ Etkili Stres Yönetimi (Effective Stress Handling)	➤ Toplumsal ve Kültürel Hususlara Uyum (Adapting to Social / Cultural Considerations)
➤ Ahlaki Cesaret / Etik (Moral Courage Ethics)	➤ Paydaşlar ile Etkileşim (Meeting the Needs of a Wide Diversity of Stakeholders)
➤ Pragmatizm (Problem Çözebilme (Pragmatism))	
➤ Varlık/ Mevcudiyet (Presence)	

Kaynak: *TSE EN ISO 22361:2022 Security and Resilience- Crisis Management- Guidelines (2022:21) www.verismo.ch/en/publications/leadership-in-crisis-management-according-to-ISO-22361.

3.1. ISO 22361: 2022'ye göre Kriz Liderlerinin Görev Becerileri

ISO 22361:2022 Kılavuzuna göre kriz liderlerinin geliştirmesi gereken bazı yetenekler ve özellikler bulunmaktadır. Dört farklı başlık altında sıralanan bu yetenek ve özelliklerin ilki görev becerileridir. Görev becerileri kapsamında; yeni gerçekliğin hızlı bir şekilde kabul edilmesi, seçenekler oluşturma, stratejik düşünme, karar verme, delegasyon, önceliklerin belirlenmesi ve toplantı becerileri yer almaktadır.

Kriz dönemleri, süratli ve sürekli değişim içeren, öngörü ve tahmin durumunun kısıtlandığı süreçlerdir. Krizin meydana getirdiği bu hızlı değişim ve yenilikler kurumların bütün faaliyet sürecini etkilemektedir. Örgütler, kriz dönemlerini en az zarar ile atlatabilmek için meydana gelen yeni gerçekliği hızlı bir şekilde kabul etmelidir. Yeni gerçeklik; yeni teknoloji, yeni bir iş modeli, yeni çalışma tarzı ve yeni çalışanlar, farklı iletişim yolları ve yönetim modeli gibi durumları kapsamaktadır. Yeni gerçekliğin kabulü başarılı yöneticiler veya liderler sayesinde gerçekleşebilmektedir. Kriz liderleri, beklenmeyeni beklemeli, bunları tahmin edebilmeli ve krizin getirdiği yeni gerçekliği kabul edip bir an önce uygulamalıdır. Kriz liderlerinin becerileri arasında yer alan yeni gerçekliğin kabulü, kurumların krizi en az zarar ile atlmasına yardımcı olacak önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yeni gerçekliğe hızlı uyum sağlanmasında Covid-19 örneği oldukça fazla kullanılmaktadır. Pandemi döneminde “yeni normal” olarak adlandırılan süreci örgütlerine başarılı bir şekilde uygulayabilen liderler, krizi etkili bir şekilde yönetmiş ve kurumlarının hayatta kalmasını sağlamışlardır (Saleh ve Watson, 2017; Düzgün ve Ataman, 2020; Şirin, Metin ve Bilir, 2020: 76; Guzman, 2020).

Kriz, liderlerde stres ve endişeyi artırmakta ve pek çok fırsatın gözden kaçmasına neden olmaktadır. Kriz anlarında liderlerin, karar verebilmeleri için uzun düşünme ve analiz etme imkânı bulunmamakta ve geleneksel karar verme süreci kriz döneminde geçerli olmamaktadır. Bu dönemlerde liderler ne yapacaklarını ve ne ile karşılaşacaklarını net olarak görmemekte ve karar vermeleri zorlaştırmaktadır. Fink (2019), bir krizi yönetmenin en etkili yolunun hızlı ve etkili karar verme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, hızlı ve etkili karar verme yeteneğine sahip kriz liderleri, mevcut risklerin ve fırsatların farkına varabilecek, krize uygun çözüm yolları bulabilecek, doğru ve stratejik bir karar ile krizi daha kolay yönetebileceklerdir. Aksi durumda hızlı ve etkili karar veremeyen liderlerin kriz karşısında başarısız olma ihtimali kaçınılmaz bir gerçek haline gelecektir (Sullivan, Williams ve Jaffares, 2012: 45; Bennet ve Leomine, 2014).

Görev becerileri arasında yer alan delegasyon, herhangi bir sorumluluğu bir kişiye veya ekibe devredebilme durumu olarak tanımlanır. Kriz döneminde otoritenin ve merkezileşmenin, krizin etkili yönetimine zarar veren bir yaklaşım olduğu bilinmektedir. Kriz liderlerinin bazı görev ve sorumluluklarını ekip üyelerine devretmesi, kendilerinin daha önemli, kritik ve hayati sorumluluklara odaklanmasını sağlayacaktır. Kriz dönemlerinde bir görevi başka bir kişiye veya ekibe delege etme, hem o ekibin becerilerini, yeterliliğini, öz güvenini ve bağlılığını artırmakta hem de liderin daha kritik olaylara yönelmesini

sağlamaktadır. Krizin getirmiş olduğu belirsiz ve karmaşık bir atmosferde liderlerin sorumlulukları doğru bir şekilde ekip üyelerine devretmesi, kurumun hem krizden daha az etkilenmesini sağlayacak hem de uyum ve bağlılık içerisinde hedefe ulaşılmasına yardımcı olacaktır (Sullivan ve Michael, 2008; Murphy, 2016; Landry, 2019; Edward ve Purba, 2022: 1552).

