

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

PANDEMİ - KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrfan GÜÇ

İSTANBUL - 2023

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

PANDEMİ - KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrfan GÜÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL - 2023

KABUL VE ONAY

İrfan GÜÇ tarafından hazırlanan “ **Pandemi-Kriz Döneminde Liderlik** ” adlı tez çalışmasının savunma tarihitarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

İrfan GÜÇ

26.10.2023

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında en başından beri beni yönlendiren ,teşvik eden, destek veren değerli lisans hocalarım Figen ERGÜRBÜZ ve Dilek EFE'ye, çalışmamın başından beri değerli fikirlerini aldığım sevgili arkadaşım Onur Can KURTULMAZA, bana uzun yıllar boyu desteğini, sevgisini ve ilgisini esirgemeyen canım aileme ve son olarak yoluma ışık tutan, ve hiçbir konuda yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Bülent DEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

İrfan GÜÇ

26.10.2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLOLAR LİSTESİ	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KRİZ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL BOYUTU VE BİR KRİZ OLARAK PANDEMİ.....	4
1.1. Kriz Yönetiminin Kavramsal Boyutu ve Bir Kriz Olarak Pandemi	4
1.1.1. Krizin Tanımı ve Unsurları	4
1.1.2. Kriz Kavramı İle İlişkili Diğer Kavramlar	5
1.1.3. Krizin Özellikleri.....	6
1.1.4. Kriz Türleri.....	8
1.1.4.1. İşletmenin İçerisinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre Krizler	9
1.1.4.2. Hiyerarşik Seviyeye Göre Krizler	9
1.1.4.3. Nedenlerine Göre Krizler	11
1.1.5. Krize Neden Olan Faktörler	11
1.1.5.1. Örgütsel Faktörler	11
1.1.5.2. Dış Çevre Faktörleri.....	12
1.1.6. Kriz Yönetimi ve Kriz Durumunda Yapılması Gerekenler.....	13
1.1.7. Kriz Yönetim Stratejileri	15
1.2. COVID-19-Pandemi Krizi.....	16
1.2.1. Tarihsel Süreçte Yaşanan Pandemiler	17
BÖLÜM 2: LİDERLİK VE KRİZ DÖNEMİNDE LİDERLİK.....	19
2.1. Liderliğin Tanımı.....	19
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları	19
2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı	20
2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	21
2.1.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	22
2.1.1.3. Modern liderlik teorileri.....	25
2.1.1.4. Kriz Döneminde Liderlik.....	27

BÖLÜM 3: YÖNTEM	29
3.1. Araştırma Modeli.....	29
3.2. Çalışma Grubu	29
3.3. Veri Toplama Araçları	30
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	31
BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR	33
4.1. Yöneticilerin Kriz Öncesinde Sergiledikleri Liderlik Tarzı	33
4.2. Yöneticilerin Kriz Sürecinde İşletme Başarısı İçin Uyguladıkları Stratejiler	35
4.3. Kriz Süreçlerinin Başarılı Bir Şekilde Yürütülebilmesi İçin Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	41
4.4. İşletmelerin Pandemi Gibi Krizlere Hazırlıklı Olması İçin Öneriler.....	42
TARTIŞMA	47
SONUÇ VE ÖNERİLER	51
KAYNAKÇA	53
ÖZ GEÇMİŞ	64

KISALTMALAR

BM:	Birleşmiş Milletler
DSÖ:	Dünya Sağlık Örgütü
KKTC:	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler	30
Tablo 2 : Kriz Öncesinde Sergilenen Liderlik Tarzı	33
Tablo 3 : Kriz Sürecinde İşletme Başarısı İçin Uygulanan Stratejiler	36
Tablo 4 : Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	41
Tablo 5 : İşletmelerin Pandemi Gibi Krizlere Hazırlıklı Olması İçin Öneriler	43
Tablo 6 : Görüşme Sorularına Verilen Cevaplar	45



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Türleri	9
Şekil 2. Hiyerarşik Seviyesine Krizler	10



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Pandemi - Kriz Dönemlerinde Liderlik

İrfan GÜÇ

Yüksek Lisans

İşletme Ana Bilim Dalı-İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

Ekim 2023, 64 sayfa

Çalışmanın temel amacı, yöneticilerinin COVID-19 pandemisi sürecindeki liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için İstanbul ilinde görev yapan 11 işletme yöneticisi ve direktörleriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu alan yazın temel alınarak ve uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen veriler analiz edilirken içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz, Covid 19, Pandemi, Liderlik

ABSTRACT

İstnabul Kent Universty Graduate Education İnstitute

Pandemic - Leadership in a Time of Crisis

İrfan GÜÇ

Master Thesis

Department of Business Administration-Branch of Business Management

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Bülent DEMİR

October 2023, 64 pages

The main purpose of the study is to determine the leadership behaviors of their managers during the COVID-19 pandemic process. In order to achieve this goal, İstanbul working in the province of 11 Interviews were held with the business manager. The interview form was prepared based on the literature and in line with expert opinions. Content analysis technique was used while analyzing the data obtained as a result of the interview.

Keywords: Crisis, Covid 19, Pandemic, Leadership.

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

2019 yılı Aralık ayı sonunda Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni tip koronavirüs salgını önce Wuhan bölgesine ardından da tüm Çin'e yayılmış bu olayların ardından Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) bu virüsü bir koronavirüs (COVID-19) olarak tanımlamıştır. Virüsün dünya çapında hızla yayılması ve buna bağlı vaka ve ölümlerdeki artış nedeniyle DSÖ, 11 Mart 2020'de pandemi ilan etme kararı almıştır (WHO, 2020). Pandeminin ilanı ile birlikte ülkeler tarafından bulaşma riskini artıran kişiler arasındaki yakın temas nedeniyle, halka açık toplantıların iptali, uzaktan çalışmaya geçiş, çevrimiçi tıbbi hizmetlerin sağlanması ve okulların kapatılması gibi bir dizi halk sağlığı önlemi uygulanmıştır (Heymann ve Shindo, 2020: 542-543).

COVID-19 salgını, çevredeki birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşunun işleyişini olumsuz etkilemiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, küresel ölçekteki bu salgına karşı daha önce yerel olarak alınan önlemlerin yeterli olmamasıdır. Her şeyden önce, çoğu ülke virüsün yayılmasını yavaşlatmak için sert önlemler almak zorunda kalmıştır (Kavrayıcı ve Kesim, 2021: 1006-1007). COVID-19 salgını, insanların genel olarak kurumlara ve özel olarak yöneticilere yönelik tutumlarını değiştirmiştir. Bu eş benzeri görülmemiş durum sırasında, yöneticiler kişisel liderlik kaynaklarını yeni biçimlerde ve değişen derecelerde kullanmaya zorlanırken, aynı zamanda yüksek miktarda uyarılma ve değişikliğin yaşandığı krize uyum sağlamak zorunda kalmıştır (Ramos-Pla vd., 2022: 1).

Yaşanan belirsizlik ve değişiklik durumları kurumları beklenmeyen tehlikelerle ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmıştır. Kurumların varlığını sürdürebilmesi için bu tehlikelerden korunması ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Ancak COVID-19 gibi daha önceden hissedilmeyen ve aniden ortaya çıkan sağlık krizleri kurumları değişikliğe mecbur bırakmıştır ve bu durum krize yol açmıştır (Dinçer, 2007:407). Yaşanan krizin üstesinden gelerek krizi yönetme ise genellikle liderlerin kriz liderliği

yetenekleri ile ilişkilidir. Kriz liderleri kriz yönetimini kriz zamanında sergilediği etkili liderlik uygulamalarıyla yönetmektedir. Bu doğrultuda etkili kriz liderleri krizin sinyallerini önceden sezme, krize hazırlık, kriz durumunda eğitim kurumunu koruma, krizi denetim altına alma, normal duruma geçiş ve değerlendirme aşamalarıyla kriz sürecini yönetmektedir (Can, 2002:337-340). Kriz durumunda kriz liderlerinin başarılı olması için kriz sinyallerini doğru okuması, güven vermesi, güçlü iletişim yöntemleri kullanması, şeffaf olması, hızlı karar vermesi, geçmiş yaşantılarından ve tecrübelerinden dersler çıkarması, çalışanlara güven vermesi ve onların desteğini sağlaması oldukça önemlidir (Tıraş Sağlam vd., 2021: 319). Kriz durumlarında ortaya çıkan belirsizlikler ve değişen ortamda ani, beklenmedik ve etkili olaylar nedeniyle kurumlar zamanla daha hassas ve kırılgan hale gelmekte ve bu zorlukların üstesinden gelmek için etkili liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Karaköse vd., 2020: 153).

Dolayısıyla salgının küresel bir krize dönüşmesiyle birlikte, bu durumu çözmek için rasyonel ve hızlı kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Gezgüç ve Duman, 2020: 253). Bu özelliklere sahip liderlere duyulan ihtiyaç, iş dünyası için geçerlidir. Başka bir deyişle, işletmeler pandemiye başarıyla yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Belhadjali ve Abbasi, 2020: 363). Çünkü COVID-19 pandemisi sırasında ve sonrasında işletmeler yöneticilerin sergilediği etkin liderlik tarzı sayesinde hayati varlıklarını koruyabilir, hedeflerine ulaşabilir veya süreçteki kayıplarını telafi edebilir (Mustajab vd., 2020: 483). Bu araştırma ise pandemi gibi kriz dönemlerde işletmelerde sergilenen liderlik davranışlarını ele almaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin en yüksek hedeflerini tehdit eden, bazen de devamlılıklarını tehlikeye atan ve acil müdahale gerektiren kriz dönemleri, işletmelerde etkin yönetilmesi gereken istikrarsız bir duruma işaret etmektedir. Bu sıra dışı süreçlerde; Çalışanları belirli bir hedefe ulaşmak için harekete geçiren, örgütsel sahiplenme ve sinerji duygusu yaratan ve başarıya odaklanmak için gereken ruhu, coşkuyu ve tutkuyu aşıl原因an liderlere ihtiyaç vardır. Bu araştırma ise pandemi gibi kriz dönemlerinde işletme liderlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların kriz yönetimi, kriz yönetimi ve liderlik alanında işletme sahiplerine ve liderlere bilimsel faydalar sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Varsayımları

Araştırma aşağıda ifade edilen varsayımlardan hareketle yürütülmektedir:

- Katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle ve samimi bir şekilde yanıt vermişlerdir.
- Görüşme formu araştırmanın temel problemini ölçecek niteliktedir.

Sınırlılıklar

Araştırmada veri zamandan kaynaklı olarak ortaya çıkan sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur.

- Araştırma İstanbul İlinde yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın verileri literatür taraması ve 11 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 1: KRİZ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL BOYUTU VE BİR KRİZ OLARAK PANDEMİ

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatür’de geçen ve daha önce yapılmış olan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Kriz Yönetiminin Kavramsal Boyutu ve Bir Kriz Olarak Pandemi

İnsanoğlu, topluluklar halinde yaşamaya başladığı tarihten itibaren tarih boyunca birçok salgın hastalık, pandemi ve doğal afet gibi krizlerle mücadele etmiştir. Geçmişte salgın hastalıklar, pandemiler ve doğal afetler gibi birçok krizi hem küresel hem de bölgesel olarak atlatmak çok zor olmuş, hatta bu salgın ve doğal afetlerde çok sayıda insan hayatını kaybetmiştir (Tunç ve Atıcı, 2020: 330). Kriz dönemlerinde krizle mücadele kapsamında bir takım strateji, taktik ve yöntemler geliştirmiş ve bu durum kriz yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Çalışmanın bu başlığında kavramsal olarak kriz ve kriz yönetimi ile insanlığın yaşadığı son kriz olan pandemi krizi ele alınmaktadır.

1.1.1. Krizin Tanımı ve Unsurları

Günümüzde işletmeler doğal afetler, çevre, teknolojik, politik ve ekonomik yapıdan kaynaklı faktörlerden dolayı çoğu zaman riskli olan ve belirsizlik yaratan kriz durumlarıyla karşı karşıyadır. İşletmelerin kriz durumunda ayakta kalabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet avantajı kazana bilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri riske belirsizlik yaratan krizlere yanıt verebilme yeteneğine bağlıdır (Düzgün, 2021: 856). Kriz, öncelikle beklenmeyen ve önceden fark edilmeyen değişikliklerle ilgili bir durumdur. Ayrıca kriz, hızlı ve çabuk müdahale edilmesi gereken, yarattığı karmaşıklık ile organizasyonun mevcut durumuna zarar veren ve en önemlisi işletmenin mevcut değerlerini, hedeflerini ve varlığını tehdit eden stresli bir durumdur (Baran, 2016: 31). Kriz, doğru, eksiksiz ve güncel bilgi toplamanın mümkün olmadığı, sağlıklı iletişimin kurulmadığı, iletişim engellerinin kaldırılmadığı, organizasyonel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yürütülmediği, organizasyon ve yönetici zor durumda bırakan durumlardır (Tutar, 2000: 17). Başka bir tanımlamaya göre kriz, beklenmedik ve tespit edilemeyen, bir örgütün hızla müdahale etmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve

varsayımlarını tehdit eden tepkisel bir durumdur (Tağraf ve Arslan, 2003: 150). Kriz, örgütün tamamını etkileyen veya etkileyebilecek bir olaydır (Korkmazıurek ve Basım, 2009: 3). Diğer bir deyişle örgütün hayatını tehdit eden bir durumdur (Can, 1992: 297).

Dinçer'e (2007: 383) göre kriz önemli bir değişim ve gelişmenin yaşandığı dönemde ortaya çıkan rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır. Batchelor'a (2003: 54) göre kriz, bir organizasyonun devamlılığını veya kurumsal hedeflerine ulaşma yeteneğini tehdit eden durumdur. Faulkner (2001: 135-147) ise krizi, bir organizasyonun ani sorunlarla başa çıkma yeteneğini ölçen bir test olarak ele almakta ve krizin unsurlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Kriz, bir organizasyonun yapısına, rutinine veya sürdürülebilirliğine zarar verecek düzeyde önemli tetikleyici olaylardır.
- Kriz yüksek seviyede tehdit, kısa süre içerisinde karar verme ve aciliyet gerektirmektedir.
- Kriz baş edememe hissi oluşturmaktadır.
- Kriz hem olumlu hem olumsuz çağrışımlara sahip belirleyici bir dönüm noktasıdır.
- Kriz, dinamik, istikrarsız ve kararsız bir durumla karakterizedir.

Krizlerin sınırı yoktur. Her zaman, her yerde, herhangi bir organizasyonda olabilir. Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması ve yarattıkları domino etkisi nedeniyle herhangi bir kuruluştta krizlerin ortaya çıkmaması olası değildir (Klann, 2003: 3).

1.1.2. Kriz Kavramı İle İlişkili Diğer Kavramlar

Kriz kavramının tanımlanmasının ardından benzer kavramlarla karşılaştırmak ve farklılıkları belirlemek konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın bu başlığından kriz kavramı ile ilişkili olan çatışma, problem, afet ve teknik arıza gibi benzer kavramlar tanımlamakta ve kriz kavramı ile arasındaki farklar ve benzerlikler belirlenmektedir.

Kriz ve Problem: Problem, üzerinde çalışılması, düşünülmesi ve çözülmesi gereken ve bir sonuca varılması gereken bir durum olarak tanımlanabilir. Problemler

krizlerin aksine, yalnızca verimliliği azaltan sonuçlara yol açar. Kriz sadece verimliliği azaltmakla kalmaz, aynı zamanda tüm organizasyonun varlığını tehdit eder. Fakat unutulmamalıdır ki problemler zamanla yayılarak kriz kaynağı haline gelebilir (Akyüz Yılmaz, 2010: 7).

