

## Liderlik Tarzlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi<sup>1</sup>

Nadide Çakıroğlu<sup>2</sup>

Abdullah Uzun<sup>3</sup>

### Özet

Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde liderin sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların önemli bir etkisi bulunmaktadır. Beklenmeyen bir zamanda ortaya çıkan kriz süreci ile mücadelede ülkelerin sorunlara çözüm yolları geliştirerek başarılı bir kriz yönetimi uygulaması yönetimin uyguladığı politikalara ve liderin sergilediği davranışlara bağlı olmaktadır. Kriz anı ile mücadele kapsamında toplumda inandırıcılığı ve güven düzeyini artıran liderler krizin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda, sergilenen liderlik tarzları lidere olan güven düzeyi ve kriz yönetiminin başarısında farklı etkilere sahip olabilmektedir. Bu çalışma, krizle mücadelede sergilenen farklı liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları içerisinde; görev odaklı, hizmetkâr, dönüşümcü, karizmatik, vizyoner, işbirlikçi ve otoriter liderlik tarzları incelenmiştir. Çalışma kapsamında; liderlik, kriz yönetim sürecinde liderin rolü, kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları ve kriz yönetimiyle ilgili uygulamalar liderin davranışları bağlamında incelenmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemleri olarak literatür taraması ve doküman incelemesini içeren nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Literatürde yapılan incelemeler ışığında, kriz yönetiminde sergilenen liderlik davranışlarının kriz süreci üzerindeki etkileri örnek olaylar üzerinden ele alınarak ilgili çalışmaların bulguları değerlendirilmiştir. Kriz süreci ile mücadelede liderin sergilediği davranışların ve liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışma, farklı ülkelerdeki örnek olaylar üzerinden kriz sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının etkilerini incelemesi ve farklı uygulamaların ortaya çıkarılmasıyla birlikte literatüre katkı sağlayacaktır.

- 1 Bu çalışma “Türkiye’de Covid-19 Salgın Yönetiminin Liderlik Davranışları Açısından Değerlendirilmesi: Fahrettin Koca Örneği” isimli doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Öğr. Gör., Trabzon Üniversitesi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, nadidecakiroglu@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2624-6266>
- 3 Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Kamu Yönetimi, Yönetim Bilimleri, abduhuzun@ktu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8657-4587>

## Giriş

Günümüzde ülke genelinde ya da sınıraşan nitelikteki krizlerle mücadelede yönetimin uyguladığı politikalar çerçevesinde etkin bir kriz yönetiminin uygulanması üzerinde durulması gereken önemli bir konu hâline gelmiştir. Kriz süreciyle mücadelede hükümetin uyguladığı politikalar ve bireylere yönelik sunulan hizmetler çerçevesinde liderin sergilediği davranışlar önemli bir role sahip olmaktadır. Nitekim, kriz yönetiminde politikaların oluşturularak kararların alınması ve uygulanmasında, bireylerin bilgilendirilerek yönlendirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir. Ayrıca, kriz sürecinin yönetiminde ortaya çıkan sorunlar bireylerin lidere ve devlete olan güvenini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu açıdan, kriz süreci ile mücadelede liderin öncelikle güven vermesi ve geleceği düşünerek hareket etmesi başarılı bir yönetim sürecinin sergilenmesine katkı sağlayabilir.