Kriz liderleri toplantı becerileri, ulaşılmak istenilen amacın belirlenmesi, ekip üyelerinin bu amacı bilmeleri ve performanslarını bu hedef doğrultusunda gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Fakat kriz dönemlerinde hedefler net bir şekilde belirlenmemektedir. Bu nedenle, liderler tarafından normal dönem içerisinde gerçekleştirilen toplantı becerileri kriz dönemlerinde yeterince etkili olamamaktadır. Kriz liderlerinin toplantı becerileri; mevcut durumun tüm ekibe aktarılması, kriz hakkında ortak bir hedefin ve durumsal farkındalığın oluşturulması konusunda önemlidir. Ayrıca etkili bir kriz lideri, sahip olduğu toplantı becerisi ile ekip üyeleri arasında açık ve net bir iletişimin oluşmasını sağlayacak, çeşitli çözüm önerileri geliştirilmesinin önünü açacak, krizin yanlış anlaşılmasını engelleyecektir. Kriz liderlerinin toplantı becerileri ile dış paydaşlara krizin gidişatına yönelik bilgi aktarımı da daha güvenli bir şekilde sağlanabilecektir (Garnett ve Reimann, 2002: 213; Tüz, 2005).

Kriz liderliğinde stratejik düşünme yeteneği; kurumun üstünlük ve zayıflıklarının farkında olup, krizin getirmiş olduğu değişim, belirsizlik, çevresel baskı içerisinde gelecekte yapabileceklerini öngörebilme, bu doğrultuda planlar yapabilme ve kriz sonrasında ayakta kalabilme yeteneği olarak bilinmektedir. Kriz liderleri, stratejik düşünme yeteneği ile kriz dönemi boyunca meydana gelebilecek riskleri minimize etme, kriz yönetim ekibinin görevlerinin etkili bir şekilde sürdürülmesini sağlama, kriz anında krizin gidişatını etkileyecek prosedür ve stratejileri oluşturabilme gücüne sahip olabilirler. Stratejik düşünme yeteneğine sahip kriz liderlerinin geçmiş - gelecek bağlantısı ve doğru zamanda doğru stratejiyi uygulayabilme becerisi kriz yönetim sürecini kolaylaştıracaktır (Ohmae, 1982; Sharifi ve Zang, 1999; Tekin ve Zerenler, 2008).

Krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için seçeneklerin, önceliklerin ve temel konuların belirlenmesi oldukça önemlidir. Kriz döneminde, riskin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, kriz planının oluşturulması, kriz anında iletişim seçeneklerinin belirlenmesi, kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve kriz çözüm yollarının belirlenmesi gibi temel konuları belirleyebilme yeteneği krizin gidişatını değiştirebilmektedir. Başarılı kriz liderinin bu konuları dikkate alması ve bu konuları geliştirebilecek seçenekler oluşturması, krizin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Aksi takdirde, krizi görmezden gelerek bir atalet içinde faaliyetlerini sürdüren liderlerin, kriz sonrasında kurumlarının yaşamlarını devam ettirmesi oldukça zorlaşacaktır (Bennet ve Lemoine, 2014; Seeger ve Reynolds, 2020:408).

3.2. ISO 22361:2022'ye Göre Kriz Liderinin Kişilerarası Becerileri

ISO 22361:2022 Kılavuzuna göre kriz liderliği diyagramında görev becerilerinden sonra kişilerarası beceriler gelmektedir. Kişilerarası beceriler arasında; sözlü ve sözsüz iletişim becerileri, duygusal zekâ, liderlik tarzları ve müzakere etme – etkileme becerileri yer almaktadır (ISO 22361:2022, 2022: 21).

Liderin paydaşlara yönelik geliştirdiği iletişim becerileri önemli bir faktördür. Paydaşlara iletilmek istenilen mesaj, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin bütünleşmesi ile etkili bir şekilde iletelebilmektedir. Bu iki iletişim yolunun uyumlu olması, mesajın doğru anlaşılmasını sağlar. Karmaşıklığın, belirsizliğin ve stresin yoğun olduğu kriz dönemlerinde, kriz liderlerinin sahip olduğu sözlü iletişim becerileri koruyucu ve etkili bir güç olarak nitelendirilir. Kriz liderinin sözlü iletişim becerilerinde mesajın açık ve net olması, söylenenlerin anlaşılır olması gibi faktörlerin yanı sıra, karşındakini anlayabilme ve onlar ile empati kurabilme yetenekleri de önemlidir (Cüceoğlu, 1997; Korkut, 2004).

Kişilerarası iletişim becerileri arasında yer alan sözsüz iletişim becerileri, sözlerle değil, davranışlar ve hareketlerle gerçekleştirilen bir iletişim türüdür. Kriz liderleri, sözsüz iletişim becerilerini kullanarak izleyicilerini etkileyebilir ve onları harekete geçirebilirler. Kriz liderlerinin fiziksel görünümleri, duruşları, el ve kol hareketleri, bakışları, krizden etkilenen paydaşları ikna etmede, güven oluşturmada ve etkili bir kriz lideri olduklarını kanıtlama konusunda önemli mesajlar vermektedir. Örneğin, basın toplantılarında sergilenen el ve kol hareketleri, vücut duruşu, ses tonu ve yüz ifadeleri, gönderilmek istenilen mesajın etkili bir şekilde aktarılmasını sağlar. Sözsüz iletişim becerisi yetersiz olan kriz liderleri, kriz karşısında ne yapacaklarını bilemezler, yüzlerinde korku ve tedirginlik ifadeleri yer alır, vücutları hareketsiz ve donuktur, ses tonları genellikle saldırgan ve öfkelidir. Bu negatif sözsüz iletişim becerileri, kurumun itibarını olumsuz etkiler ve liderin etkili bir kriz lideri olmadığı izlenimini yaratır (Claeys, Cauberghe ve Laysen 2013; Koppensteiner ve Stephan vd., 2015; Waele ve Claeys, 2017).