Kriz ve Çatışma: Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında farklı kaynaklardan oluşan anlaşmazlık, karşıtlık, uyumsuzluk olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 328). Modern yönetim yaklaşımında organizasyonlarda çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Öyle ki iş performansı açısından belirli bir düzeyde çatışma gereklidir. Bu nedenle çatışmalar her zaman örgüt varlığını ve hedeflerini tehdit etmez. Fakat çatışmalar devam etmesi durumunda kriz tehlikesi ortaya çıkar (Akyüz Yılmaz, 2010: 7). Özellikle örgütün üst yönetim kademesinde ortaya çıkan çatışmalar büyük çapta krizlere zemin hazırlar (Ataman, 1992: 8). Çatışmalar iyi yönetilmesi durumunda yıkıcı etkilerinden çok organizasyonda farklı davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar, örgüte esneklik sağlar ve modern organizasyonların varlığını sürdürmesi için gerekli olan uzmanlık alanlarının yayılmasına yardımcı olur (Eren, 2009: 66).

Kriz ve Teknik Arıza: Bir organizasyonun teknik donanımından kaynaklı olarak ortaya çıkan fonksiyon bozukluklarına teknik arıza denilmektedir. Organizasyonda ortaya çıkan teknik arızalar organizasyonun işleyişinde aksaklıklara yol açar. Ancak amaçlara ulaşılmasını imkânsız hale getirmez. Diğer taraftan yaşanan teknik arızaların zaman içerisinde fark edilmemesi de buna yönelik önlemlerin alınmaması durumunda kriz ortaya çıkabilir (Akyüz Yılmaz, 2010: 8).

Kriz ve Felaket: Bir ülkenin, bir grubun ya da bir kişinin yıkıma uğraması, mevcut durumunun tersyüz olması, buna neden olan olay veya olaylar bütününe felaket denilmektedir (Akyüz Yılmaz, 2010: 8). Kriz durumlarında bir kuruluşun hayatta kalması tehdit altındayken, bir felaket durumunda kuruluş devam edemeyebilir. Afetler, kaçınılması mümkün olmayan krizlerdir (Ataman, 2001: 232).

1.1.3. Krizin Özellikleri

Kriz kavramına yönelik tanımlamalardan hareketle krizin en belirgin özelliklerini tehdit, belirsizlik, sürpriz ve zaman baskısı olarak sıralayabiliriz (Güvendi, 2016: 7). Krizin en belirgin özelliklerinden birisi belirsizliktir. Kriz organizasyonları belirsiz bir

ortamın içerisine sokmakta ve bu nedenle hem organizasyon hem de çalışanlar belirsizlik yaşamaktadır. Kriz ortamı gerilime neden olan bir düzensizlik oluşturmakta ve bu düzensiz ortam kriz öncesinde yaşanan belirtilerle başlayarak organizasyonun dengeyi yeniden sağladığı döneme kadar sürmektedir (Baltaş, 2002:6).

Krizin bir başka özelliği olan tehdit muhtemel kayıtlar ile beklenen hedefler arasındaki farklılıklardır. Kriz örgütsel hedefleri ve işleyişi tehdit altına alır. Tehdidin boyutu krizin türüne, krizin ortaya çıkma nedenlerine ve organizasyonun durumuna göre farklılık gösterir. Diğer taraftan krizi normal koşullardan ayıran diğer özelliklerden birisi de zaman baskısının yoğun hissedilmesidir. Kriz döneminde hızlı karar verme ve hızlı uygulama zorunluluğu zaman baskısı yaratmaktadır (Güvendi, 2016: 7). Bunun dışında krizin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Pira, 2012: 27):

- Organizasyonel hedeflere tehdit eder,
- Organizasyonun varlığını tehlikeye sokar,
- Organizasyonun krizi önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz kılar,
- Acil müdahale gerektirir ve zaman baskısı yaratır,
- Ani ve beklenmedik değişikliklere neden olur,
- Karar vericilerin gerilim yaşamasına yol açar,
- Panik ve korkuya yol açar,
- Kontrol etme güçlüğü yaratır,
- Kriz yaşamsal bir dönüm noktasıdır,
- Organizasyonun imajını, finansal yapısını ve insan kaynaklarını tehdit eder.

Düzgün (2020: 494-495) ise literatür bulgularından hareketle krizi diğer olaylardan ayrılan temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kriz, bir organizasyonun iç ve dış yapısını bozabilecek, planlanmamış olarak ortaya çıkan bir olaydır. Bir kriz, sadece çalışanları ve kuruluş içindeki diğer

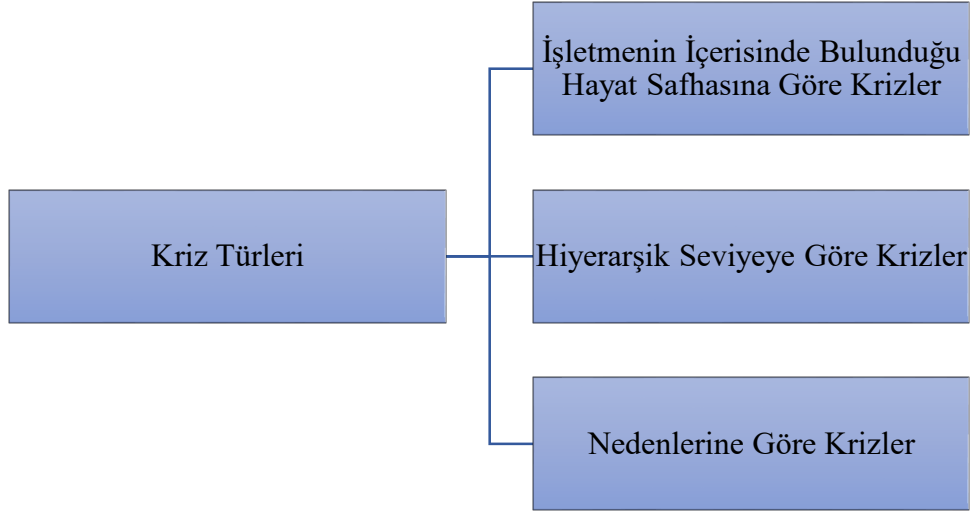
üyeleri değil, bunun yanında kuruluş dışında bulunan kilit kitleleri ve paydaşlar üzerinde de etkili olabilir.

- Kriz geniş popülasyonları kapsayacak düzeyde büyük etkilere yol açabilir.
- Krizin ekonomik maliyeti yüksektir
- Kriz, yaşamsal kaynaklar üzerinde etkili olan daha önce görülmemiş birleşik ve genel sorunlardır.
- Kriz, organizasyonu verilen kararların doğru olduğu konusunda emin olunmayan belirsiz süreçlere iter. Bu nedenle krizlerin en temel özelliklerinden birisi belirsizliktir.
- Krizlere derhal yanıt verilmesi gerekir.
- Krizle birlikte ortaya çıkan değişim organizasyonun sürdürülebilirliğini ciddi boyutta tehdit etmektedir.
- Kriz organizasyonlar açısından yeni fırsatlar ortaya çıkarır.
- Krizin çok yönlü kartopu etkisi vardır.

Yukarıda ifade edilen özelliklerin dışında krizin başlangıcından itibaren geçen süreçte ortaya çıkan zaman baskısı kriz dönemlerinin hissedilen bir başka özelliğidir. Kriz dönemlerinde durumun aciliyetinden ötürü hızlı karar alma zorunluluğu zaman baskısını daha ağır hissettirir.

1.1.4. Kriz Türleri

Krizlerin nedenlerine, sonuçlarına ve özelliklerine bağlı olarak literatürde farklı kriz türleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda krizleri genel olarak kendi içerisinde üç kategoride ele almak mümkündür (Şekil 1).



Şekil 1. Kriz Türleri

Kaynak: Atama, 1992: 13

1.1.4.1. İşletmenin İçerisinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre Krizler

Örgütlerin gelişiminde beş aşama vardır. Bu aşamalar sırasıyla başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluktur. Bir organizasyonun bir aşamadan diğerine geçişi, yapısındaki güçlü ve/veya zayıf yönlerle ilgili olarak çeşitli krizlere yol açabilir (Akyüz Yılmaz, 2010: 9). İlk aşamada yaratıcılığın büyümesini izleyen “liderlik krizi”, varlık aşamasında organizasyonun yönetim yapısının büyümesini izleyen “özerklik krizi”, büyüme aşamasında pozisyon dağılımı ve büyümeyi izleyen “yönetim krizi”, “genişleme aşamasında koordinasyon ve büyümeden sonra gelen “bürokratik kriz” ve son olarak olgunluk aşamasında işbirliği ile büyümeyi takip eden “çıkar krizi” bir organizasyonun karşılaşılabileceği krizlerdir (Ataman, 2001:235).

1.1.4.2. Hiyerarşik Seviyeye Göre Krizler

Krizler hiyerarşik seviyesine göre üç kategoriye ayrılmaktadır (Şekil 2).



Şekil 2. Hiyerarşik Seviyesine Krizler

Kaynak: Müller, 1982: 25

Stratejik krizlerde, organizasyon ve çevresi arasında stratejik bir boşluk oluşur. Stratejik boşluk, organizasyonun yetersiz çevresel destek, uygun olmayan ve yetersiz kaynak, yöntem hataları, çevresel uyarıcıların görmezden gelinmesi ve yetersiz uygulama gibi nedenlerle sürekli değişen ve karmaşıkleşan çevreye uyum sağlayamamasıdır (Dinçer, 1992: 267).

Fonksiyonel krizler; organizasyonun fonksiyonel hedeflerine ulaşmada başarısız olmasının ya da bu hedeflere ulaşamama tehlikesinin varlığında ortaya çıkar. Yanlış yatırım veya iktisadi olmayan üretim teknikleri fonksiyonel krizlerin nedenleri arasındadır (Müller, 1982: 26).

Likidite krizleri; organizasyonun borçlarının mevcut varlıklarından daha fazla olduğu ya da borçlarını ödeyemeyecek duruma geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Likidite planlamasının yanlış yapılması, nakit yönetimindeki başarısızlık, kredi anlaşmaların feshedilmesi gibi faktörler likidite krizlerine neden olmaktadır (Güvendi, 2016: 11).

Stratejik krizlerde, fonksiyonel krizlerde ve likidite krizlerinde bir işletmenin krizle baş etmesi gereken süre değişiklik gösterir. Bir kuruluş stratejik bir krizle karşı karşıyaysa, gerekli önlemleri alarak krizi çözmek için zamanı vardır. Ancak bu süre fonksiyonel krizlerde azaltılırsa, likidite krizlerinde minimuma indirilir (Müller, 1982:

26). Hiyerarşik düzeyde tanımlanan bu kriz türleri tamimiyle birbirinden bağımsız düşünülemez. Buna göre bir kuruluş bu tür krizlerden herhangi biriyle karşı karşıya kalabilir. Ancak likidite krizinde olan bir kuruluş daha önce stratejik ve fonksiyonel krizlerle karşı karşıya kalmış, ancak bu krizleri fark etmemiş veya gereken ilgiyi göstermemiştir. Örneğin fonksiyonel hedefler, organizasyon birimlerine göre stratejik hedefler geliştirilerek belirlendiğinden, fonksiyonel kriz yaşayan bir organizasyonun stratejik hedefleri de risk altındadır (Güvendi, 2016: 11).

1.1.4.3. Nedenlerine Göre Krizler

Nedenlerine göre tanımlanan kriz türleri dış çevre faktörlerinden kaynaklı krizler ile örgüt içinden kaynaklı krizler olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Aşağıda, nedenlerine göre krizler ayrı bir başlık altında detaylı olarak ele alınacağından, burada bu konuda ayrıca bir açıklama yapılmamıştır.

1.1.5. Krize Neden Olan Faktörler

Krizlerin nedenlerine yönelik araştırmalarda krizlerin nedenleri örgütsel faktörler ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

1.1.5.1. Örgütsel Faktörler

Krizlerin nedenlerinden birisi organizasyonun kendi yönetiminden ve içyapısından kaynaklanan faktörlerdir. Optimal büyüklüğe ulaşamamış, hiyerarşik ve merkezietçi yapıdaki organizasyonlar, etkili olmayan mali yönetim, liderlik, modern yönetim tekniklerinin uygulanmaması gibi faktörlerden kaynaklı olarak krizlerle karşı karşıya kalmaktadır (Aktan ve Şen, 2001: 8). Örgütsel yapı ve örgütün yönetim şekli krize neden olacak örgütsel faktörler arasındadır. Bunun dışında bir organizasyonun yapısından ve yönetim niteliğinden kaynaklı olarak krize neden olabilecek diğer örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güneş ve Beyazıt, 2010: 19):

- Organizasyonun geçmişi ve ayakta kalma süresi,
- Organizasyonel yapı ve örgüt kültürü ile ilgili sorunlar,
- Krizleri fark edememe,

- Sektörler arası etkileşim,
- Organizasyonun tepe yönetiminin aldığı yanlış kararlar,
- Organizasyonun tepe yönetiminin yetersizliği,
- Organizasyonun yaşam evresi,
- Organizasyonel yapının çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek düzeyde esnek olmaması,
- Karar alma ve uygulama süreçlerinin yavaş olması,
- Sıkça hata yapılması,
- Yönetim ile çalışanlar arasında düzenli iletişim olmaması,
- Aşırı düzeyde merkeziyetçi yönetim politikasının uygulanması,
- Birimler arasındaki çatışmanın fazla olması,
- İşgücü devrinin fazla olması,
- Çalışanların devamsızlık oranının yüksek olması,
- Çalışan memnuniyetsizliğinin yüksek olması,

Yukarıda ifade edilen faktörler organizasyonların krize karşı koyma gücünü sınırlandırmakta ve bu durum krizlere neden olmaktadır.

1.1.5.2. Dış Çevre Faktörleri

Organizasyonun dış çevresinden kaynaklı nedenler krizle karşı karşıya kalmasının en önemli faktörlerdir. Kuruluşlar dış çevresel faktörlere açık yapılarından dolayı değişen çevresel koşulların bulunduğu bir ortamda faaliyet gösterirler. İşletmeler çevresel koşulları kontrol edemediği için bu koşullara bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerin krize karşı karşıya kalmasına neden olan dış çevresel faktörler işletmenin çevreye bağımlılığı ile ilişkilidir. Çevresel faktörlerde yaşanan değişim belirsizlik ve karmaşa yaratır. Kriz ise belirsiz ortamdan ve karmaşadan beslenmektedir. İşletmenin çevresel faktörlere

bağımlılığının etkisi büyük ölçüde burada kendini hissettirir (Genç, 2004: 338). Aydemir ve Demirci'ye (2005: 66) göre bir işletmenin krizle karşı karşıya kalmasına neden olan dış çevresinden kaynaklı olarak faktörler aşağıdaki gibidir:

- Yaşanan doğal afetler
- Örgütün faaliyette bulunduğu ülkelerin ekonomisinde yaşanan olumsuz gelişmeler
- Teknolojik gelişmeler
- Yasal değişiklikler

Kuruluşların entegre olduğu çevrede meydana gelen doğal afetler o çevrede bulunan kuruluşların faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin doğal afetlerden kaynaklı krizlere karşı önceden hazırlıklı olması ilerde yaşanabilecek doğal afetlere dayalı krizlerin zararını azaltmaktadır (Gökhan, 2013: 41). Diğer taraftan teknolojiye yaşanan hızlı gelişme iş görenlerin bilgi ve becerisinin yetersiz duruma getirmektedir. Bu nedenle yeni teknolojiler, donanımlar ve sistemler çalışanlar açısından sürekli öğrenme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin yaşanan bu gelişme karşısında çalışanların öğrenme ihtiyacını karşılamaması durumunda krizler ortaya çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerin krizlere yol açmasının bir başka nedeni yeni teknolojik sistemlere karşı duyulan kuşkuudur. Özellikle geleneksel yönetim tarzını benimsemiş yöneticilerin değişimi kabul etme konusundaki isteksiz tavır krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kurtuluş, 2009: 19). Görüldüğü gibi çevresel faktörler teknoloji ile ilgili olabileceği gibi ekonomi, toplum, kültür, siyasi olaylar ve doğal çevre ile de ilgili olabilir. İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin etkisini kontrol etmek için işletmenin sürekli olarak dış çevreyi incelemesi gerekir.