Literatürde kriz yönetimi ve liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde; politik, sosyal veya ekonomik krizler durumunda ortaya çıkan belirsizlik ve zorluklarla mücadelede kararlı ve güçlü bir liderlik anlayışının önemli bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Head, 2019: 189; Hittle ve Leonard, 2011: 1191; Uzun, 2021: 10; Topçu, 2017: 91). Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için liderlerin hızlı ve doğru bir şekilde karar alarak bireyleri düzenli olarak bilgilendirmesi gerekmektedir. Kriz süreci ile mücadelede şeffaf bir iletişim tarzıyla birlikte kararlı ve güçlü bir liderlik anlayışı, bireylerin lidere olan güven düzeyini artırarak mücadele sürecini daha verimli hâle getirmektedir. Beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan krizin yıkıcı etkilerinin azaltılmasında liderin sergilediği davranışlar etkili olabilmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, kriz yönetimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışma, kriz ile mücadele sürecinde sergilenen farklı liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, farklı ülkelerdeki örnek olaylar üzerinden kriz yönetiminde etkili olan liderlik davranışlarının ortaya konularak bu davranışların kriz yönetimi üzerindeki etkilerinin incelenmesiyle literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle, liderlik kavramı ve kriz yönetimi hakkında genel bilgiler verilerek kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarının özellikleri incelenmiştir. Daha sonra, krizle mücadele anlayışı çerçevesinde liderin sergilediği davranışların ve liderlik tarzlarının yönetim süreci üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, krizle mücadelede liderin rolüne ilişkin edinilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

## 1. Kavramsal Olarak Liderlik

Liderlik, belirli kişisel ya da grup amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla belirli şartlar altında bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010: 569). Ancak, belirli amaçlara ve hedeflere yönelmiş kişilerden oluşan grupların oluşturulması ve bu kişilerin harekete geçirilmesi herkesin yapabileceği bir beceri olmadığından dolayı ayrı bir ikna yeteneği ve kişilik özellikleri gerektirmektedir (Eren, 2008: 431). Literatürde yapılan çalışmalarda liderlik kavramı üzerine farklı yazarların çeşitli bilim dallarında değişik açılardan tanımlamaları bulunmakla beraber üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımının bulunmadığı söylenebilir (Bakan, 2009: 140).

Kavramsal olarak liderlik, belirli bir bağlamda bazı kişilerin ortak bir amaç için bir araya geldiklerinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik sürecinde özellikle lider, takipçiler ve bağlam önemli bir rol oynamaktadır (Alberto, 2016: 4). Bireylerin belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayarak onları harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin tümü liderlik sürecinin temelini oluşturmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Aynı zamanda, liderler sahip olduğu empati duygusu sayesinde başkalarının duygularına ya da değer sistemlerine hitap ederek onları istenilen yönde harekete geçiren ve kendi duygularını nasıl yönetmesi gerektiğini de bilen kişiler olarak ifade edilebilir (Kets De Vries, 2007: 210).

Literatürde liderlikle ilgili yer alan farklı açıklamalara rağmen yapılan tanımların ortak özellikleri içerisinde; liderliğin belli bir süreci kapsadığı, grup bağlamında ortaya çıktığı, belli bir hedefe ulaşmak için ortak amaçları içerdiği, başkalarını etkilediği ve yönlendirdiği ile ilgili unsurlar yer almaktadır (Northouse, 2007: 7). Liderliğin herhangi bir organizasyonun başarılı veya başarısız olması ile ilgili önemli bir unsur olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışlar bir kurumda başarılı bir yönetim anlayışının hakim olmasında belirleyici olmaktadır (Hayward, 2005: 17). Başarılı bir lider olmak kurumda durumun şartlarına göre beklenen faaliyetleri bilerek bunları gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Kuruluşun kültürünü şekillendirmede ve başarılı uygulamaların gerçekleştirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir (Ulrich & Smallwood, 2012: 9).

Tarihsel açıdan bakıldığında liderlik kavramı pozisyonlara göre farklılık gösterirken günümüzde liderin rolleri duruma bağlı olarak sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Kurum içerisinde liderler düzenin sağlanmasında, ortak hedeflerin belirlenmesinde ve takipçilerin güçlendirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Etkili liderlerin hem iyi yönetici hem de iyi liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Liderlerin sahip olması gereken yeni

özellikleri arasında; takım kurucusu olma, yaratıcı ve stratejik düşünceye sahip olma, doğruluk, dürüstlük ve başkalarını harekete geçirme becerisine sahip olma gibi nitelikler yer almaktadır (Klingborg vd., 2006: 280).