Kişilerarası beceriler arasında yer alan bir diğer beceri ise duygusal zekâdır. Duygusal zekâ, bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını fark edebilmesi ve yönetebilmesi olarak bilinir. Liderlikte oldukça önemli olan duygusal zekâ, kriz liderliğinde de kritik bir faktördür. Yüksek düzeyde değişkenliğin ve belirsizliğin olduğu dönemlerde, duygusal zekâ becerisine sahip kriz liderleri, kriz yönetiminde önemli bir avantaja sahip olacaktır. Duygusal zekâ ile kriz liderleri, kendilerinin ve ekip

üyelerinin duygularını fark edebilir, doğru kriz planlaması oluşturabilir, paydaşlarını etkileyebilir, etkili kararlar verebilir, stresle başa çıkabilir ve krize karşı dayanıklılık geliştirebilirler. Yoğun stres, panik ve baskı altında krizlere karşı sağlam durabilmek ve bu süreçlerden sarsılmadan çıkabilmek, duygusal zekâyâ sahip liderlerin en önemli avantajlarından biridir (Mayer ve Salovey, 1990; Emmerling ve Shanwal, 2008; Gül ve Güney, 2019: 144).

Liderlik tarzı; kriz, kaos, belirsizlik ve karmaşa gibi dönemlerde kurumun başarı veya başarısızlığını etkileyebilen önemli faktörlerden biridir. Bu dönemlerde, kurumun faaliyetlerine devam edebilmesi ve karşılaşılan kriz durumundan etkilenmemesi için etkili liderlik tarzının ve liderin dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda, kriz dönemlerinde etkili olan liderlik tarzlarının karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik tarzları olduğu belirtilmektedir. Ancak her liderlik tarzının kriz gibi hayati dönemleri yönetme konusunda başarılı olamayabileceği de vurgulanmaktadır. Burns (1978) ve Bass ve Bernard (1985), hızlı değişimin olduğu kriz dönemlerinde etkili liderlerin dönüşümsel ve işlemsel liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Kısacası, kriz dönemlerinde sergilenen liderlik tarzının adı ne olursa olsun, etkili bir kriz yönetimi için ortak özellikler; kargaşa, değişim, belirsizlik ve gerilimin yüksek olduğu dönemlerin etkili yönetimine yönelik becerilere sahip olmaktır (Mumford, 2007; Moghaddam, 2005; ISO 22361, 2022).

Müzakere, gergin bir ortamda çevredekilerin davranışlarını ve düşüncelerini etkilemek amacıyla kullanılan bir güçtür. Kriz liderinin müzakere etme becerisi, takipçilerini etkileme ve ikna etme konusunda kritik bir faktördür. Kriz dönemlerinde meydana gelen karmaşıklık, asılsız bilgi yoğunluğu, zaman ve stres baskısı sebebiyle çatışmalar yaşanabilir. Bu dönemlerde etkili müzakere yeteneğine sahip liderler, meydana gelen çatışmaları çözebilir ve durumu kontrol altına alabilirler (Yukl, 2002; Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2008; ISO 22361: 21).

3.3. ISO 22361:2022'ye Göre Kriz Liderinin Kişisel Özellikleri

ISO 22361:2022'de kriz liderlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler arasında bilişsel beceriler, özgüven, güvenilirlik, ahlaki cesaret, etkili stres yönetimi, etik, pragmatizm ve mevcudiyet bulunmaktadır.

Bilişsel beceriler, liderlik becerilerinin temel taşlarını oluşturur. Etkili liderlik için doğru bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi gibi faktörler bu beceriler arasında yer alır. Kriz liderlerinin hızlı ve etkili davranışlarında bilişsel beceriler önemli bir rol oynar. Bu beceriler etkin dinleme, sorgulama ve hem sözlü hem de yazılı iletişim gibi kişilerarası becerileri içerir. Kriz durumlarında liderler, mevcut durumu fark ederek değerlendirme yapar ve bilişsel bir çerçeve oluştururlar. Bu becerilere sahip kriz liderleri, krizin neden olduğu problemi açıklayabilir, yaratıcı çözümler geliştirebilir ve mevcut çözüm yolları yetersiz kaldığında alternatifler arayabilirler. Kriz liderlerinin bilişsel becerileri, krizi daha doğru ve etkin bir şekilde yönetmelerini sağlar (Condon, 2011; Mumford, 2007).

Özgüven, bireylerin görev veya sorumluluklar karşısında başarılı olabileceklerine duydukları inançtır. Bandura (1986: 98), öz güven ile öz yeterliliği birbirine bağlı kavramlar olarak tanımlamış ve bireylerin zorlu dönemleri yönetebilmeleri için gerekli becerilere sahip olma inancını ifade etmiştir. Özgüveni düşük kriz liderleri, zor ve baskı içeren dönemleri tehdit olarak algılayabilir ve bu dönemlerde sorumluluk almaktan kaçınabilirler. Yüksek özgüvene sahip liderler ise panik yerine sakin kalabilir, ekibine güven ve moral sağlayabilir, zor kararları hızlı ve etkili bir şekilde alabilir ve paydaşlarla doğru iletişim kurabilirler. Bu nedenle, özgüven kriz liderliği açısından oldukça önemlidir; krizin gidişatını yönlendirme, zararı azaltma ve krizi yönetme konularında kritik bir rol oynar (Bustamente, 2021; Prihatini, Iswati ve Suade, 2022).