1.1.6. Kriz Yönetimi ve Kriz Durumunda Yapılması Gerekenler

İşletmeler giderek daha riskli bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Araştırmalar İsviçre'deki ve Avrupa Birliği'ndeki (AB) küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) %60'ından fazlasının bir tür felaket yaşadığını göstermektedir (Hamidovic, 2012: 1). Böyle bir ortamda krizlere karşı önlem alınmadığında işletmenin varlığını tehdit edecek boyutlara varan düzeyde sorunlar ortaya çıkmakta önlem alıp kriz iyi yönetildiğinde ise

işletme krizlere karşı daha da güçlenmektedir (Akduman ve Hatipoğlu, 2020: 221). Dolayısıyla organizasyonlar tarafından gelecekteki olası gelişmelerle başa çıkmak için kriz yönetimi kapsamında her zaman bir dizi eylem planı düzenlenmelidir. Kriz yönetimi, organizasyonu düzenli iç ve dış stresler, ciddi itibar, kârlılık veya organizasyonun hayatını tehdit eden bu sorunları önceden tahmin etme ihtiyacına vurgu yapar ve bunlarla uğraşmaya hazırlar (Mehr ve Jahanian, 2016: 143).

Kriz yönetimi, krizlerle mücadele etmek ve bir krizin yol açtığı fiili zararı azaltmak için tasarlanmış bir dizi faktör olarak tanımlanabilir. Bu, (i) bir krizden önce önleme ve hazırlık yapmayı (mümkün olduğunda), (ii) kriz sırasında müdahale ve (iii) krizden sonra öğrenme ve revizyonu içerir (Coombs, 2015: 110). Kriz yönetimi tehditlerin farkındalığını artırır, kuruluşu olası aksaklıklara hazırlar ve kuruluşun bu tür acil durumlarla başa çıkmak için gereken kaynaklara ve bilgilere sahip olmasını sağlamaya yardımcı olur (Hamidovic, 2012: 1). Kuruluşlar/politika yapıcılar, kriz kaynaklı sorunlara zamanında bir çözüme karar vermezlerse ve risk kaynakları ele alınmadan bırakılırsa, firmalara, kuruluşlara ve nüfusa kalıcı olarak zarar verebilirler ve bunun sonucunda sosyoekonomik ve sağlık sorunlarına yol açabilirler (Ardito vd., 2021: 382). Bu doğrultuda kuruluşlar/politika yapıcılarının kriz yönetimi sürecinde yapması gerekenler aşağıda sıralanmaktadır (Tichy ve Bennis, 2009: 37-48):

- Mevcut durum değerlendirmesi yapma,
- Karar verme gerekliliği hissetme,
- Organizasyonun finansal durumunu kontrol altında tutma,
- Kararları tanımlama,
- İş görenleri görevlendirerek mobilize etme,
- Zamanı etkili şekilde kullanma,
- Çalışanları motive edici aksiyonlar alma,
- Alınan kararları hemen uygulamaya geçirme,
- Tecrübeden ders çıkararak sürekli düzeltme,

- Kurumsal imajı koruyacak önlemler alma,
- Kamusal destek sağlama,

Daha önce de ifade edildiği gibi kriz durumunda bir belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Tok, 2020:5). Yaşanan bu belirsizlik için kuruluşların planlama yapması kriz yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biridir. Her ne kadar salgın hastalıkları, doğal afetleri ve ekonomik krizleri belirlemek mümkün olsa da yöneticilerin organizasyonun maddi ve manevi kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde yönetebilmek için sektörde ve piyasada yaşanan gelişmeleri takip etmeleri ve bu gelişmelerin olumlu ve olumsuz etkileri konusunda öngörülerde bulunması ve buna yönelik planlamalar yapması gerekmektedir (Drucker, 2011: 43).

1.1.7. Kriz Yönetim Stratejileri

Kriz yönetimi, istikrarsız, anormal ve karmaşık durumlarda önemli stratejik kararlar almayı gerektirir. Bu nedenle, kriz yönetimi planlarının bir sonraki adımda ne yapılacağına karar vermekten ziyade doğru kararlar almak için bir temel oluşturması önemlidir (Hamidovic, 2012: 2). İlgili literatürde, bazı araştırmacılar krizlerin tekrar ettiğini ve önlenmesinin zor olduğunu savunurken, diğerleri bir organizasyon içindeki süreçleri yönetmek için yeni yöntemler belirlemeye ve krizlerin tekrarlanmasını önlemeye odaklanmışlardır. Bir organizasyonun başarılı olması için bir krizden sağ çıkması yeterli olmayabilir. Bu nedenle kriz yönetimi için yapılan çalışmaların iş sürekliliğini sağlaması, organizasyonel düzeyde öğrenmeyi sağlaması ve gelecekteki faaliyetlere taşıması önemlidir (Pearson & Clair, 2008: 3).

Pauchant ve Mitroff'a (1992) göre kriz yönetiminin iki stratejisi vardır. Bunlardan biri proaktif yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre dikkatli bir gözlem sonunda yaklaşan bir krizin fark edilmesi durumunda krizin tamamen önlenmesi ya da tamamen önlenmesinin mümkün olmadığı hallerde krizin etkisini en az da indirmeye çalışılır. Kriz yönetiminde uygulanan diğer bir yöntem ise reaktif yaklaşımdır. Bu yaklaşım kriz anıyla veya sonrasındaki gelişmelerle ilişkilendirilir. Buradaki ana hedefler hasar kontrolü yapma ve statükonun hızla toparlanmasıdır (Sausmarez, 2004: 158).

Coombs (2012: 47) kriz yönetiminde proaktif yaklaşımın benimsenmesi organizasyonlar açısından daha önemlidir. Çünkü bu yaklaşımda organizasyonlar erken

uyarı sinyali almakta ve bunları düzeltmek için sürekli olarak bütün faaliyetlerini, iç, dış ve yakın çevresini kontrol etmektedir (Ural, 2003: 385). Bu doğrultuda kriz yönetim süreci araştırma ve kaynak tespit etme, çevrenin taranması, bilgi toplama ve elde edilen bilgilerin analizi olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir (Coombs, 2012: 47).

Reaktif yaklaşımı benimseyen kuruluşlar ise yaklaşan kriz belirtilerini göz ardı ederek, yaşanan gelişmeleri olması gerektiği gibi takip etmemekte ve krizi yok saymaktadır. Bu yaklaşımı kullanan şirketlerin bir kriz yönetim ekibi veya kriz yönetim planı yoktur. Bu nedenle bu şirketlerin kendilerine zarar verecek sorunlardan kaçınması zordur (Pira ve Sohodol, 2015). Reaktif yaklaşım “krizle karşı karşıya kaldık şimdi ne yapılması gerekir?” sorusuna hızla yanıt arayan bir stratejidir. Bu yaklaşım uygulayan işletmeler kriz anında yetkili kurullarını derhal toplayarak yapılması gerekenlere o anda karar verir (Özden, 2009: 54).

1.2. COVID-19-Pandemi Krizi

2019 yılı Aralık ayı sonlarında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni tip koronavirüs salgını önce Wuhan bölgesine ardından tüm Çin'e yayılmış ve bu olaylardan sonra DSÖ bu virüsü koronavirüs (COVID-19).olarak tanımlamıştır. Virüsün dünya çapında hızla yayılması ve buna bağlı vaka ve ölüm sayısındaki artış nedeniyle DSÖ, 11 Mart 2020'de pandemi ilan etme kararı almıştır (WHO, 2020). Bir pandemi ilanı ile birlikte ülkeler, halka açık toplantıları iptal etmek, uzaktan çalışmaya geçmek, çevrimiçi tıbbi hizmetler sağlamak ve bulaşma riskini artıran kişiler arasındaki yakın temas nedeniyle okulları kapatmak gibi bir dizi halk sağlığı önlemi uygulamaya koymuştur (Heymann ve Shindo, 2020: 542- 543).

Aniden ortaya çıkan koronavirüs salgını hızla yayılmış ve hem sağlık hem de ekonomi açısından insanlar ve ülkeler için ciddi ve büyük bir krize yol açmıştır. İnsanlar enfekte olmamak için gereken hijyen önlemlerini alırken aynı zamanda kaygılanmıştır. Daha önce böyle bir salgının yol açtığı büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmamış olan kurumlar ise ilk aşamada ne yapacağını bilemez hale gelmiş daha sonra krize boyun eğerek harekete gereken önlemleri almaya başlamıştır (Ökek, 2020: 18). Farklı ve çok karmaşık bir kriz türü olan ve pandemi çerçevesinde değerlendirilen koronavirüs döneminde belirsizlik ve net mücadele yöntemlerinin olmaması krizi zorlaştırmıştır. Bu tür krizlerde, diğer krizlerden ayrı olarak, tüm kişi ve kurumların birlikte mücadele ettiği

bir dış tehdit olan virüsle mücadele için ortak bir anlayışa ulaşmak için modüller oluşturma stratejisi kullanmak gerekebilir (Cristina de Campos, 2017: 124).

1.2.1. Tarihsel Süreçte Yaşanan Pandemiler

Salgınlar, insanlık tarihinin her döneminde toplumu etkileyen önemli bir faktör olmuştur. Salgınların toplumlar üzerindeki etkisi, toplumu oluşturan herkes için aynı derecede şiddetli olmamıştır. Bazı kesimler salgınlardan daha fazla etkilenirken, diğerleri daha az düzeyde etkilenmiştir. Bu nedenle, büyük salgınların toplumun sonraki evrimi üzerinde büyük bir etkisi olması muhtemeldir (Türk vd., 2020: 614).

Belirli bir popülasyonda ve belirli bir zaman diliminde bulaşıcı bir hastalığa yakalanan bireylerin sayısının artması olarak tanımlanan salgınlar, uzun süredir mikroorganizmalar nedeniyle hep sorun olmuştur (Hacımustafaoğlu ve Önürmen, 2018: 172). Bu salgınlar bazen çok sayıda ölüme, bazen başka hastalıklara yol açacak kıtlıklara, bazen de savaşları durdurabilecek siyasi olaylara neden olmuştur (Gürel ve Aslan, 2019: 361). Tarih boyunca mikroorganizmaların neden olduğu bu salgınlara çoğunlukla bakteri ve virüslerin yanı sıra insanlar ve ayrıca hayvanlar neden olmuştur ve bunların yayılmasını sağlamıştır (Ergönül, 2016: 1).

MÖ 430 yılında Atina ile Sparta arasındaki Peloponez Savaşı sırasında görülen ve beş yıl süren ve 100 bin kişinin ölümüne neden olan Atina vebası, insanlık tarihinde eski çağlarda ilk pandemi olarak kayıtlara geçmiştir. Bu salgına tifo, Rift vadisi ateşi gibi çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Atina vebasından etkilenen ülkeler Libya, Etiyopya, Mısır. Hastalıkla birlikte ateş, susuzluk, deri döküntüsü ve lezyonlar da tespit edilmiş. Bu ilk pandeminin yayılmasında savaşın neden olduğu aşırı nüfusun etkili olduğu düşünülmektedir (Littman, 2009: 456). MS 165-180 yıllarında, nedeni henüz belli olmamakla birlikte, Roma İmparatorluğu'nda yaşanan ve doğu seferlerinden dönen askerler tarafından getirildiği düşünülen Antoninus vebası ise ateş, boğaz ağrısı gibi semptomların eşlik ettiği bir başka salgın hastalıktır. Adını Roma imparatoru Marcus Aurelius Antoninus'un ölümünden alan bu salgın, günde 2 bin kişiyi öldüren ve imparatorluğun toplam nüfusunun %30'unu (5 milyon) kaybeden başlıca veba salgınlarından biridir. Bu salgın, güç kaybı olarak imparatorluğun yıkımına kadar devam eden bir süreci başlatmış ve imparatorluk içinde güç savaşlarına ve iç savaşlara yol açmıştır (Furuse vd., 2010: 1-4).

MS 250-270 yıllarında Kartaca Piskoposu tarafından isimlendirilen Kıbrıs Vebası, o zamanlar yaklaşık 200 milyon olan dünya nüfusunun 1 milyonunun kaybolmasına neden olmuştur. İlk olarak Etiyopya'da başlayan salgın daha sonra Roma, Yunanistan ve Suriye'ye yayılmış ve yaklaşık 20 yıl sürmüştür. İshal, kusma, boğaz ülseri, ateş, el ve ayaklarda lezyonlar vebanın belirtilerinden bazılarıdır (Yüksel Mayda ve Dinç, 2020: 75). 735-737 yılları arasında Tokyo'da meydana gelen Japon Çiçek Salgını ise komşu ülkelere sıçrayarak yaklaşık bir milyon insanın ölümüne neden olmuştur. Japon nüfusunun üçte birini öldüren salgında ölenlerin çoğu çocuktur (Hurd, 2020: 95).

Yersinia pestis bakterisinin neden olduğu ve tarihin en yıkıcı salgınlarından birine yol açan kara veba salgını, 1346-1353 yılları arasında dünya nüfusunun üçte biri olan 75 ila 200 milyon insanı öldürdü. Toplumda Tanrı'nın ve kilisenin sorgulanmasına neden olan veba salgını, dinde bir reforma neden olacak kadar etkili olmuştur (Yüksel Mayda ve Dinç, 2020: 75). 16. yüzyılda İspanyollar tarafından Meksika'da Avrupa'dan buraya taşınan çiçek hastalığı (Aztek'te "Cocoliztli") kızamık ve difteri gibi birçok farklı hastalığın ortaya çıkmasıyla meydana gelen salgın felakete "cocoliztli salgınları" denilmektedir. Cocoliztli salgınları 1520-1576 yılları arasında 3 kez meydana gelmiştir. Günümüzde salmonella bakterilerinin neden olduğu iddia edilen salgınların yaklaşık 25 milyon insanı öldürdüğü tahmin edilmektedir Bu salgının Meksika'dan Venezuela'dan Kanada'ya yayıldığı düşünülmektedir DSÖ, 1967 yılında çiçek hastalığının ortadan kaldırılması için bir kampanya başlattığında, o yıl dünyada 10-15 milyon çiçek hastalığı vakası ve 2 milyon ölüm olduğu tahmin ediliyordu. Son vaka 1977'de Somali'de rapor edilmiştir (Acuna-Soto vd., 2004: 1-5).

Tarihimizde yedi büyük kolera salgını olmuştur; ancak bunların en ölümcülü 1852-1860 yılları arasında meydana gelen üçüncü kolera salgını olmuştur. Kolera'nın ana nedeni insan dışkısı ile kontamine içme suyuydu, ancak bu üçüncü salgında anlaşılmıştır. Bunun anlaşılmasının ardından içme suyunun kaynatılmasının önemi anlatılmıştır. Dünyanın en kirli nehirlerinden biri olan Ganj nehrinin bulunduğu Hindistan, salgından en çok etkilenen ülkedir. Salgın Hindistan'dan Afganistan'a, Rusya'ya, oradan Avrupa ve Afrika'ya ve nihayet Amerika'ya yayılmıştır. Milyonlarca insanın öldüğü yedi kolera salgını şiddetli ishal olarak görülmüştür (Dunnigan, 2003: 340).

BÖLÜM 2: LİDERLİK VE KRİZ DÖNEMİNDE LİDERLİK

2.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı birçok sosyal bilim araştırmasının kapsadığı bir kavram olduğu için araştırmacılar liderliğin ne anlama geldiği konusunda ortak bir paydaya ulaşamamışlardır. Bu nedenle liderlik farklı şekillerde tanımlanmıştır (Northhouse, 2004:167). Lider kavramsal olarak, takipçilerinin gereksinimlerini daha önceden sezen ve buna uygun tasarım detayları için stratejiler geliştiren bir yaratıcı olarak kabul edilmektedir (Tunçer, 2012:291). Başka bir ifade ile liderlik, bir kişinin toplumu etkileme ve topluluk üyelerine liderlik etme yeteneğidir. Bu açıdan liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları motive etme ve etkileme, ortak hedeflere ulaşmak için çaba ve davranışlarını gönüllü olarak yönlendirme sürecidir (Gürsel ve Negiş, 2003: 58-59). Öztekin (1996:185) liderliğin bir sanat olduğunu belirtmektedir. Bu sanat, yönetilen kurum veya grubun türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, kurum veya grubun amaçları doğrultusunda takipçilerini yönlendirmek ve etkilemektir.

Liderler tarihin her döneminde ortaya çıkmıştır. Bu açıdan lider hayatın her alanında mevcuttur. Örneğin eğitim hayatında, dersliklerde, anaokullarında, siyasi hayatta, ticari hayatta ve sivil toplumda liderlerle karşı karşıyayız. Çalışanların moral, motivasyon ve mutluluk düzeylerinin bir organizasyonun başarısını ve performansını büyük ölçüde etkilediği günümüz dünyasında, rekabetin yoğun olduğu, bilgi, beceri ve yeteneğin en önemli kaynak olduğu pazarlarda etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Karakaplan Özer,2019:44). Günümüz modern yönetim anlayışında yönetici yerine lider kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle günümüz örgütleri, değişen bir çevreye entegre olmak ve son derece rekabetçi pazarlarda başarılı olmak için liderlik niteliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar (Serinkan, 2010:150).

2.1.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı ile ilgili bugüne kadar farklı pratik ve teorik araştırmalar yapılmıştır. İlk araştırmalarda, liderliğin kişisel özelliklerden kaynaklandığı düşünülmüştür. Daha sonra liderliğin yalnızca kişisel niteliklerden kaynaklanmayacağı, lider olabilmek için idarecilik özelliklerinin de bulunması gerektiği belirtilmiştir (Begeç, 1999: 18). 20. yüzyılın başlarından, 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden ve

liderlerin kişisel özelliklerine vurgu yapan liderlik yaklaşımlarına geleneksel liderlik teorileri denilmektedir. Özellikler teorisi, davranışsal yaklaşım teorisi ve durumsal liderlik teorisi geleneksel liderlik anlayışı temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım, lider olma özelliklerine daha çok sahip olan kişilerin lider olarak yetişecekleri ve başarılı olacakları düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar liderliği bazılarının sahip oldukları, bazılarının ise sahip olamadıkları bir özellik ve yetenek olarak ele almaktadırlar (Ceylan,1997: 314; Zel, 2001:94; Acuner,2002:63; Gürsel vd.,2003:64).

2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisinde araştırmacılar, bir liderde bulunması gereken özelliklere odaklanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar, liderin özellikleri ile sergilediği performans arasındaki ilişkiyi çözümleyecek araştırmalar yapmışlardır (İbicioğlu vd., 2009: 4). Özellikler yaklaşımı; liderin toplumsal statüsü, dış görünüşü, konuşma becerisi, sosyal ve duygusal yapısıyla sosyal özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım, etkili liderlerin idare becerisi, içgüdü, dürüstlük, zeka, özgüven, aktif olma, dinamik olma ve iş bilgisi gibi özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Robbins ve Coulter, 2007: 487). Liderlerde bulunması gereken özelliklerle ilgili yapılan araştırmalarda, liderlerin güven verici, ilham verici, cesur, zeki, dürüst, geleceği gören ve işini bilen kişiler olması gerektiği ortaya konmaktadır (Carrel vd.,1997: 463).

Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, lider olabilmek için doğuştan gelen bazı özelliklerin bulunması gerektiğini savunmaktadırlar. Liderler, doğuştan gelen sosyal, düşünsel ve kişisel özellikleri ile diğer kişilerden ayrılmaktadırlar (Koçel, 2005:468). Bir liderin olayları analiz etmesi için entellektüel düşünme becerisine, sosyal özelliklere ve bazı karakteristik özelliklere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Demirci,1998:130-131):

Liderin entelektüel özellikleri;

- Genel kültür düzeyinin yüksek olması gerekmektedir.
- Mantıksal tutum becerisine sahip olması gerekmektedir.
- Analiz ve sentez gücü yüksek olmalıdır.
- Muhakeme gücü ve hayal gücü yüksek olmalıdır.

Liderin sosyal özellikleri;

- Dış görünüşüne önem vermelidir.
- Hitabet becerisi yüksek olmalıdır.
- İş disiplini ve işbirliği geliştirmelidir.
- Bilgili, tecrübeli ve güven verici olmalıdır.

Liderin karakteristik özellikleri;

- Duyguları ve aklı arasında denge kurabilmelidir.
- Hızlı ve dinamik olmalıdır.
- Ciddiyetli ve uyumlu olmalıdır.
- Tedbirli ve dikkatli olmalıdır.
- Yöntem bilmeli ve düzenli olmalıdır.

Bireysel nitelikler içerisinde liderlik ve zekâ ilişkisi, araştırmacıların daima yoğun ilgi gösterdikleri alanlardan biri olmuştur. Araştırmalar, sahip olduğu zekâ seviyesi açısından liderin diğerlerinden daha üstün olduğunu göstermektedir (Giderler, 2005: 56-57).

2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışçı yaklaşıma göre önemli olan bireysel özellikler değil, liderin davranışlarıdır. Bu konuda çeşitli çalışmalar, lider ve grup üyeleri arasındaki iletişim, yetki devri, planlama ve kontrol sistemleri gibi unsurların bir liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında yer aldığını vurgulamaktadır (Güvendi, 2016: 46). Bu yaklaşım “görev odaklı lider” ve “insan odaklı lider” olmak üzere iki temel liderlik türü olduğunu belirtmektedir. Görev odaklı lider, lider olmanın gerektirdiği görevlere odaklanırken insan odaklı lider çalışanların motivasyonuna odaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:184).

Yönetim bilimcilerin çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaları, davranışsal liderlik teorisinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Bunların başlıcaları Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Eyalet Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Moton yönetim şeması modeli, McGregor'un X ve Y Teorisi çalışmasıdır. Tüm bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki yönü önemsemeleridir: Birincisi görev odaklı olma ikincisi ise insan odaklı olmadır (Tengilimoğlu, 2005:4-5). Bu yaklaşım, bir liderin etkinliğinin bireysel özelliklerle değil, davranış özellikleriyle belirlendiğini ve liderlik niteliklerinin de eğitimle kazanılabileceğini savunur. Bu yaklaşımda liderin belirlenen amaçlara ulaşması için ihtiyaç duyduğu takipçileri ile arasında kurduğu iletişimin türü, motivasyon şekli, örgütsel bağlılık, karar alma sürecine katılım, toplantıları yönetme şekli, emir verme tarzı ve organizasyonun kaynaklarını kullanışlı hale getirme gibi davranışları önem kazanmaktadır (Şimşek, 2006:12).

2.1.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorisinin liderliği tanımlamada eksik görülmesi sonucunda lider ve grup üyelerine etki eden çevresel faktörlerin üzerinde durulmaya başlanmış ve durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Özkalp & Sabuncuoğlu, 1997: 144). Durumsal liderlik teorilerinde liderlik kavramı tanımlanırken liderlerin özellikleri ve göstermiş olduğu davranışların yanında çevresel faktörlerin de etken olduğu farklı durumlar ve koşullarda liderlik tarzının değişeceğini savunulmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Etkin liderliği çevresel faktörler üzerinden değerlendiren durumsal liderlik teorisine göre liderin etkinliğini organizasyonun amaç ve hedefleri, grup üyelerinin beklenti ve kabiliyetleri, organizasyonun ve grubun özellikleri, lider ve grup üyelerinin geçmişte elde ettikleri tecrübeler belirler (Koçel, 2001: 466-477).

Durumsal liderlik teorisinde liderin bulunduğu pozisyon da liderlik tarzını belirleyen önemli bir etkidir. Örneğin aynı kurumda farklı pozisyonlarda görev yapan liderler farklı liderlik tarzı sergilerler. Davranışsal liderlik teorilerinde liderin insan ile ilgili ve üretimle ilgili davranışlar sergilediği, insana yönelik davranış sergileyen liderlerin daha başarılı olduğunu savunulurken, durumsal liderlik teorisinde insan ile ilgili ve yönetim ile ilgili davranışlardan ikisinin de farklı durumlarda başarı sağlayabileceğini savunmaktadır (Zel, 2011:139). Başka bir deyişle bazı durumlarda iş merkezli liderlik tarzı başarılı olurken, bazı durumlarda ise kişi merkezli liderlik tarzının etkin ve verimli olacağı savunulmuştur (Çağlar, 2004: 101).

Hersey ve Blanchard'in durumsallık yaklaşımı

Durumsal liderlik teorisine katkı sağlamış olan teorisyenler, Blake ve Mouton'un 2D liderlik yaklaşımıyla başlayan Hersey ve Blanchard'dır (Eren, 2008: 541). Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kurama göre tüm işler farklıdır ve tüm iş türleri kendince farklıca liderlik şekli gerektirmektedir.

Hersey ve Blanchard, "olgunluk" teriminin, her koşulda liderlik tarzı olmasının olması gerektiği düşüncesinin karşısına astları üzerindeki etkisini tartışmışlardır. Hersey ve Blanchard'a göre, etkin liderliği gerektiren mevcut durum ve astlarının olgunluğu ile birlikte düşünülmelidir. Hersey ve Blanchard'ın teorik yaklaşımında olgunluk adı verilen bir süreç, astların sorumluluk, ilgi, deneyim ve motivasyon unsurlarını zaman içinde farklılaştırmayı ifade eder. Teoriye göre, astların olgunluğu da en alt düzeyden en üst düzeye doğru ilerlemektedir.

Bir liderlik tarzına karar verirken liderler takipçilerinin olgunluğunu dikkate alır. Bu nedenle, kendisini izleyen takipçilerinin olgunluğunu dört türe ayırabilmektedir. Bu dört liderlik tarzı şunlardır: Emir verme, ikna etme, kararlara katılma ve yetkilendirme.

Fiedler'in durumsallık modeli

Fiedler' in önderliğinde geliştirilen yaklaşımın araştırmaları askeri birliklerden spor gruplarına birçok kitle üzerinde yapılan ve 22 yıl süren kapsamlı araştırmalardır. Bu yönü ile değerlendirildiğinde durumsallık teorileri içerisinde en geniş kapsamlı araştırma Fiedler tarafından yapılan araştırmadır (Zel, 2011: 143).

Fiedler geliştirdiği durumsallık yaklaşımında liderlik biçiminin tanımlanmasının yanı sıra ortam özelliklerine yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Fiedler 'e göre liderin başarısını belirleyen en önemli etken liderlik tarzıdır.

Fiedler, liderin davranış tarzının iş merkezli mi yoksa ilişki merkezli mi olduğunu ölçmek amacıyla LPC (Least Preferred Coworker- En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) anketini geliştirmiştir (Robbins & Judge, 2012: 381-382).

İlk kez basketbol takımında uygulanan bu ölçekte olumlu ve olumsuz on altı adet tanımlamaya yer verilmiş, anketin cevaplarına göre en çok ve en az tercih edilen çalışma arkadaşına 1 ile 8 puan arasında puanlar verilmesi sağlanmış ve bunun sonucunda LPC puanı oluşturulmuştur. LPC puanı yüksek çıkan lider "insanlarla olan ilişkilerini önemseyen", LPC puanı düşük lider ise "görevine önem veren " davranışlar sergileyen kişiler olarak saptanmıştır (Fiedler, 1967: 39-44). Fiedler'in yaklaşımına göre lider belli durum ve ortamlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır, eğer ortam elverişli değil ise yani lidere gerek yoksa o ortamdaki lider doğmayabilir (Başaran, 1992).

Bu teoriye göre bir durumun lider için uygun olup olmayacağı “izleyen - lider ilişkilerine, görevin yapısına ve liderin pozisyonundan elde ettiği güce bağlıdır” (Serinkan, 2008 : 45).

Robert House ve Martin Evans’ın yol-amaç kuramı

Amaç-yol teorisi Martin G. Evans ve Robert S. House tarafından açıklanmış ve daha da ileriye taşınmıştır. Bu yaklaşım temel olarak motivasyonel beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderler yol hedefi yaklaşımıyla hareket ettiklerinde, organizasyon yapısındaki konumlarından yararlanır, alt kademe çalışanları destekler, ödüllendirir ve beklentilerini karşılamaktadırlar (Balaban, 2018).

Yol-amaç modeli liderlerin farklı koşullar altında farklı davranışlar sergileyebileceğini dört liderlik davranışını öne sürer. Bu liderlik davranışları; destekleyici, yönlendiren, katılımcı ve başarı odaklı yönetim biçimleridir

House ve Mitchell (Balaban, 2018: 61) dört lider türü davranışı şu şekildedir

- **Katılımcı Liderlik:** Bu kapsamdaki liderler, karar vermeden önce çalışanlarının da görüşlerini dikkate alır. Çalışanları iş planlaması ve karar verme süreçlerinde aktif rol almaya teşvik eder.
- **Destekleyici Liderlik:** Çalışan kişilerin duygusal durumunu dikkate alan bu liderlik anlayışında, çalışanların iyiliği, onlarla yakın diyalog ve ihtiyaçların geliştirilmesi, liderin birinci önceliğidir
- **Yönlendirici Liderlik:** İş konusunda gerekli olan açıklamaları yapar, işi tamamıyla koordine edip işletilmesi gerekli olan kuralları belirler.
- **Başarı Merkezli Liderlik:** Bu liderlik tarzında sonuca odaklanma ve amaçları belirleme, performansı artırma ve gözlemleme davranışlarını aktif olarak gösteren liderlik anlayışıdır.

Yol-amaç teorisine göre liderlerin astlarını tanımalı, genel olarak durumunu daha iyi değerlendirmeli ve sonuca ulaşması gerekmektedir. Liderler esasında süreç sonucunda hangi liderlik biçimini uygulayacaklarına karar verebilirler. Tüm bu durumsal kararlar sonucunda uygulanan liderlik tarzı astlar tarafından desteklenmektedir. Böyle bir uygulama kullanılmadığında kullanılan liderlik tarzının başarı şansı çok azdır (Balaban, 2018).

2.1.1.3. Modern liderlik teorileri

Yönetimde son zamanlarda yapılan araştırmalar, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığını ve bu durumun bir sonucu olarak yeni liderlik modellerinin geliştirilmiştir. Bu modern teorik yaklaşımlara ek olarak, insanlar liderlik süreçlerine geleneksel modellerde vurgulanmayan farklı perspektiflerden bakmaya başlıyor. Modern anlamda liderlik tarzı, liderlik sürecinin tesadüf olmadığını savunur. Modern bir yaklaşıma göre lider, bir vizyonu takipçileriyle paylaşan, onu ortak bir vizyona dönüştüren ve vizyonun uygulanması için bir plan oluşturan kişidir (Bozkurt ve Günal 2014: 5).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik teorisi

Dönüşümcü liderlik teorisi başlığı altında ele alınacak olan liderlik tarzı literatürde son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik, modern yönetim teorisi ve araştırmaları için son derece önemlidir dikkate değerdir (Eraslan, 2013: 2) İlk defa James MacGregor Burns'ün ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik, daha ilerleyen sürece Bernard Bass tarafından da benimsenmiştir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini değişime yönlendirmek amacıyla etki altına alacaktır. Ayrıca takipçilerine ilham verecek bir karaktere sahiptir (Yiğit ve Yazarken, 2014: 73).

Etkileşimci (transaksyonel) liderlik

Etkileşimli liderler, takipçilerini belirlenen hedeflere doğru yönlendirir ve rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak onları motive eder. Bu liderler, çalışanlara eşit derecede önem verir, beklentileri ve kuralları açıklar, görev odaklı davranışlarla onları etkiler ve alt kademe çalışanların kurallar dahilinde hareket etmesini sağlamaktadır (Keklik, 2012: 78).