Kriz liderliğinde güvenilirlik ve inandırıcılık, liderlik eylemlerinin ve kararlarının dürüst, tutarlı, inandırıcı ve ikna edici bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kriz liderlerinin etkinliğini artıran güvenilirlik, kriz liderleri ile paydaşları arasındaki güvenin inşa edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin geliştirdiği güven bağı, paydaşlar arasında bağlayıcı bir etki yaratır. Güvenilirlik sayesinde paydaşlar, kendilerini güvende hisseder ve risk altında olmadıklarını düşünürler. ISO 22361:2022, kriz liderlerinin bireylerin refahına zarar vermeden güven oluşturması gerektiğini vurgular. Kriz dönemlerinde güven eksikliği, yanlış bilgi yayılmasına, verilen direktiflere uyulmamasına ve daha fazla gerginlik oluşmasına neden olabilir. Bu yüzden güvenilirlik, kriz yönetimini kolaylaştıran psikolojik ve destekleyici önemli bir unsurdur (Weinberg, 2020; Cairney ve Wellstead, 2021; Lolot vd., 2022).

Kriz dönemleri genellikle yüksek derecede stres içerir. Bu stresi etkili bir şekilde yönetemeyen liderler, kriz planı oluşturma, stratejik karar alma ve etkili iletişim kurma gibi konularda zorluk yaşarlar. Dolayısıyla, kriz liderlerinin stres yönetimi becerisi, krizin gidişatını etkileyen önemli bir faktördür. Kriz liderlerinin sadece kendi streslerini değil, aynı zamanda ekibinin veya paydaşlarının stresini de yönetme yeteneği, kriz yönetim sürecini etkiler (Paşa, 2007; Johansen, 2012; Latif, Uçkun, vd., 2020).

Ahlaki cesaret, etik ikilem veya etik dışı bir durumda bireylerin ahlaki doğrulara göre karar vermesi ve bu karar doğrultusunda

ilerlemesidir (Aultman,2008:67). Zimbardo (2007), olağanüstü durumların bireyleri etik dışı davranışlara yönlendirebileceğini belirtir. Ancak bu tür olağanüstü durumlarda, etik dışı davranışlara karşı durup ses çıkaran ve krize rağmen etik ilkelere göre davranış sergileyen liderlerin var olduğunu belirtmektedir. Ahlaki cesaret, kriz liderlerinin etik dışı uygulamalara, haksızlığa ve yanlış davranışlara karşı durarak paydaşlarının güvenini kazanmayı sağlar. Yanlış bilgi ve uygulamaların göz ardı edilmesi, güvenin zedelenmesine ve bu durumun kriz yönetimi sürecine ve itibara olumsuz etkiler yaratmasına neden olabilir. Kriz liderliğinde etik ve ahlaki cesaret becerileri birbiriyle uyumlu ve tamamlayıcı kavramlardır. Kriz liderlerinin sadece krizi doğru bir şekilde yönetmesi yeterli değildir; aynı zamanda etik davranışlarıyla takipçilerine örnek olmaları da gerekmektedir. Kriz liderleri, kişisel çıkarlar yerine toplum tarafından uygun görülen ve topluma faydalı olan davranışlara odaklanmalıdır. Kriz dönemlerinde etik, doğru davranışları yönlendiren sosyal bir güç olarak değerlendirilmektedir. Etik ve ahlaki cesaret, kriz liderlerinde etik rehberlik, adillik, çeviklik, güçlülük ve şeffaflık gibi önemli faktörleri etkiler (Brown, 2005; Kalshoven, 2011; Awad ve Ashour, 2022).

Pragmatizm, günlük hayatta "işleri halletmek, sonuç odaklı olmak ve fayda sağlamak" amacıyla kullanılan bir felsefi kavramdır. Ancak kriz gibi derin belirsizlik ve kaos ortamlarında pragmatizm, sadece işleri halletmek veya faydacı bir yaklaşım sergilemek anlamında kullanılmaz. Kriz dönemlerinde pragmatizm, kesinlik arayışını reddeder ve yaratıcılığın belirsizlikten doğduğunu ifade eder. Kriz sırasında mevcut çözüm yolları yetersiz kaldığında, pragmatist düşünce kriz liderlerine yaratıcı problem çözme yolları sunar (Dewey, 1930). Pragmatist düşünceye sahip kriz liderleri, aldıkları kararları gözden geçirip, yaratıcı çözümler geliştirerek ve sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanarak hatalı karar almaktan kaçınılırlar. Bilginin eksik, bakış açısının ve dikkatin sınırlı olduğu dönemlerde pragmatist kriz liderleri, zihinsel simülasyonlar kullanarak farklı senaryoları hızlı bir şekilde test eder ve uygularlar. Ayrıca, bu düşünce biçimi kriz liderlerinin olayları anlamlandırma, koordine etme, anlam yaratma ve kritik kararlar verme konusunda başarılı performans sergilemelerini sağlar. Bu nedenle, kriz liderleri açısından krizin gidişatını yönetebilmek için pragmatist düşünce oldukça değerli ve kritik bir özellik olarak nitelendirilmektedir (Shields, 2008; Helsloot, 2012; Boin, Kuipers ve Overdijk, 2013; Boin ve Hart, 2003:54).

Mevcutiyet, liderlerin "fiziksel olarak var olmalarını, hazır bulunmalarını ve olayların çözümü sırasında orada bulunmalarını" ifade eden bir özelliktir. Liderlerin varlığı, lider-üye etkileşiminin daha iyi yönetilmesinde ve paydaşlarla etkili iletişim kurulmasında önemli bir faktördür. Tahan (2018: 290), liderlerin varlığının düşündüğümüz kadar somut olmadığını, ancak bu varlığın öneminin liderin yokluğunda oluşan atmosferden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, savaş, sağlık krizleri, afetler veya diğer istenmeyen durumlarda liderlerin fiziksel olarak orada bulunması, güven ortamını oluşturur. Kriz dönemlerinde liderlerin sahada bulunmasının, krizden etkilenen bireyler açısından önemi vurgulanmaktadır. Ford, Harding, Gilmore ve arkadaşları (2017), liderliğin varlığını liderlerin maddileştirilmesi olarak tanımlamakta ve kriz liderlerinin fiziksel varlıklarının, liderin değerini, imajını, güvenilirliğini, sadakatini, etkili iletişimini ve kriz yönetme becerisini artırdığını ifade etmektedir (Cherkowski, Kutsyuruba ve Walker, 2020; Bleich, 2020).