Otokratik lider

Otokratik liderler, sıkı kurallara muhalif insanlardan hoşlanmayan, onların konuşmasına fırsat vermeyen, tek başına karar veren ya da alınan kararları değiştirebilen otoriter ve normatif olarak nitelendirilebilecek bir liderlik türüdür. Genellikle, otokratik liderlik olumlu bir kavram olarak görünmektedir. Zararın yanı sıra faydaları da bulunmaktadır. İlişkilerde zayıf olan otokratik liderlik, krizlerde kararları tek bir elde toplamak ve kaynakları hızlıca kontrol etmek adına son derece önemlidir (Karalar ve Küçükaltan, 2014: 172).

Demokratik/katılımcı liderlik

Demokratik liderlik, ilişkileri ön planda tutmaktadır. Bu açınan son derece önemli bir liderlik teorisidir. Bahsedilen liderlik biçiminin ortak noktada birleşmekte olan bir yetkisi bulunmamaktadır. Lider ve takipçiler ortak hedef ile çalışmaktadırlar. (İbicioğlu ve Özmen, 2009: 6). Bu liderlik çeşidinde liderler, tüm sorumluluğu almayı tercih etmezler. Aksine sorumlulukları paylaşmayı isterler. Bu liderliğin başarısı onun hem liderin hem de grubun çalışma sürecini devam ettirme düzeyi tarafından belirlenmesi olarak nitelendirilebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Paternalist (babacan) liderlik

Bugünlerde paternalist liderliğin ne olduğu ve kapsamı literatürde kapsayıcı bir fikir birliği yoktur, ancak kavramın kökeni ataerkillik anlayışına kadar geri götürülebilir (Baltacı, 2017: 44). Feinberg, paternalizmi insanların kendilerine zarar vermelerini engellemek veya kendi çıkarları için onlara rehberlik etmek olarak tanımlar. Paternalizmin güç olarak algılanmasını mümkün kılan en çarpıcı özelliği, iktidarın çeşitli sembolik anlamlardaki kodlar etrafında içselleştirilmesi şeklinde dayanmasıdır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 141).

Stratejik liderlik

Stratejik liderlik kavramı, 1984'te iki bilim insanı olan Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Hambrick ve Mason'a göre, liderlerin eğitimi, yaşı, deneyimi ve diğer özellikleri, bilgilerinin doğasını ve seviyesini etkiler ve dolayısıyla organizasyon için olan önemli kararı alırlar Bu liderlik teorisi, daha üst kademe teorisinden evrimleşmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

Vizyoner liderlik

Vizyon, kelimenin tam ifadesiyle görüş, ileri görüşlü olma ve hayal gücü anlamına gelmektedir. Vizyonlar, geleceğe bakışımızı şekillendirmek için de kullanılmaktadır. Bir başka ifadeye göre göre vizyon, işletmenin ileride öngördüğü “ideal” bir durum olarak ifade edilebilir. Vizyon, esasında uzun vadeli düşünmenin ve organizasyonel değişimin başlangıcıdır ve başkalarıyla öngörü yaratır (Durukan, 2006: 278).

Vizyoner lider, geleceği yeni gözlerle görebilen kişidir. Liderin bu farklı bakış açısı, herkesin gördüğünden farklı ve vizyonunu oluşturan taze bir bakış açısıyla geleceği tahmin etme yeteneğine sahip olduğuna inanılmaktadır. Vizyoner lider, bir bireyin toplu olarak etkileyebilecek ve harekete geçebilecek bir vizyon oluşturma ve iletme yeteneğini bünyesinde barındırmaktadır. Thompson, büyük değişimlerde en başarılı liderlerin, etrafta dolaşabilen ve organizasyon içindeki vizyonlarını ve heyecanlarını çalışanlarına

anlatmak için kişisel bağlantılar kurabilen kişiler olduğunu belirtmiştir (Gül ve Çelebi, 2914: 149).

Karizmatik lider

Karizmatik liderlik teması üzerine çok fazla çalışma yapılmıştır. 1980'li yıllardan daha öncesinde yapılan araştırmalarda karizma, siyasi büyüklük, sosyal etkinliği veya dini liderliği kapsadığı şeklinde değerlendiriliyordu Karizma kavramı eski Yunana kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu görülmekte ve eski Yunanca da “Tanrı'ya ilham verme becerisi” anlamına gelir (Oktay ve Gül, 203: 404).

Genellikle toplumların liderlere gereksinim duyduğu zamanlar kargaşa, ekonomik kriz ve savaş dönemleridir. Bu dönemleri incelediğimizde, ünlü liderlerin savaş dönemleri veya olağanüstü durumların yaşandığı dönemlerde ortaya çıktığını görmekteyiz. Örneğin; Gandhi, Hitler, Atatürk, M. Luther King vb. liderler savaşta savaş dönemlerinde ortaya çıkmışlardır (Gül ve Aykanat, 2012: 18-19).

Bu teorinin ortak paydalarından biri kriz, stres, bozulma ya da değişimin karizmatik liderlerin meydana çıkmasını kolay hale getirecektir (Arslan, 2009: 4). Literatüre bakıldığı zaman karizmatik lider kavramından ilk defa Jurg Weber'in bahsettiğini görmekteyiz. Weber, 1947 yılında karizmatik liderlerin ilahi bir ayrıcalığa, üstün güç ve niteliklere haiz olduğunu iddia etmiştir (Baltaş, 2001: 133).

2.1.1.4. Kriz Döneminde Liderlik

Kriz dönemleri, diğer dönemlere oranla daha değişik bir liderlik şeklide gerektirmektedir. Bir kriz durumunda yapılabilecek pek çok şey bulunmaktadır. Kriz liderlerinin güçlü analitik becerilere, karar verme bilincine, her bir konu hakkında bilgi ve şartlar değiştikçe değişik niteliklere sahip olması gerekmektedir. Lider beceri, bilgi ve tecrübesine en çok kriz ve kriz sonrası organizasyonel yeniden yapılanma dönemlerinde gereksinim hissedilmektedir. Liderin sorumluluğu, liderliğini yürüttüğü kurum ya da örgütü krizden korumak ve şayet koruyamıyor ise krizi başarı ile atlattırmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ve kurumların krizleri yönetmede ve problemleri çözmede liderleri bulunmaktadır. Buradan hareketle liderler genellikle kriz zamanlarında kendilerini göstermektedir.

Liderler, yönetici anlamına gelmez ve örgütün bir kriz halinde yöneticilerden daha fazla lidere gereksinimi olmaktadır. Liderlik yaratıcılık, uyarlanabilirlik ve çevikliğe odaklanırken, yönetim kopyalama ve sürdürmeye odaklanmaktadır. Yönetici kapanış

gelir tablosunun son genel merkezine bakarken, lider ufka doğru bakmaktadır. Yöneticiler kontrollere, sistemlere, politikalara, süreçlere ve yapılara odaklanırken, liderler güven ve ilişkiler meydana getirmeye odaklanmaktadır (Tuğcu, 2017: 20). Bir organizasyonun liderinin başarısı, krizin organizasyon üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için kritik bir önem taşımaktadır. Smits ve Ezzat, liderlik ve ekip çalışmasının etkili kriz yönetiminin kilit unsurları olduğunu söyledi. Lakin bir kuruluşun krize girmesinin en mühim sebebi üst düzey yöneticilerin ya krizin farkında olmaması veya örgütü krizden kurtaramamasıdır (Soysal vd., 2011: 225)



BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın çalışma grubuna, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ve ortaya çıkan bulguların nasıl raporlaştırıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Pandemi gibi kriz dönemlerinde işletme liderlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, insanların fikir ve deneyimlerini derinlemesine keşfetmemizi sağlayan bir yöntemdir (Ünlü ve Kaşkaya, 2018). Fenomenolojik model ise hakkında bilgi sahibi olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız durumlar hakkında ayrıntılı bilgi elde etmek için kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada kriz dönemlerinde işletme liderlerinin sergiledikleri liderlik tarzları hakkında görüşlerini belirlemek amaçlandığından nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu istanbul ilinde faaliyet gösteren ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden yeme içme sektöründeki 11 adet lider oluşturmaktadır. Çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1**Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler**

Demografik değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	6
Medeni durum	Evli	10
	Bekâr	1
Yaş	21-30 Yaş	
	31 - 40 yaş	7
	41 - 50 yaş	4
	51 ve üzeri	-
Eğitim durumu	Lise	1
	Lisans	8
	Yüksek Lisans	2
	Doktora	-
Firmadaki hizmet süresi	1 yıldan az	2
	1-5 yıl	-
	6-10 yıl	7
	11-15 yıl	2
	15 yıldan fazla	-
Yöneticilik tecrübesi	1 yıldan az	1
	5 - 10 yıl	1
	11 - 15 yıl	8
	16 - 20 yıl	1
	21 yıl ve üzeri	-

Çalışma grubuna ait demografik bilgilerin yer aldığı Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların altısı erkek ve beşi kadındır. Katılımcıların 10'u evlidir. Yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların 7'si 31-40 yaş aralığında iken 4'ü ise 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların 8'i lisans, 2'si yüksek lisans mezunu olup 1'i ise lise mezunudur. Katılımcılardan 7'sinin mevcut firmadaki hizmet süresi 6-10 yıl, 2'sinin 11-15 yıl olup 1'inin de 1 yıldan azdır. Yöneticilik tecrübesi 11-15 yıl olan 8 katılımcı, 16-20 yıl olan 1, 5-10 yıl olan 1 ve 1 yıldan az olan 1 katılımcı vardır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için öncelikle araştırma konusu ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra sorulan sorular alan uzmanının değerlendirmesine sunulmuş ve görüşme formuna

son şekli verilmiştir. Veri toplama sürecinden önce 2 işletme yöneticisi ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmadan sonra soruların anlaşılır olduğu görülmüş ve herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Görüşme formunun son hali gerekli izinler alındıktan sonra görüşme yöntemi ile katılımcılara uygulanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların müsait olduğu ve randevu aldığı saatlerde gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların izni ile kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Görüşme sonucunda elde edilen veriler analiz edilirken içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu tür analizlerde katılımcıların görüşlerini çarpıcı biçimde yansıtacak şekilde doğrudan alıntılara yer verilmektedir ve varılan sonuçlar düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmaktadır. Bunun için elde edilen veriler mantıklı ve açık bir şekilde betimlenmektedir ve daha sonra bu betimlemeler yorumlanarak belirli sonuçlara varılmaktadır. İçerik analizinde, araştırmacı önce araştırma soruları, araştırma çerçevesi veya görüşme yönlerinden başlayarak veri analizi için bir çerçeve oluşturmaktadır ve veriler bu tematik yapıya göre işlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada ele alınacak temalar aşağıda yer almaktadır:

- Yöneticilerin kriz öncesinde sergiledikleri liderlik tarzı
- Yöneticilerin kriz sürecinde işletme başarısı için uyguladıkları stratejiler
- Kriz süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için liderlerin sahip olması gereken özellikler
- İşletmelerin pandemi gibi krizlere hazırlıklı olmasına ilişkin öneriler

Araştırmada ele alınan her bir temaya ilişkin katılımcı görüşlerinde hareketle oluşturulan kodlar ve kodların sıklığını ifade eden frekanslar tablolar halinde sunulmaktadır.

Katılımcılara yukarıdaki çerçeve dahilinde 10 adet soru yöneltilmiştir. Bunlar;

1. Genel olarak işletmenizde nasıl bir liderlik tarzı sergilediğinizi kısaca anlatabilir misiniz?
2. Pandemi krizi öncesinde önlem açısından işletmeniz için nasıl bir strateji uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
3. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için örgütsel yapı açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
4. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için finansal yönetim açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
5. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için çalışan gelişimi ve eğitimi açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
6. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için çalışan motivasyonu açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
7. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için müşteri ilişkileri yönetimi açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
8. Pandemi krizi sürecinde işletmenizin başarısı için reklam ve tanıtım açısından ne tür stratejiler uyguladınız? Kısaca açıkla mısınız?
9. Pandemi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için bir liderin sahip olması gereken özellikler nelerdir? Kısaca açıkla mısınız?
10. İşletmelerin pandemi gibi krizlere hazırlıklı olması için ne gibi önerilerde bulunursunuz?

BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde çalışma sorularına yönelik toplanan veriler ışığında ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Yöneticilerin Kriz Öncesinde Sergiledikleri Liderlik Tarzı

Araştırma kapsamında ele alınan ilk tema katılımcıların kriz öncesinde sergiledikleri liderlik tarzıdır. Katılımcıların bu temaya ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen kodlar Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2
Kriz Öncesinde Sergilenen Liderlik Tarzı

Tema	Kod	f
Kriz Öncesinde Sergilenen Liderlik Tarzı	Demokratik	6
	Bürokratik	2
	Paternalist (Babacan)	2
	Demokratik + Dönüşümsel + Liberal	1

Katılımcılara sorulan “Genel olarak işletmenizde nasıl bir liderlik tarzı sergilediğinizi kısaca anlatabilir misiniz?” şeklindeki soruya verilen yanıtlar incelendiğinde 6 katılımcının demokratik, 2 katılımcının bürokratik, 2 katılımcının paternalist (babacan), 1 katılımcının da demokratik + Dönüşümsel + Liberal liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür.

Katılımcıların çoğu ekip ile takım halinde çalışmayı benimsediklerini, ekibin gelişimini desteklemeyi benimsediklerini ayrıca ekipten gelen görüş ve düşüncelerin açık şekilde tartışabildiği demokratik bir ortam yarattıklarını vurgulamaktadırlar. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- “Koçluk tarzını tercih ediyorum. Ekip ile takım halinde çalışmayı, eksikleri veya ihtiyaçlarını belirleyip destek olmayı, ekibin gelişimini desteklemeyi, fikirlerin açık şekilde tartışılabildiği demokratik bir ortam yaratmaya çalışıyorum.” (K1)

- “Çalışma arkadaşlarımızla birebir iletişim içerisinde onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışanlarla aynı zamanda da şirket çıkarlarını gözetten bi şeyler katan bir liderlik tarzı.” (K3)
- “Demokratik bir liderlik tarzını benimsediğimi söyleyebilirim” (K8)
- “Takım halinde çalışmayı ve gruptaki bütün üyelerin düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmelerini, onların işletmeyle ilgili önerilerde bulunmalarına imkan tanıyan, karar alma sürecinde onların görüşlerine önem veren bir liderlik tarzı olan demokratik liderlik tarzını benimsiyorum” (K9)
- “Mesai arkadaşlarımın motivasyonlarını düşürücü tüm uygulamalardan uzak durarak onlar arasında adil bir tutum sergileyip karar alma sürecinde onların düşüncelerine önem veren, hemen her konuda onlarla müzakerelerde bulunan bir liderlik tarzını benimsiyorum”. (K10)
- “Çalışma arkadaşlarımın motivasyonlarını üst düzeyde tutabilmek adına öncelikli olarak adil bir çalışma ortamı sağlamaya çalışıyorum. Çalışanlar arasında adaletsizlikler söz konusuysa onları giderme noktasında gerekli olan ne varsa yapmaya çalışıyorum. Genel olarak demokratik liderlik tarzını benimsiyorum” (K7)

Katılımcılar ayrıca şirket prosedürlerini önceleyen bürokratik (f=2) liderlik tarzından yana olduklarını ifade etmektedirler. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

- “Mevcut prosedürleri takip eden, uygulayan, işletme içi etkili iletişim ve bilgi akışına dayalı, iş hukuku kapsamında personele eşit mesafede duran ve davranan bir tarz.” (K5)
- “Adalet disiplin ve etik kurallar çerçevesinde hem çalışan, hem bağlı olduğu şirketin çıkarlarını gözettiğim bir liderlik tarzı.” (K6)

Diğer taraftan katılımcılar şirkette samimi bir aile ortamı oluşturduklarını ve bu ortamda çalışanların ihtiyaçlarını gözetten paternalist (f=2) liderlik tarzı benimsediklerini ifade etmektedirler. Bununla ilişkili katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıdaki gibidir:

- “*Samimi personel ile aile olduğumuzu hissettirerek personelin mutlu olduğu, mutlu çalıştığı maksimum verimi aldığım, her anlamda pozitif bir liderlik tarzı.*” (K2)
- “*Aile içerisindeymiş gibi davranıp ekip arkadaşlarımla doğru ve aynı adımları atmak liderlik anlayışımın büyük bir parçasıdır.*” (K4)

Bunların yanı sıra duruma ve şartlara göre demokratik, dönüşümsel ve liberal liderlik tarzını benimsediğini ifade eden katılımcının vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

- “*Tek bir tarz benimsediğimi söylemek doğru olmaz. Bazı zamanlar ekibin yetkinliklerine göre ‘Demokratik ve dönüşümsel liderlik’ tarzını benimsiyorum. İşleri dağıtıp herkesin sorumluluğu çerçevesinde görev dağılımlarını yapıp yetki veriyorum. Süreç içerisinde çalışanları yönlendiriyorum. Bu sayede deneyim kazanıyorlar. Daha profesyonel bir ekiple çalışırken ‘Liberal liderliği’ benimsiyorum. Kişilerin işi ve sorunları anlayıp çözüm ürettikleri süreçlerde gerekli ortam, maddiyat vs düzenlemelerin yapılmasını sağlıyorum*” (K11).