3.4. ISO 22361: 2022'ye Göre Kriz Liderlerinin Paydaş Yönetimi

ISO 22361:2022' de bulunan kriz liderliği diyagramında yer alan son faktör paydaş yönetimidir. Bu başlık altında, kriz liderlerinin müdahale ekipleriyle etkileşimi, medya ile etkileşimi, politika ile etkileşimi, toplumsal ve kültürel hususlara uyum sağlaması ve paydaşlarla etkileşimi yer almaktadır (TSE ISO 22361:2022: 21).

Kriz liderlerinin kriz yönetim sürecindeki önemli görevlerinden biri, paydaşlar arasında koordinasyon ve etkileşimi sağlamaktır. Kriz liderlerinin kriz yönetim ekibi veya ISO 22361:2022'de geçen müdahale ekibi ile etkileşimi, kriz hakkında bilgi paylaşımını, kurum dışı paydaşlarla iletişim planını ve asılsız bilgi ile dedikoduların önlenmesini içerir. Ayrıca, kriz liderinin müdahale ekibiyle etkileşimi, ekip üyelerinin motivasyonunu artırmada, etkili dinleme ve iletişim kurmada, karar alma ve problem çözmede, iş birliği sağlamada, kriz yönetimine ön hazırlık yapmada ve güven inşasında önemli rol oynar (Smits ve Ally, 2003; Mryteza ve Yüksel, 2009).

Medya, kriz hakkındaki bilgilerin kamuoyu ile paylaşımında önemli bir köprü görevi görmektedir. Kriz lideri, medya ile etkileşime girmeden önce etkili bir iletişim planı oluşturmalı, aktarılmak istenen mesajı net bir şekilde belirlemeli, şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine uygun davranmalı ve medya ile kriz hakkında sürekli ve güncel bilgiler paylaşmalıdır. Medya, bazı durumlarda krizin gidişatına yönelik spekülasyonlar üretebilir ve kriz yönetim sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, kriz liderleri medya ile iletişimin sürekli ve güncel olmasına özen göstermeli ve yanlış bilgi ya da spekülasyonlara neden olabilecek durumların önüne geçmelidir. Medya ile etkili etkileşim becerisi, kriz liderlerinin krizi başarılı bir şekilde yönetmelerine, paydaşları ile güvenlerini artırmalarına ve olumlu bir itibar geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Coombs, 2007; Chandra, 2020; Pal, 2020).

Kriz liderliği diyagramında paydaş yönetimi kapsamındaki politika ile etkileşim, krizin netliği, cevap verme şekli ve prosedür

ile politikalara uyum (etik ilkeler, doğruluk, açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik) açısından etkili faktörlerdir. Kriz liderlerinin, karmaşıklığın ve belirsizliğin yoğun olduğu bir dönemde siyasi çevrelere ve politikaya yönelik etkileşim becerisi, etkili kriz yönetimi yeteneğinin yanı sıra, kamuoyunda güven oluşturma konusunda da fayda sağlamaktadır (Van Wart ve Kapucu, 2011; Dubrin, 2013).

Kriz, küreselleşme ile birlikte farklı kültürel değerlere sahip toplumları veya kurumları etkileyebilmekte ve krizin sonuçları her kültür, din, dil, ırk veya değerler tarafından farklı algılanmaktadır. Farklı hedef kitlelerin veya kültürel çeşitliliğin bulunduğu bir ortamda krizin yönetilmesi zorlaşmaktadır. Ang ve Dyne (2007), kültürlerarası uyum yeteneğini "kültürel zekâ" olarak adlandırmış ve kültürlerarasındaki farklılıkların üstesinden gelmenin hayati bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. ISO 22361:2022'de de kriz liderliği yetenekleri arasında toplumsal ve kültürel hususlara uyum becerisi üzerinde durulmaktadır. Toplumsal ve kültürel hususlara uyum becerisi; krizin yönetilmesinde farklı toplulukların ve kültürlerin beklentilerini, normlarını ve etik değerlerini anlama ve bu topluluklara yönelik bir kültürel farkındalık geliştirme yeteneğidir. Kriz liderleri, hitap ettikleri paydaşların kültürel geçmişlerini iyi tanımalı ve krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için bu topluluğa yönelik stratejiler geliştirmelidir. Nourthouse (2013), kültürlerarası uyum ve farkındalık konusunda yeterliliğe sahip kriz liderlerinin daha başarılı olduğunu ve kriz yönetim stratejilerinin daha etkili olduğunu belirtmektedir (Robinson, 2006; Ng, 2009; Ramsey ve Lorenz, 2016).