4.2. Yöneticilerin Kriz Sürecinde İşletme Başarısı İçin Uyguladıkları Stratejiler

Araştırma kapsamında ele alınan ikinci tema katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı için uyguladıkları stratejilerdir. Katılımcıların bu temaya ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen kodlar Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3**Kriz Sürecinde İşletme Başarısı İçin Uygulanan Stratejiler**

Tema	Alt tema	Kod	f
Kriz sürecinde işletme başarısı için uygulanan stratejiler	Örgütsel yapı	Çalışan ihtiyaçlarını giderme	4
		Kararları merkezden alma	1
		Pozisyon değişikliklerini durdurma	2
		Örgüt içi iletişime ağırlık verme	2
	Finansal yapı	Giderlerin azaltılması	6
		Karlılığı yüksek ürün geliştirme	4
		Devlet desteklerine başvurma	2
		Nakit Akışı Politikası	1
		Borç tahsilatı yapma	1
	Çalışan gelişimi ve eğitimi	Online eğitim	8
		Eğitimleri durdurma	3
	Çalışan motivasyonu	Psikolojik destek	5
		Prim ve hediye çeki verme	3
		Esnek Çalışma	2
		Hijyen seti verme	1
	Müşteri ilişkileri yönetimi	Müşteri beklentilerini takip etme	8
		Hijyen seti verme	3
	Reklam ve tanıtım	Sosyal medya	7
		Yazılı ve görsel basın	4

Araştırmanın ikinci teması kapsamında öncelikle katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı için örgütsel yapı açısından uyguladıkları stratejiler hakkında görüşleri incelenmiştir. Katılımcılar pandemi döneminde örgütsel yapı açısından çalışan ihtiyaçlarını giderme (f=4), kararları merkezden alma (f=1), pozisyon değişikliklerini durdurma (f=2) ve örgüt içi iletişime ağırlık verme (f=2) gibi stratejileri benimsediklerini ifade etmiştir. Bununla ilişkili katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıdaki gibidir:

— “Şirket, kritik bölümlerin direkt genel müdüre ve direktörlere bağlı olduğu bir yapıyı tercih etti.” (K1)

- *“Tüm herkesi kendi ailemiz gibi görerek sorunları ile birebir ilgilenildi. Maddi ve manevi yardımlar yapılarak krizin yıkıcı durumları azaltıldı.” (K3)*
- *“Pozisyon değişiklikleri bu dönemde durduruldu.” (K6)*
- *“Sürekli personeller ile iletişimde kalarak birlikte ani ve hızlı kararlar aldık. (K8)*

Araştırmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları finansal yönetim stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında katılımcılar pandemi döneminde finansal olarak giderlerin azaltılması (f=6), karlılığı yüksek ürün geliştirme (f=4), devlet desteklerine başvurma (f=2), nakit akışı politikası (f = 1) borç tahsilatı yapma (f=1) strejilerini uygulamışlardır. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- *“Devlet desteğinden tüm süreçte yararlanıldı. Borçlu müşterilerin borç tahsilleri cari hesaplar alındı.Farklı sektörlere yönelik katma değerli ürün gelişimine ve hızlı ürüne dönüşebilecek bazı konulara ağırlık verildi.” (K1)*
- *“Pahalı ve sirkulasyonla giden ürünler menüden çıkarılıp cost düşürüldü giderler azalıp daha ucuz karlı ürün gamları tercih edilipkar marjı arttırıldı.” (K2)*
- *“Giderler minimize edildi. Pazar payının korunması yönünde adımlar atıldı. Maliyeti düşük getiri yüksek ürünler seçilip menü geçişleri sağlandı.” (K3)*
- *“Bu dönemde gelirlerin ciddi şekilde azalması nedeniyle borç tahsilatı yolu ile işletme ayakta tutulmaya çalışıldı”. (K9)*
- *“Nakit akışı politikasını yürüttük. Olağanüstü durumlarda şirketin faaliyetlerine devam etmesi için kısa, orta ve uzun vade nakit akış politikası uygulandı”. (K11)*

Araştırmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları çalışan gelişimi ve eğitimi stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında katılımcılar ağırlıklı olarak pandemi döneminde çalışan gelişimi ve eğitimini destekleyecek düzeyde online eğitimler (f=8) ile eğitimlere devam ettikleri belirtmektedirler. Bununla ilişkili katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıdaki gibidir:

- “Düzenli aralıklarla sürece bağlı kalarak şirkette eğitim departmamızda eğitimlere devam edildi. Tam kapanmada ise online eğitimler yapıldı.” (K2)
- “Biz zaten şirket olarak sürekli personel eğitimi ile ilgili konuşmalar, seminerler ve eğitimler veriyorduk. Pandemi döneminde de bu değişmedi. Yalnızca yüzyüze değil telefonkferans ve çeşitli uygulamalarla gerçekleşti” (K3)
- “Online eğitimlere başladık video içerikleri oluşturup gerekli yönlendirmelerimizi yaptık ayrıca online motivasyon toplantıları düzenledik ve whats up grupları kurup sürekli iletişim halinde kaldık.” (K4)

Bazı katılımcılar ise pandemi döneminde çalışan gelişimi ve eğitimine yönelik çalışmalarını durdurduklarını belirtmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşlerinden kesitler aşağıdaki gibidir:

- “...maliyet getirecek tüm kalemler durduruldu; eğitimler de dahil.” (K1)
- “Maalesef pandemi sürecinde bu konulara fazla odaklanamıyorsunuz.” (K8)
- “Şirketimizde pandemiden önce de online eğitimler verilmekte idi. Pandemi dönemiyle birlikte yüzyüze eğitimler belirli bir süre durdurulmuş olup bu dönemde online eğitimlere ağırlık verilmiştir”. (11)

Araştırmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları çalışan motivasyonu stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında çalışanlara uzman ekipler eşliğinde psikolojik destek (f=5) verdikleri bunun yanında prim ve hediye çekleri (f=3), esnek çalışma (f = 2) ile hijyen paketleri (f=1) dağıtarak çalışan motivasyonunu artırmayı amaçladıkları görülmektedir. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- “Çalışanlarımızın maaşlarını ödeyip maddi olarak zarara girmemelerini sağladık. Sürekli iyi dileklerimizi yineleyerek onların şirketimizin değişmez bir parçası olduğunu vurgulayıp psikolojik destek olduk. Bunu yaparken de uzman psikologlardan yönlendirme aldık.” (K2)

- “Çalışma arkadaşlarımızın özel günlerinde tebrik mesajları ve hediyeler yollandı. Bununla birlikte sürekli telefon ve telekonferansla departman yöneticileri aracılığıyla moralleri yüksek tutulmaya çalışıldı.” (K3)
- “Resmi bayramlar yılbaşı vs. gibi günler için online yada normal harcayabilecekleri hediye çekleri oluşturup arkadaşlarımız ile paylaştık ayrıca evlerine küçük gıda temizlik vs. paketler gönderdik.” (K4)
- “Bazı çalışanları tamamen evden çalışmaya döndürdük, bazılarını ise hibrit olarak kurguladık. Önce sağlık dedik, sigortalarına ek başka destekleyici sigorta arayışımız oldu. Satışların arttığı dönemlerde primler verdik” (K9)
- “Çalışanlarımızın bu dönemde sevdikleri ile daha fazla vakit geçirmelerini ve pandeminin neden olduğu stresli durumlardan kurtulmalarını sağlamak amacıyla esnek çalışma uygulamasını bir süreliğine devreye soktuk (K11).

Araştırmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında büyük çoğunlukla müdavim müşterilerle iletişime devam ettiklerini ve böylece müşteri talep ve beklentilerini takip ettiklerini (f=8) ayrıca müşterilerine hijyen paketleri (f=3) gönderdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya konulmaktadır:

- “Gelecek sezonlardaki beklentileri anlamak adına müşteri toplantıları yapılarak, müşterilerin stratejileri/hedefleri ile şirketimizin stratejileri/hedeflerini paralel hale getirecek konular belirlendi. Sipariş gelmese dahi belirli periyotlarda toplanarak yeni ürünler tanıtıldı; Arge çalışmaları için işbirliği sağlanmaya çalışıldı.” (K1)
- “Özel taleplerinin hiçbir tanesini geri çevirmeden karşıladık, iletişimi hiç kesmeyip özel günlerinde hatırladık paket ekipman hijyen ekipmanlarını sık ve kaliteli tasarımlar ile hazırlamaya özen gösterdik.” (K4).
- “Müdavim misafirler ile sürekli olarak iletişim halinde idi. Bu süreci birbirimize destekle atlatacağımızı dile getirip psikolojik anlamda destek olduk denilebilir. Aynı zamanda işletmelerimizin ala cart servisten paket servise geçildiği gibi bilgiler verildi. Bu süreçte müşterilerimiz tarafından markalarımızın unutulmaması amaçlandı” (K6)

- “Müşterilerimizin beklentilerini takip edebilmek adına online anketler düzenledik. Bu anketlere verilen cevaplara göre pandemi döneminde ne tür değişiklikler yapmamız gerektiğine dair değerlendirmelerde bulunarak müşterilerimize daha iyi ve güvenilir hizmet verebilmeye yönelik adımlar attık.” (K8)
- “Çogu işletme kapanmayı tercih etti ama biz sürekli markaları açık tuttuk. Normalde paket siparişi olmadığı halde paket siparişleri de yollandı. Ve bu para için değil misafirlerimizle kurmuş olduğumuz bağları koparmamak adına yapıldı.” (K10)
- “Müşterilerin sorularına ve sorunlarına hızlı cevap verecek sistem geliştirdik. Müşteri memnuniyeti öncelikli konularımızdan oldu.” (K11)

Araştırmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları reklam ve tanıtım stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında sosyal medya (f=7) üzerinden tanıtım ve reklam çalışmalarına devam ettiklerini bunun yanında yazılı ve görsel basın (f=4) üzerinden de tanıtım ve reklam çalışmaları yürüttüklerini vurgulamışlardır. Bu durum katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile açığa çıkmaktadır:

- “Pandemi sürecinde uluslararası düzeyde fuar, vb. etkinliklerin iptal edilmesi nedeniyle sadece sosyal medyada zaman zaman bazı kısa tanıtımlar verilmiştir.” (K1)
- “Bilboardlara reklamlar verildi. TV, radyo, gazete gibi iletişim kanallarından reklam vermeye devam edildi.” (K2)
- “Sanal ortam siteleri gazeteler ve çeşitli uygulamalarda reklamlar verildi, şehir içerisinde bilboardlara afişler asıldı.” (K5)
- “Günümüz teknoloji ve digital medyadan sonuna kadar yararlandık. Farkımızı ortaya koyacak ürün fotoğrafları ve detaylarıyla doğru kitleye reklamlar çıktık.” (K9)

4.3. Kriz Süreçlerinin Başarılı Bir Şekilde Yürütülebilmesi İçin Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Araştırma kapsamında ele alınan üçüncü tema ise katılımcıların kriz süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında görüşleridir. Katılımcıların bu temaya ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen kodlar Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4
Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Tema	Kod	f
Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	Empati kurabilen	5
	İletişime Açık	3
	Cesur	2
	Adil	3
	Yeniliğe açık	2
	Vizyoner	2
	Araştırmacı	2
	Mütevazı	1
	Uzak Görüşlülük	1
	Planlı	1
	Sabırlı	1
	Kararlı	1

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların kriz süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için liderlerin empati kurabilen (f=5), iletişime açık (f=3), cesur (f=2), adil (f=3), yeniliğe açık (f=2), vizyoner (f=2), araştırmacı (f=2), mütevazı (f = 1), uzak görüşlü (f=1), planlı (f=1), sabırlı (f=1) ve kararlı (f=1) niteliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- “Araştırmacı, vizyoner, sabırlı, planlama özelliği iyi olan, insan ilişkilerini iyi yönetebilen, ikna kabiliyeti güçlü bir lider olması gerektiğini düşünüyorum.” (K1).
- “Yeniliğe açık ekip çalışmasına uygun olmalıdır. Olaylara kolay adapte olan yılmayan ve vazgeçmeyen bir kişiliği olmalı.” (K2)
- “Adaletli olmalı, kararlı olmalı, cesur olmalı, empati yeteneğine sahip almalı sorumluluk bilincinde olmalı ve vizyonuyla ilham vermeli.” (K3)

- “Gelişen ve değişen koşullara hızlı adapte olmalı. Soğukkanlılığını koruyup şirket ve personel çıkarlarını gözetmeli. Olayları iyi gözlemleyip okuyup ona göre stratejiler hazırlamalı.” (K5)
- “Liderin öncelikli olarak astlarının da öğrenmelerine katkı sağlayarak onların gelişimi için her şeyi yapmaları, bu konuda gerekli tüm desteği vermeleri gerekir. Başka bir ifadeyle astlarının da belli bir süre sonra yönetici konumuna gelebilmeleri için çabalamalıdır.” (K10)
- “Kriz süreçlerinden başarılı bir şekilde çıkabilmek için liderlerde bulunması gereken en önemli özelliklerden birisinin uzak görüşlülük olduğunu düşünüyorum. Mevcut koşulları göz önünde bulundurup gelecekte neler olabileceğine dair öngörülerde bulunup bu yönde planlamalar yapmak işletmeyi kriz süreci sonunda rakiplerine göre daha avantajlı hale getirecektir” (K9).

4.4. İşletmelerin Pandemi Gibi Krizlere Hazırlıklı Olması İçin Öneriler

Araştırma kapsamında ele alınan dördüncü ve son tema ise katılımcıların pandemi gibi krizlere işletmelerin hazırlıklı olabilmesi için neler yapmaları gerektiğine yönelik görüşleridir. Katılımcıların bu temaya dair görüşlerinden hareketle elde edilen kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

İşletmelerin Pandemi Gibi Krizlere Hazırlıklı Olması İçin Öneriler

Tema	Kod	f
İşletmelerin Pandemi Gibi Krizlere Hazırlıklı Olması İçin Öneriler	Teknolojik Altyapının Geliştirilmesi	5
	Farklı Çalışma Şekillerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi	2
	İnsan Kaynakları Departmanında İyileştirmeler	1
	Mevcut Pandemi Dönemindeki Uygulamaların Fayda-Zarar Analizleri	1
	Stratejik Eylem Planlaması	1
	Kriz Yönetimi Konusunda Deneyimli Yöneticiler	1
		1

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların 5’i teknolojik altyapının geliştirilmesi, 2’si farklı çalışma şekillerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, 1’i insan kaynakları departmanında iyileştirmeler, 1’i, mevcut pandemi dönemindeki uygulamalara ilişkin fayda-zarar analizleri, 1’i, stratejik eylem planlaması, 1’i de kriz yönetimi konusunda deneyimli yöneticiler şeklinde yanıt vermiştir. Bununla ilişkili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

- “Tek iş kolu veya tek ülkede/tedarikçiye bağımlı kalmamak, her zaman B, hatta c planlarının da olması. Risk analizlerinin ciddiye alınarak yapılması ve bu risklere göre gerekli aksiyonların alınması” (K3).
- “Yetişmiş kalifiye insan gücüne sahip olmak için çalışılmalı. Bu tür bulaşıcı hastalıklar konusunda farkındalığı sağlamak. Olağanüstü durumlarda ortaya çıkan uygulamaları olağan hale getirmek”. (K4)
- “Pandemi dönemi insan kaynakları departmanının da önemini ortaya koymuştur. Bu dönemde özellikle işe alım ve işten çıkarmalarda panik havası nedeniyle yanlışlıkların yapıldığına tanıklık ettik. Dolayısıyla da insan kaynaklarının kriz dönemlerine karşı çok hazırlıklı olmadığını gördük. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde kriz yönetimi konusunda deneyimli yöneticilerin bulunması gerekmektedir” (K6)
- Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinin özellikle işletmeler üzerinde önemli negatif etkileri oldu. İşletmeler üzerindeki negatif etkiler ayrıntılı bir şekilde analiz edilmeli buna göre de geleceğe yönelik planlamalar

gözden geçirilip revize edilmeli ve kriz dönemlerine ilişkin stratejik eylem planları hazırlanmalıdır (K.7)

- *“COVID-19 pandemisi teknolojinin ne kadar önemli olduğunu ve teknolojik altyapısını sürekli güncelleyen işletmelerin bu dönemi daha az hasarla atlattıklarına şahit olduk. Bu nedenle de işletmeler teknoloji yakından takip etmeli, sürekli olarak yeni teknolojilere uyum sağlamalıdır.” (K10)*
- *“Pandemi döneminin etkileri yavaş yavaş ortadan kalksa da bu dönemde edinilen deneyimler yeni iş modellerinin önemini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle Türkiye’de ve dünyada denenmiş ve başarılı olmuş iş modelleri incelenmeli ve kriz dönemlerinde hangi iş modelinin daha uygun olduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılmalıdır.” (K11)*

Tablo 6
Görüşme Sorularına Verilen Cevaplar

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
SORU 1											
Demokratik	x			x	x		x		x		x
Bürokratik		x						x			
Paternalist			x			x					
Demokratik- Dönüşümsel Liberel										x	
SORU 2											
Önlem planı hazırlama	x										x
Merkeze ve lidere bağlı kalma		x			x						
Strateji geliştirmedim				x			x	x		x	x
Faaliyet alanındaki fırsatlar ve tehtitler belirlendi						x			x		
Uzun skt li ürün ve stock arttırımı			x								
SORU 3											
Çalışan ihtiyaçlarını giderme			X		X	X		X			
Kararaları Merkezden alma		X									
Pozisyon değişikliklerini durdurma	X									X	
Örgüt içi iletişime ağırlık verme				X							X
SORU 4											
Giderlerin azaltılması		X	X		X		X		X	X	
Karlılığı yüksek ürünlere yönelme				X		X			X		X
Devlet destek başvurusu	X							X			
Nakit akış politikası							X				
Borç tahsilatı yapma			X								

SORU 5											
Online Eğitim	X	X		X	X		X	X	X	X	
Eğitimleri Durdurma			X			X					X
SORU 6											
Psikolojik destek	X		X		X		X			X	
Prim ve Hediye çeki		X		X					X		
Esnek Çalışma						X		X			
Hijyen vs setleri verme											X
SORU 7											
Müşteri beklenti takibi	X	X	X		X	X		X	X	X	
Hijyen vs ekipmanları hediye etme				X			X				X
SORU 8											
Sosyal Medya	X		X	X		X	X		X	X	
Yazılı ve görsel basın		X			X			X			X
SORU 9											
Empati Kurabilme			X		X	X		X	X		
İletişime Açıklık	X	X		X							
Cesur Olunma			X		X						
Adil olmaları							X			X	X
Yeniliğe Açıklık		X						X			
Vizyoner				X							
Araştırmacı					X	X					
Planlı	X										
Sabırlı									X		
Kararlı						X					
Mütevazı											
SORU 10											
Teknolojik Alt yapının geliştirilmesi	X	X	X			X				X	
İK Departmanında iyileştirmeler								X			
Kriz dönemi Uygulamalarının kar zarar analizleri							X				
Kriz Yönetimi konusunda deneyimli yöneticiler				X							
Stratejik Eylem Planlaması									X		

TARTIŞMA

Bu bölümde, elde edilen bulgular literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak katılımcıların kriz öncesinde sergiledikleri liderlik tarzı hakkında görüşleri incelenmiş ve ağırlıklı olarak demokratik ve paternalist liderlik davranışı sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bunun toplumsal kültür yapısı ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Cinnioğlu'nun (2021) pandemi döneminde otel yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarının incelendiği çalışmada da Liderlik yöneticilerin hemen hepsinin personel ve ekip çalışmasına büyük önem verdiği görülmüştür. Bir sosyal etki süreci olarak liderlik, ulusal sınırları aşan evrensel bir olgudur, ancak bununla ilgili kavramlar ve onunla ilişkili tarzlar ve uygulamaların kültürler arasında büyük farklılıklar gösterdiği bilinmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Nitekim mevcut literatür bulguları güçlü disiplin ve otoriteyi, 'kişisel' bir atmosferde ifade edilen babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştiren paternalist liderliğin Türkiye gibi kolektivist toplumlardaki şirketleri yaygın olduğu bulunmuştur (Farh ve Cheng, 2000; Gerçek, 2018; Martinez, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006). Westwood (1992) paternalist liderliği, güçlü otoritenin ilgi ve düşüncelilik ile birleştiği baba benzeri bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Kolektif kültüre sahip Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan'dan yapılan araştırmalarda paternalizmin daha çok astların baba otoritesinin bakımına ve korumasına uygunluk göstererek isteyerek karşılık verdikleri bir ilişki anlamına geldiği öne sürülmektedir (Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Paternalist liderliği tanımlayan şey, kontrol ve ilginin bir arada var olmasıdır (Mansur vd., 2017). Araştırmamız sonucunda da katılımcılar çalışanları hem kontrol ettiklerini hem de onların ihtiyaçlarını karşılayarak korumaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Çalışmanın ikinci temasında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı için uyguladıkları stratejiler hakkında görüşleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara katılımcıların pandemi döneminde örgütsel yapı açısından çalışan ihtiyaçlarını giderme, kararları merkezden alma, pozisyon değişikliklerini durdurma ve örgüt içi iletişime ağırlık verme gibi stratejiler izlemişlerdir. Pandemi dönemi gibi insan unsurunun önemli hale geldiği kriz dönemlerinde çalışanlara yönelik stratejiler benimsemişlerdir. Bu sonucu destekler nitelikte bir çalışmada Cinnioğlu ve Saçlı (2019) insan faktörünün öne çıktığı

kriz zamanlarında özellikle insanlara yönelik liderlik tarzlarına yöneldiklerini belirtmektedirler.

Çalışmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için kullandıkları finansal yönetim stratejileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında finansal olarak giderlerin azaltılması, karlılığı yüksek ürün geliştirme, devlet desteklerine başvurma ve borç tahsilatı yapma stratejilerini benimsedikleri görülmüştür. Krizler, kurumların finansal yapılarını yeniden gözden geçirmeleri gereken bir dönemi beraberinde getirir. Kurumların mali yapısı krizin etkisiyle yeniden inşa edilmektedir. Demerjian ve arkadaşları (2013) kriz dönemlerinde liderlerin yüksek kaliteli ürünler geliştirdiklerini belirtmektedir. Koç ve Yardımcıoğlu (2020) ise pandemi döneminde işletmelerin pandeminin mali yükünün azaltılmasını amaçlandığını belirtmektedir.

Çalışmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için çalışan gelişimi ve eğitimi stratejileri kapsamında online eğitimlere devam ettikleri görülmüştür. Bu sonuç da mevcut literatür bulgularıyla desteklenmektedir. Malureanu ve arkadaşlarına (2021a) göre online eğitim COVID-19 salgını tarafından dayatılan yeni ortamlarda önemli bir büyüme göstermiştir. Araştırmacılar başka bir çalışmada yenilikçi e-Öğrenim platformlarını kullanan kişiselleştirilmiş çevrimiçi eğitimin, heterojen çalışanları eğitmek için daha iyi bir çözüm olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler (Malureanu vd., 2021b). Sonuç olarak, giderek artan şekilde şirketler ve girişimciler, pandemi dönemi ile birlikte online öğrenme platformlarını kullanarak çevrimiçi eğitimi benimsemektedir (Mo vd., 2021).

Çalışmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için çalışan motivasyonunu artırma stratejileri kapsamında uzman ekipler eşliğinde psikolojik destek verme, prim ve hediye çekleri ile hijyen paketleri verme gibi stratejileri benimsedikleri görülmüştür. Saha personeli için iş yükünün daha da arttığı ancak sokakta olmanın da tehlikeli olduğu pandemi döneminde çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak oldukça önemlidir. Bununla ilişkili bir çalışmada Tükel (2021) çalışanlarının pandemi maruz kaldıkları stresiz azaltmak için yönetim tarafından psikolojik destek verildiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Özaydın ve Güdük'ün (2021) çalışmasında da mental sorunlar yaşayan çalışanların psikolojik destek verilmek üzere takip edildiği ifade edilmektedir.

Çalışmanın ikinci teması kapsamında katılımcıların kriz sürecinde işletme başarısı elde etmek için müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşteriler ile iletişime devam ettikleri reklam ve tanıtım stratejisi kapsamında ise sosyal medya üzerinden reklam ve tanıtım çalışmalarını sürdürdükleri belirlenmiştir. COVID-19 salgını, herkesin hayatında dramatik değişikliklere neden olarak işletmeleri hızla değişen pazar ortamına uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu gibi durumlarda çevrimiçi kanallar aracılığıyla gerçekleştirilen Müşteri İlişkileri Yönetimi şirketlerin esnek kalarak yeni koşullara uyum sağlamasına, ürün/hizmet inovasyonunu benimsemesine, yeni müşteri beklentilerini karşılamasına ve müşterilerle yeni iletişim kanalları geliştirmesine olanak tanımaktadır. (Kumar ve Reinartz, 2018). Bu sonucu destekler nitelikte bir çalışmada Mehralian ve Khazae'e (2022) göre dijital teknolojiler, insanların yaşam tarzlarını ve işletmelerin operasyonel faaliyetlerini, özellikle iletişim ve bilgi paylaşımı alanında dönüştürmüştür; artan rekabete de yol açan bir dönüşüm sağlamıştır. Çevrimiçi teknolojiler ve dijital uygulamalar artık müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmanın en etkili yolu olarak görülmektedir. Dijital teknolojiler aracılığıyla yapılan müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama tarafları arasındaki etkileşimi artırmakta, böylece şirketlerin müşteriler ve pazarlamacılar arasında ortak hedefler doğrultusunda uzun vadeli ilişkiler kurmasını ve geliştirmesini sağlamaktadır (Yoga vd., 2019). Syaifullah ve arkadaşlarına (2021) göre birçok işletme pandemi döneminde sosyal medyayı kullanarak satış veya pazarlama kanallarını çeşitlendirmektedir.

Çalışmanın üçüncü temasında kriz süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için liderlerin empati kurabilen, iletişime açık, cesur, adil, yeniliğe açık, vizyoner, araştırmacı, planlı, sabırlı ve kararlı niteliğe sahip olması gerektiği belirlenmiştir. Söz konusu nitelikler başarılı bir lidere ait özellikler olarak literatürde ön plana çıkmaktadır. Kriz durumunda kriz liderlerinin başarılı olması için kriz sinyallerini doğru okuması, güven vermesi, güçlü iletişim yöntemleri kullanması, şeffaf olması, hızlı karar vermesi, geçmiş yaşantılarından ve tecrübelerinden dersler çıkarması, çalışanlara güven vermesi ve onların desteğini sağlaması oldukça önemlidir (Tıraş Sağlam vd., 2021). Salgının küresel bir krize dönüşmesiyle birlikte, bu durumu çözmek için rasyonel ve hızlı kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Gezgüç ve Duman, 2020). Bu özelliklere sahip liderlere duyulan ihtiyaç, iş dünyası için geçerlidir. Başka bir deyişle, işletmeler pandemiye başarıyla yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Belhadjali ve Abbasi, 2020).

Çalışmanın dördüncü ve son temasında katılımcıların pandemi gibi krizlere işletmelerin hazırlıklı olabilmelerine ilişkin önerileri ele alınmıştır. Buna göre pandemi gibi krizlere karşı işletmelerin hazırlıklı olabilmeleri için en önemli önerinin teknolojik altyapının geliştirilmesi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte katılımcıların farklı çalışma şekillerinin etkinliğinin değerlendirilmesi, insan kaynakları departmanında iyileştirmeler, mevcut pandemi dönemindeki uygulamara ilişkin fayda-zarar analizleri, stratejik eylem planlaması, kriz yönetimi konusunda deneyimli yöneticilerin böylesi kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilmek adına gerekli olduğuna yönelik görüşe sahip oldukları görülmüştür. Ülkemizdeki işletmelerin pandemi dönemindeki teknolojik yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre işletmelerin önemli bir kısmının dijital dönüşüm için altyapıları eksiktir. Araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin %51'inin uzaktan çalışmaya yönelik yeterli altyapıya sahip olmadığı, %39'unun ise yeterli olduğu bildirilmiştir. Sektörel bazda yapılan değerlendirmeye göre ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %45'inin, imalat sektöründeki işletmelerin %34'ünün, ticaret ve perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise %29'unun uzaktan çalışma altyapısına sahip olduğu tespit edilmiştir (Covid-19 İşletme Etki ve İhtiyaç Anketi, 2020: 1-17).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan hareketle çıkarılan sonuçlara paralel olarak bazı çıkarımlar yapılabilir. Öncelikle katılımcıların faaliyetlerini devam ettirirken izledikleri liderlik stiline bakıldığında personele ve ekip çalışmasına yüksek değer veren, çalışanların görüş ve düşüncelerini açık şekilde dile getirebildikleri demokratik liderlik davranışları sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür. Bunun yanında sorumluluğu altındaki çalışanların korunmasıyla ilgilenen paternalist liderlik davranışları sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür.

COVID-19 salgını, 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana en şiddetli küresel ölçekli ekonomik şoka neden olmuştur. Bu salgının neden olduğu durgunluk, geniş sistemik değişiklikleri tetiklemiş ve şirketlerin, tüketicilerin ve kamu aktörlerinin davranışlarını değiştirmiştir. Şirketler böyle bir krizden geçerken belirsizliklerle başa çıkmak, krizin bir adım önünde olmak ve gelecek sorunlara hazırlıklı olmak için yeni tutumlar, yöntemler ve pratik çözümler benimsemiştir. Nitekim araştırmamız sonucunda da pandemi dönemi gibi insan unsurunun önemli hale geldiği kriz dönemlerinde örgütsel yapı açısından çalışanlara yönelik stratejiler benimsedikleri, finansal olarak giderlerin azaltılmasına çalıştıkları, çalışan gelişimi ve eğitimi stratejileri kapsamında online eğitimlere devam ettikleri, çalışan motivasyonunu artırma açısından psikolojik destek verdikleri, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşteriler ile iletişime devam ettikleri reklam ve tanıtım stratejisi kapsamında ise sosyal medya üzerinden reklam ve tanıtım çalışmalarını sürdürdükleri belirlenmiştir.