Paydaşlar, kurumun faaliyetlerini etkileyen ve etkilenen topluluklar olarak adlandırılmaktadır; dolayısıyla herhangi bir krizden etkilenen ve krizin gidişatını etkileyebilen paydaşlarla etkileşim süreci kriz liderleri için önemli bir faktördür. Kriz liderlerinin ortak sorumluluğu, krizden etkilenen paydaşlara zarar gelmesini engellemek ve onların refahını sağlamaya çalışmaktır. Mitroff ve Kilmann (1984) ile Ulmer (2002), kriz liderlerinin krizi etkin bir şekilde yönetmeleri veya krizden az zarar almaları için paydaşlarla etkileşimde bulunmalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Kriz liderlerinin paydaşları ile güvene ve iş birliğine dayalı ilişkiler geliştirmesi, kriz yönetimi konusunda oldukça önemli bir faktördür. Kriz liderleri; krizin önlenmesi, zararın azaltılması ve yönetilmesi için paydaşları ile sürekli iletişim içinde olmalı, onların refahını en üst düzeyde tutmalı, mağdur paydaşların çıkarlarına odaklanmalı, kriz hakkında düzenli olarak paydaşları bilgilendirmeli ve düzenli toplantılar yapmalıdır. Ayrıca, kriz liderlerinin paydaşlarla etkileşim sürecinde paydaşların karara katılımını sağlama, kriz toplantılarına dâhil etme, açık iletişim kurma ve katılımı teşvik etme gibi stratejiler de oldukça etkilidir. Paydaşlar ile etkili etkileşim becerisine sahip kriz liderleri, ulaşılabilir, dürüst, güvenilir ve adil bir imaj elde etme imkânı sağlar ve paydaşlar ile ortak bir kriz çözümüne odaklanarak herhangi bir çatışmayı önleyebilirler (Donaldson ve Preston, 1995; Phillips, 1997).

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kriz, örgütler açısından neredeyse kaçınılmaz bir faktör haline gelmiştir. Teknolojinin hızlı gelişimi ve kurumların çevrelerinde bulunan değişim, her an kriz oluşturabilecek bir tehdit durumuna gelebilmektedir. Her kurum, karşılaşılabilecek krizler karşısında dayanıklı olabilmek için sağlam bir temel oluşturmak ister. Örgütlerin krizlere karşı hazır ve dayanıklı bir hale gelmesinde en önemli faktör liderlik olarak bilinmektedir. Fakat her liderlik türü, kriz gibi zor ve belirsiz dönemleri yönetebilme konusunda başarılı olamamaktadır. Munir, Rahman, Malik ve arkadaşları (2012:887), liderliğin öğrenilebilir, geliştirilebilir ve gözlemlenebilir bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda, örgütlerin başarılı kriz liderlerine sahip olması için etkili bir liderlik geliştirme sürecine sahip olması gerekmektedir.

Liderlik geliştirme, örgütlerin ihtiyaç duyduğu konuda liderlik yapacak bireylerin seçilmesi ve çeşitli nitelik, beceri ve özellikler açısından geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde liderlik geliştirme süreci ile ilgili birden fazla strateji ve yaklaşım bulunmaktadır (Degeling ve Car, 2004:400; Thomas ve Reinertsen, 2016; Weis ve Molinaro, 2006). Bazı yaklaşımlar ise kriz dönemlerinde başarılı bir şekilde liderlik yapabilecek bireylerin belirlenmesinde liderlik teorilerinin temel alınmasının üzerinde durmaktadır (Vardiman, 2006: 98; Yukl, 2006; Alas, Tafel ve Tuulik, 2007:53).

ISO 22361:2022'de; belirsizlik, karmaşıklık içeren kriz durumlarında liderlerin sahip olduğu beceri ve tecrübenin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca etkili bir kriz liderliğinin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir süreç olduğu belirtilmektedir. ISO 22361:2022'de kurumların kriz hakkında bilgi sahibi olmalarına ve kriz dönemlerini başarılı bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı olacak bilgiler yer almaktadır. Ayrıca kriz liderlerinin sahip olması gereken becerileri ve özellikleri vurgulayan bir "Kriz Liderliği Diyagramı" na yer verilmiştir. Bu diyagram, kurumların kriz liderliği geliştirme süreçlerinde üzerinde durulması gereken becerilere ve özelliklere vurgu yapmaktadır. Literatürde yapılan kriz liderliği çalışmalarında, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi liderlik tarzlarının da kriz yönetiminde etkili olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada kriz, liderlik, liderlik geliştirme, ISO 22361:2022 standardı ve bu standartta yer alan kriz liderliği diyagramı ile diyagramdaki beceriler ve özellikler hakkında teorik bilgiler sunulmuştur. ISO 22361:2022'nin yakın zamanda geliştirilmiş

olması nedeniyle, literatürde bu standart üzerine yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kriz liderliği diyagramı, kurumların liderlik seçiminden kriz yönetimine kadar birçok kritik alanda rehberlik sunan stratejik bir araç olarak düşünülmektedir. Bu diyagram, yöneticilere kriz liderliği konusundaki beceri ve özellikleri değerlendirme, eksiklikleri tespit etme ve bu doğrultuda geliştirici adımlar atma fırsatı sunabilir. Örneğin, kurumlar, kriz liderliği diyagramını kullanarak mevcut liderlik kadrosundaki eksiklikleri belirleyebilir ve bu eksiklikleri gidermek için özel eğitim programları tasarlayabilirler. Böylece, kriz anında hızlı, etkili ve bilinçli kararlar alabilen bir liderlik ekibi oluşturabilirler.