Çalışmanın bir diğer sonucu da başarılı bir liderin pandemi sürecinde değişen ve gelişen ortamı analiz edebilmesi, ekip çalışmasına önem vermesi ve etkili stratejiler geliştirebilmesi, empati yeteneğine sahip, adil, cesur, kararlı, vizyoner olması gerektiğidir. Bu bulgular göz önüne alındığında, yetenekli yöneticilerin kriz zamanlarında firmalarının sonuçlarında önemli roller oynayabileceği beklenebilir.

Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Kriz, olumsuzluk, belirsizlik ve muğlaklıklarla dolu bir kavram olsa da bazı sektörler ve kurumlar için çeşitli fırsatlar sunabilmektedir. Bu tür durumlar, dijital çağda mümkün kılınan veri yönetimi ve istatistikler kullanılarak tahmin edilebilir.
- Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ve çalkantılı ekonomik koşullarda liderler krizlere karşı daha dayanıklı olabiliyor. Bu doğrultuda, bir kriz yaklaşırken öngörü sahibi liderler, olası bir durumdan en az hasarla nasıl çıkılacağını ve hatta krizin nasıl fırsata dönüştürüleceğini planlayabilirler.
- Diğer taraftan yeni iş hayatında teknolojinin gelişmesiyle birlikte otoriter liderlik tarzı yerini yavaş yavaş kapsayıcı liderliğe bırakmaktadır. Bu nedenle yönetici statüsünde bulunanların alanında iddialı olması ve konunun her alanında mükemmelliği artırması gerekmektedir.
- Ayrıca dürüst, şeffaf, güvenilir olmaları, sorumluluk üstlenmeleri, değişime direnmemeleri, gelişime açık olmaları gerekmektedir. Ek olarak bu çalışma nitel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir.
- Sonraki araştırmacılar tarafından nicel metodolojilerin uygulandığı yeni araştırmalar ile araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.
- Pandemi dönemindeki önemi çok net bir şekilde görülen insan kaynakları departmanının pandemi dönemindeki etkinliğine ve çalışanların psikolojileri üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Pandemi döneminin işletmelerde meydana getirmiş olduğu kalıcı değişimlerin değerlendirilmesine ilişkin araştırmalar yapılabilir.
- Türkiye’de işletmelerin kriz yönetimi konusunda deneyimli yöneticilere sahip olup olmadığına ilişkin araştırmalar gerçekleştirilerek krizlere karşı hazır olma düzeyi belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Acuna-Soto, R., Stahle, D. W., Therrell, M. D., Griffin, R. D., and Cleaveland, M. K. (2004). When half of the population died: the epidemic of hemorrhagic fevers of 1576 in Mexico. *FEMS Microbiology Letters*, 240(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.femsle.2004.09.011>
- Acuner, T. (2002). Lider Doğulur Mu, Olunur Mu. *Standart Dergisi*, 41(485), 63-66.
- Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z. (2020). *Koronavirüs Döneminde Kriz Yönetimi Ve Stratejik Liderlik*. İstanbul: Akademi Titiz Yayınları.
- Aktan, C. C., ve Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2(42), 1. https://www.researchgate.net/profile/Hueseyin-Sen-8/publication/283120020_Ekonomik_Kriz_Nedenler_ve_Cozum_Onerileri/links/562b711d08ae22b170335429/Ekonomik-Kriz-Nedenler-ve-Coezuem-Oenerileri.pdf
- Akyüz Yılmaz, G. (2010). *Kriz ve kriz yönetiminde liderin rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ardito, L., Coccia, M., and Messeni Petruzzelli, A. (2021). Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks. *R&d Management*, 51(4), 381-392. <https://doi.org/10.1111/radm.12455>.
- Ataman, G. (1992). *İşletmelerde Kriz yönetimi Ve Uygulamadan Bir örnek* [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., and Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.

- Aydemir, M., & Demirci, M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1139.pdf>
- Baltaş, A.(2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi kitabevi, İstanbul.
- Baran, H. (2016). *İşletmelerde kriz yönetimi u*, A ve G bülteni.
- Batchelor, P. (2003), *Surviving corporate crisis: 100 things you need to know*, London: Thorogood Publishing.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- <https://doi.org/10.31686/ijer.vol8.iss8.2530> Belhadjali, M., and Abbasi, S. (2020). COVID-19: The Role of Leadership in Response to Disruption. *International Journal for Innovation Education an and Research*, 8(8), 362-365. DOI: (Erişim Tarihi: 19 mart 2022)
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim* (Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 6. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.(1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Carrel, M., R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Chicago: Mc Graw Hill Book Companies, Inc.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.(5–6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. *Deniz Harp Okulu Basımevi*, 2, 314-320.
- Cinnioğlu, H. (2021). Covid 19 pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları: İstanbul örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 34-46.

- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
- Coombs, W.T. (2015) *Ongoing Crisis Communication*, 4th edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- <https://www.business4goals.org> (2020). Covid-19 işletme etki ve ihtiyaç anketi. <https://www.business4goals.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Isletme-Etki-ve-Ihtiyac-Anketi.pdf>. (Erişim Tarihi:14 nisan 2022)
- Cristina de Campos, T. (2017). *The Global Health Crisis*, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., and McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *The accounting review*, 88(2), 463-498.
- Demirci, M., K. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*, [Doktora Tezi.] Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- Drucker, P. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul.
- <https://doi.org/10.1093/ije/dyg160>. Dunnigan, M. (2003). Commentary: John Snow and alum-induced rickets from adulterated London bread: an overlooked contribution to metabolic bone disease. *International journal of epidemiology*, 32(3), 340-341. (Erişim Tarihi: 16 nisan 2022)
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksbd/article/806878>. Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514. (Erişim Tarihi:19 aralık 2022)

- Düzgün, A. (2021). COVID-19 sürecinde kriz yönetimi: ISO 500 işletmelerinde nitel bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 854-880. DOI: 10.36543/kauibfd.2021.035.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Dağıtım 9. Baskı, İstanbul.
- Ergönül, Ö. (2016). Epidemiology is a field that searches diseases and their indicators. *Eur Arch Med Res*, 32, 1-7.
- Farh, J. L., and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*, 84-127.
- [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0). Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147. (Erişim Tarihi: 24 ekim 2022)
- <https://link.springer.com/article/10.1186/1743-422X-7-52> Furuse, Y., Suzuki, A., and Oshitani, H. (2010). Origin of measles virus: divergence from rinderpest virus between the 11th and 12th centuries. *Virology journal*, 7(1), 1-4. (5 ocak 2022)
- Genç, N. (2004). *Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık 3.Baskı Ankara.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/56000/770334>. Gezgüç, G. M., ve Duman, D. (2020). Pandemiyle mücadele ve siyasi liderlerin tutumları: abd, almanya, brezilya ve Yeni Zelanda karşılaştırması. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 253-275. (Erişim Tarihi: 2 aralık 2021)

- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökhan, A. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmış [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dergisi, 2(2), 15-33. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/209436> Güneş, M., ve Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Erişim Tarihi: 19 aralık 2022)*
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/thdbd/issue/64023/968661> Gürel, Z., ve Aslan, D. (2019). Halk sağlığı bakış açısıyla gıda kaynaklı krizler ve önleme yaklaşımları. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 76(3), 361-376. (Erişim Tarihi: 17 kasım 2022)
- Gürsel, M., İzgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Sürücü, A. ve Negiş, A. (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M., ve Negiş, A. (2003). *Liderlik ve Roller*. içinde, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (s. 58-59). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Güvendi, Y. (2016). *Kriz yönetiminde liderliğin önemi ve kriz liderliği*. [Yüksek Lisans Tezi], Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hacımustafaoğlu, M., ve Önürmen, Ö. (2018). Enfeksiyon hastalıkları pratiğinde salgın tanımlanması. *Çocuk Enfeksiyon Dergisi*, 12(4), 172-173. DOI:10.5578/ced.201852
- https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management. Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *ISACA journal*, 5, 1-5. (Erişim Tarihi: 7 ocak 2022)

- Heymann, D. L., and Shindo, N. (2020). COVID-19: what is next for public health?. *The Lancet*, 395(10224), 542-545. DOI:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30374-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30374-3).
- Hurd, M. (2020). *History of epidemics and pandemics*. Salem Press Encyclopedia of Health
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S.; (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/20830/223105>
- Karakaplan Özer, E. (2019). *Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve bir araştırma*. [Doktora Tezi], İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66682/1043231>. Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z., ve İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169. (Erişim Tarihi:20 aralık 2022)
- Kavrayıcı, C., ve Kesim, E. (2021). School Management during the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study= COVID-19 Pandemisi Sürecinde Okul Yönetimi: Nitel Bir Arastirma. *Educational Administration: Theory & Practice*, 27(1), 1005-1060. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1291002>.
- <https://doi.org/10.1108/09653560911003714> Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. (Erişim Tarihi:14 haziran 2022)
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: How military lessons and corporate experiences can help leaders find opportunity in times of chaos*. Center for Creative Leadership.
- Kocel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- Koç, İ., ve Yardımcıoğlu, F. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde uygulamaya konulan mali tedbir ve teşviklerin karşılaştırmalı analizi: Türkiye ve seçilmiş AB ülkeleri karşılaştırması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 123-152.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Korkmazıyürek, H. ve Basım, N.(2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Kurtuluş, Y. İ. (2009). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmış [Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- <https://doi.org/10.1002/msj.20137> Littman, R. J. (2009). The plague of Athens: epidemiology and paleopathology. *Mount Sinai Journal of Medicine: A Journal of Translational and Personalized Medicine: A Journal of Translational and Personalized Medicine*, 76(5), 456-467 (Erişim Tarihi: 3 mayıs2022)
- Malureanu, A., Panisoara, G., and Lazar, I. (2021a). The relationship between self-confidence, self-efficacy, grit, usefulness, and ease of use of elearning platforms in corporate training during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(12), 6633.
- Malureanu, C., Malureanu, A., and Lazar, G. (2021b). Motivational Factors of the Usage of Web 2.0 Tools for E-Learning in Business. In *Handbook of Research on User Experience in Web 2.0 Technologies and Its Impact on Universities and Businesses* (pp. 231-249). IGI Global.
- Mansur, J., Sobral, F., and Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Martinez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 227-242.

- Mehr, M. K., and Jahanian, R. (2016). Crisis management and its process in organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5 S1), 143-143. DOI: 10.5901/mjss.2016.v7n51p143
- Mehralian, M. M., and Khazaee, P. (2022). Effect of Digital Marketing on the Business Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Customer Relationship Management. In *37th Digital Marketing and Customer Behavior Science Conference (2022)*.
- Mo, C. Y., Hsieh, T. H., Lin, C. L., Jin, Y. Q., & Su, Y. S. (2021). Exploring the critical factors, the online learning continuance usage during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(10), 5471.
- <https://doi.org/10.25295/fsecon.2020.02.011> Mustajab, D., Azies, B. A. U. W., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., and Hamid, M. A. (2020). Covid-19 pandemic: What are the challenges and opportunities for e-Leadership?. *Fiscaeconomia*, 4(2), 483-497. (Erişim Tarihi : 20 ocak 2023)
- Müller, R. (1982). Krisenmanagement in der Unternehmung. *Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*, 5 Hrsg. Von Erwin Grochla, Lang Verlag, Frankfurt am Main Bern.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Ökek, S. (2020). Şirketler Yeni Normale Hazır mı? *Fortune Turkey*, 13(157), 18. <https://tr.linkedin.com/pulse/%C5%9Firketler-yeni-normale-haz%C4%B1r-m%C4%B1-sinan-%C3%B6kek>
- Özaydın, Ö., ve Güdük, Ö. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarının Yaşadıkları Mental Sorunlar. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2, 83-90.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- <http://turkoloji.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/3696-publis hed.pdf>. Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194. (10 şubat 2023)

- Pearson, C. M. and Clair J. A. (2008). Reframing crisis management. A. Boin (Ed.), *Crisis management* içinde (ss. 1-24). New Delhi: Gage Publication.
- Pellegrini, E. K., and Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37, 264-279.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, Beşinci Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A., (2012). *Kriz yönetimi: halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İletişim Yayınları.
- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>. Ramos-Pla, A., Tintoré, M., and Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11), e08443. (Erişim Tarihi: 6 mart 2022)
- Robbins, S., P. Ve Coulter, M. (2007). *Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2. Baskı. Bursa.
- <https://doi.org/10.1080/1479053042000251070> Sausmarez, N. (2004). Crisis management for the tourism sector: Preliminary considerations in policy development. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 1(2), 157-172. (17 temmuz 2022)
- Serinkan, C. (2010). Liderlik ve Motivasyon. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (s. 149-178). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Syaifullah, J., Syaifudin, M., Sukendar, M. U., and JUNAEDI, J. (2021). Social media marketing and business performance of MSMEs during the COVID-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 523-531.

- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/172.pdf>. Tağraf, H., ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160. (Erişim Tarihi: 27 eylül 2022)
- https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/iss_ue/6128/82185. Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. (3 ocak 2023)
- <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.541>. Tıraş Sağlam, G., Sağlam, H., Soycan, F. ve Sağlam, A. (2021). Eğitimde Adaptif Liderlik ve Covid-19 Süreci, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(37):316-325. (1 nisan 2022)
- Tichy, N. M., ve Bennis, W. G. (2009). *Şirket Kurtaran Kararlar*. Aslı Karasu İl Ermiş (çev.). İstanbul: Martı Yayıncılık.
- Tok, B. (2020). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, [Yüksek Lisans Tezi], İzmir.
- <https://doi.org/10.31454/usb.808685>. Tunç, A. ve Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de pandemilerle mücadele: risk ve kriz yönetimi bağlamında bir değerlendirme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 329-362. doi: (8 ekim 2022)
- <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61535/919027> Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83. (5 mayıs 2023)
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Tükel, R. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecinde Ruh Sağlığı. *Türk Tabipleri Birliği. COVID-19 pandemisi altıncı ay değerlendirme raporu. İstanbul*, 617-628.

- <https://doi.org/10.21547/jss.766717> Türk, A., Bingöl, B. A., ve Rengin, A. K. (2020). Tarihsel süreçte yaşanan pandemilerin ekonomik ve sosyal etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(COVID-19 Special Issue), 612-632. (Erişim Tarihi: 3 şubat 2022)
- Ural, E. G. (2003). *Kriz yönetiminde proaktif halkla ilişkiler yaklaşımları ve konu gündem yönetimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı içinde (381- 391) Ankara: Uyum Ajans.
- Ünlü, İ., ve Kaşkaya, A. (2018). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin değer eğitime ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 7(4), 2656-2679.
- Westwood, R. I. (1992). Headship and leadership. In *Organisational behaviour: Southeast Asian perspectives* (pp. 118-143). Longman.
- World Health Organization. (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19). Situation report-51*. Erişim adresi: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10, (Erişim Tarihi: 11.04.2022).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yoga, I. M. S., Korry, N. P. D. P., and Yulianti, N. M. D. R. (2019). Information technology adoption on digital marketing communication channel. *International journal of social sciences and humanities*, 3(2), 95-104.
- Yüksel Mayda, P. and Dinç, H. (2020). History of Epidemics and COVID-19. *Bezmiâlem Science*, 8(3), 74-78 DOI: 10.14235/bas.galenos.2020.4932.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖZ GEÇMİŞ

İrfan GÜÇ, 2004-2007 yılları arasında ümraniye Mehmetçik Anadolu lisesinde eğitim aldı. Liseyi bitirdikten sonra Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Lisansı yaptı. 2020 yılında yüksek lisans için girdiği İstanbul Kent Üniversitesin de İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisansında tez aşamasındadır. Halihazırda Doğuş grubu bünyesindeki birkaç restoranda yönetici pozisyonunda görev almaktadır. Yerel ve uluslararası birçok eğitim sertifikasına sahiptir. Bununla birlikte bazı özel üniversitelerde, şirket eğitim departmanlarında ve freelance içecek ve mixology dersleri vermektedir. Hobileri arasında bireysel ve takım sporları, motor sporları,seyehat sayılabilir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerine de önem vermektedir.