Aynı zamanda, kurumların lider geliştirme programlarına düzenli olarak yatırım yapması, kriz senaryolarına dayalı pratik uygulamaları teşvik etmesi ve liderlerin ISO 22361:2022 standardı çerçevesinde değerlendirilmesi, yalnızca kriz yönetiminde başarıya ulaşılmasını değil, aynı zamanda gelecekteki belirsizlikleri yönetebilecek güçlü bir liderlik kültürü oluşturmasını sağlayabileceklerdir. Bu doğrultuda çalışmamızda kullanılan ISO 22361:2022 kriz liderliği diyagramının, hem özel hem de kamu sektörüne kriz yönetimi ve başarılı kriz liderleri geliştirme konusunda önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte kriz ve kriz yönetimi üzerine yapılacak çalışmalarda, ISO 22361-2022 standardında yer alan konuların temel alınmasının etkili ve kalıcı sonuçlar sağlayacağı öngörülmektedir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazarlar çalışmayı ortak olarak hazırlamışlardır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alas, R., Tafel, K., & Tuulik, K. (2007). Leadership Style During Transition in Society: Case Of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1) 50-60.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making, Cultural Adaptation And Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Aultman, J. (2008). Moral Courage Through a Collective Voice. *The American Journal of Bioethics*, 8(4), 67-69.
- Avanzi, D., Foggianto, A., dos Santos, V. A., Deschamps, F., & Loures, R. (2017). A Framework for Interoperability Assessment in Crisis Management. *Journal of Industrial Information Integration*, 5, 26-38.
- Awad, N. H., & Ashour, H. M. (2022). Crisis, Ethical Leadership and Moral Courage: Ethical Climate During COVID-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441-1456.
- Baltaş, Z. (2002). Değişimde Değer Yaratmak-Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Barker, C., Johnson, A., & Lavalette, M. (Eds.). (2001). *Leadership and Social Movements*. Manchester University Press.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bennett N, Lemoine GJ (2014) What VUCA Really Means for You. *Harv Bus Rev*, January February 2014 Issue. Available at <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
- Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek*. Çev. U. Teksöz, İstanbul: Aura Kitap.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bleich, M. R. (2020). Exploring Executive Presence: Leadership Traits or Skills?. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 51(4), 152-154.
- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?. *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure* (2nd ed.). New York, NY: Cambridge University Press
- Boin, A., Hart, P. T., Mc Connell, A., & Preston, T. (2010). Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurricane Katrina. *Public Administration*, 88(3), 706-723.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 867-871.

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bustamante, C. B. S. (2021). The Care of the Self and the Ethos of Leadership in Times of Pandemic and Crisis. *Scientia*, 10, 63-65.
- Cacioppe, R. (1998). An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1), 4453.
- Cairney, P., & Wellstead, A. (2021). COVID-19: Effective Policymaking Depends on Trust in Experts, Politicians, and the Public. *Policy Design and Practice*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1837466>
- Charan, R. (2006). Leadership: Learning to Confront Reality. *Management Today*, 22(8), 14-16.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive Leadership: Animating Purpose, Presence, Passion and Play for Flourishing in Schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401-415.
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Leysen, J. (2013). Implications of Stealing Thunder for the Impact of Expressing Emotions in Organizational Crisis Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 293-308. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.806991>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Condon, R. J. (2011). The Relationship Between Self-Awareness and Leadership: Extending Measurement and Conceptualisation.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Cüceloğlu, D. (1997). İyi Düşün Doğru Karar Ver (18. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise. Routledge.
- Degeling, P., & Car, A. (2004). Leadership for the Systemization of Health Care: The Unaddressed Issue in Health Care Reform. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 399-414.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (9. Basım). İstanbul: Beta Yayınlar
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1988). *The Coming of the New Organization*.
- DuBrin, A. J. (2013). Personal Attributes and Behaviors of Effective Crisis Leaders. in *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing
- Düzgün, A., & Ataman, G. (2020). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2161-2192.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* 3(3), 1552-1563.
- Emmerling, R. J., Shanwal, V. K., & Mandal, M. K. (2008). *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*. Nova Publishers.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Fink, A., Bay, J. U., Koschutnig, K., Pretenthaler, K., Rominger, C., Benedek, M., & Memmert, D. (2019). Brain and Soccer: Functional Patterns of Brain Activity during the Generation of Creative Moves in Real Soccer Decision-Making Situations. *Human Brain Mapping*, 40(3), 755-764.
- Fischbein, R. L. (2005). *Spreading Activation in Connectionist Leader Prototypes: The Impact of Crisis* (Doctoral Dissertation, University of Akron).
- Fitzsimons, D., Mc Cance, T., & Armstrong, N. (2006). Vision, Leadership and Partnership: How to Enhance the Nursing and Midwifery Contribution to Research and Development. *Journal of Advanced Nursing*, 55(6), 748-756.
- Flores, R., & Asuncion, X. V. (2020). Toward an Improved Risk/Crisis Communication in this Time of COVID-19 Pandemic: a Baseline Study for Philippine Local Government Units. *Journal of Science Communication*, 19(7).
- Ford, J., Harding, N. H., Gilmore, S., & Richardson, S. (2017). Becoming the Leader: Leadership as Material Presence. *Organization Studies*, 38(11), 1553-1571.
- Garnett, O., A. Mandelbaum, M. Reiman. (2002). Designing a Call Center with Impatient Customers. *Manufacturing and Service Operations Management* 4(3) 208-227.
- Groves, K. S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Guzman, K. (2020). *Immersive Leadership: Creating an Experiential Curriculum to Build Our Students' Leadership*.
- Gül, E., & Güney, A. (2019). Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.
- Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B., & Comfort, L. K. (2012). *Mega-Crises: Understanding the Prospects, Nature, Characteristics, and the Effects of Cataclysmic Events*. Charles C Thomas Publisher.
- Huth, P., & Russett, B. (1988). Deterrence Failure and Crisis Escalation. *International Studies Quarterly*, 32(1), 29-45.
- ISO 22361 (2022) *Security and Resilience - Crisis Management- Guidelines* 1-35
- Ivancevich, M., Konopaske, R., & Matteson, M T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin,

- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kadıbeşegil, S. (2002). Kriz" Geliyorum" der. MediaCat Kitapları.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Innovation-a Review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Koppensteiner, M., Stephan, P., & Jäschke, J. P. M. (2015). More Than Words: Judgments of Politicians and the Role of Different Communication Channels. *Journal of Research in Personality*, 58, 21-30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2015.05.006>.
- Korkut, F. (2004). *Okul Temelli Önlüyıcı Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lalot, F., Heering, M. S., Rullo, M., Travaglino, G. A., & Abrams, D. (2022). The Dangers of Distrustful Complacency: Low Concern and Low Political Trust Combine to Undermine Compliance with Governmental Restrictions in the Emerging COVID-19 Pandemic. *Group Processes and Intergroup Relations*, 25(1), 106-121. <https://doi.org/10.1177/1368430220967986>
- Landry, L. (2019). *Essential Leadership Communication Skills*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication>
- Latif, H., Şimşek Kandemir, A., Uçkun, S., Karaman, E., Yüksel, A., & Onay, Ö. A. (2020). The Presence of Smartphones at Dinnertime: A Parental Perspective. *The Family Journal*, 28(4), 432-440.
- Lee, B. K. (2004). Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis. *Communication Research*, 31(5), 600-618.
- Li, Y., Chandra, Y., & Kapucu, N. (2020). Crisis Coordination and the Role of Social Media in Response to COVID-19 in Wuhan, China. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 698-705.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*
- Mitroff, I.I. and Kilmann, R.H., (1984). *Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage and Other Catastrophes*. Praeger, New York.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader Cognition in Real-World Settings: How Do Leaders Think About Crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Murphy, K. T. (2006). The Relationship Between Emotional Intelligence and Satisfaction with Life After controlling for Self-Esteem, Depression, and Locus of Control among Community College Students.
- Moghaddam, F. M. (2005). The Staircase to Terrorism: a Psychological Exploration. *American Psychologist*, 60(2), 161.
- Ng, P., Ming Z., Y., & Tee P. (2009). Exploring Yi Jing and its Implications to Change and Leadership. *Chinese Management Studies*, 3(2), 155-168.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th ed., London: Sage Publication.
- Ohmae, K. (1982). The Strategic Triangle: A New Perspective on Business Unit Strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38-48.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). I: 2.1 Leadership in Organizations. *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 5(3), 447-465.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Philips, K., & Rejai, M. (1997). *Leaders and Leadership: An Appraisal Of Theory And Research*. Praeger.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2010). *Kriz Yönetimi (3 Baskı)*. İletişimYayıncıları, İstanbul.
- Prihatini, T., Iswati, S., & Suaedi, F. (2022). Crisis Leadership: The Art of Navigating Organizational Change During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(4), 973-982.
- Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. (2016). Exploring the Impact of Cross-Cultural Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 79-99.
- Rego, L., & Garau, R. (2007). Stepping into the Void. *Center for Creative Leadership*, 69, 1-76.
- Robinson, S. B., & Rosher, R. B. (2006). Tangling with the Barriers to Culture Change: Creating a Resident-Centered Nursing Home Environment. *Journal of Gerontological Nursing*, 32(10).
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Charles C Thomas Publisher.
- Sabancıoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business Excellence in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705-724.
- Saroj, A., & Pal, S. (2020). Use of Social Media in Crisis Management: A Survey. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 48, 101584.
- Seeger, M., Reynolds, B., & Day, A. M. (2020). 19 Crisis and Emergency Risk Communication: Past, Present, and Future. *Crisis Communication*, 23, 401-418.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Shields, P. M. (2008). Rediscovering the Taproot: Is Classical Pragmatism the Route to Renew Public Administration? *Public Administration Review*, 68(2), 205-221.
- Smits, S. J., & Ezzat Ally, N. (2003). "Thinking the Unthinkable"—Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1), 1-23.
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for Collaboration: Situated Agency in Practice. *Public Management Review*, 14(1), 41-66.
- Sullivan, K., & Michael, J. (2008). Industry Transformation: Testing Best-Value and Leadership in Non-Construction Industries. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 1(1).
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, (7. baskı). Konya: Günay Ofset.

- Şirin, Y. E., Metin, M., & Bilir, F. P. (2020). Sporcuların etik liderlik ve etik iklim algılamaları: Kahramanmaraş Amatör Futbol Liglerinde Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 75-85.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization (RLE: Organizations): A Behavioural Science Approach*. Routledge.
- Tahan, H. M. (2018). Leadership Presence: A "Must" Skill For Impactful Case Manager Client Relationship. *Professional Case Management*, 23(6), 289-293
- Tekin, M. & Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, Konya: Günay Ofset
- Thomas, L., & Reinertsen, A. B. (2016). *Writing Matters in Leadership Practice*.
- Thomas, R. J., & Cheese, P. (2005). Leadership: Experience is the Best Teacher. *Strategy & Leadership*, 33(3), 24-29.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat
- Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Ulmer, M. A. (2002). *Principals' Leadership Practices in the Context of State Assessments*. University of Connecticut.
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The Case of emergency Managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489-511.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental Leadership Development: Toward a Contextual Model of Leader Selection and Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 93-105.
- Wael, A.D. & Claeys A-S. (2017). Nonverbal Cues of Deception in Audiovisual Crisis Communication. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.004>
- Weinberg, J. (2020). Can Political Trust Help To Explain Elite Policy Support And Public Behaviour in Times Of Crisis? Evidence From The United Kingdom at the Height of the 2020 Corona virüs in Pandemic. *Political Studies*. <https://doi.org/10.1177/0032321720980900>
- Weiss, D., & Molinaro, V. (2006). Integrated Leadership Development. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 3-11.
- Wright, M. C. (2021). Developing Leadership Skills in Women: A Call For Collaboration. *Organization Development Journal*, 39(4).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9 Pearson Education India.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19 (6)
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence Tactics and Leader Effectiveness. *Leadership*, 1(1), 139-165.
- Yüksel, U., & Mryteza, V. (2009). An Evaluation Of Strategic Responses To Consumer Boycotts. *Journal of Business Research*, 62(2), 248-259.
- Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. New York: Random House.