Literatürde yapılan incelemelerden elde edinilen bilgiler ışığında, liderleri lider yapan en önemli özelliğin başkalarının davranışlarını yönlendirebilmek ve onları etkilemek olduğu görülmüştür. Nitekim, çalışanlar da liderlerin sergilediği davranışlardan belli bir düzeyde etkilenmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870). Liderlik konusuyla ilgili araştırmalar genel anlamda liderin başkalarını nasıl ve neden etkilediği, bu etkileme sırasında hangi faktörlerin rol oynadığı ve onları etkilerken liderlerin kullandıkları güç kaynakları üzerine yapılmaktadır. Liderlik bir kurumda değişik pozisyonlarda gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan, liderlik için kişinin resmi yetkilere sahip olması ya da üst bir pozisyonda görevli olması gibi özellikler gerekli değildir. Dolayısıyla, öncelikle önemli olan amaçlar belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmek ve onları peşinden sürükleyebilmektir (Şimşek, 2006: 3).

### **1.1. Kriz Yönetim Sürecinde Liderin Rolü**

Kriz; beklenilmeyen bir şekilde ani olarak ortaya çıkarak herhangi bir ülkenin menfaatlerini, hedeflerini, sosyo-kültürel, siyasi, ekonomik hayatını olumsuz yönde etkileyen, yüksek seviyede kaygı oluşturan, karar vermek için zamanın kısıtlı olduğu, önceden tedbir alınmasıyla birlikte tam olarak engellenmenin oldukça zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüşebilecek, bozulan genel durumu yeniden eski hâline getirmeye yönelik bir kargaşa ve zorluklar süreci olarak ifade edilebilir (Filiz, 2007: 7). Kriz süreci ile mücadelede ortaya çıkan sorunların çözümünde veya belirsizlik durumunda yapılacak olan faaliyetlerin belirlenmesinde yaratıcılığını kullanan ileri görüşlü ve çözüm odaklı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz sürecini liderin başarılı bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, kriz kavramının daha önceden planlanmamış, beklenilmeyen ve genellikle hayal bile edilemeyen olumsuz bir durumu ifade ettiği söylenebilir (Kouzmin, 2008: 155).

Kriz yönetimi hem özel işletmelerin hem de kamusal alanda faaliyet gösteren kurumların çalışma alanları içerisinde önemli yere sahiptir. Kamu ya da özel kuruluşlar tarafından sağlanan hizmetin kalitesi ile ilgili beklentilerin fazla olduğu ve medya aracılığıyla her olayın kısa bir süre içerisinde ülkenin her tarafına yayıldığı günümüz koşullarında devletin bütün organlarıyla ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan toplumu maddi ve manevi anlamda etkileyen birçok

vaka nedeniyle ülkeler açısından da kriz yönetimi kritik bir rol oynayarak önemli çalışma alanlarından birisi hâline gelmiştir (Yılmaz vd., 2014: 59). Nitekim, herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan kriz durumu iyi değerlendirilirse bir fırsat iyi değerlendirilmezse çöküş anlamına gelmekte ve aniden gelişerek hızlı hareket eden bir süreci ifade etmektedir (Akdağ, 2005: 3).

Krizi önceden tahmin etme, önleme, hazırlık yapma, öncelikleri belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarını planlama, uygulama gibi süreçleri içeren faaliyetler topluluğu kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bozgeyik, 2004: 42). Kriz yönetiminin özünü kriz anına karşı hazırlıklı olmak ve kriz anında nasıl davranılması ve neler yapılması gerektiğini bilmek oluşturmaktadır. Kriz anı sona erdikten sonra normalleşme döneminde durumun tekrar etmemesi için gerekli tedbirlerin alınması ve erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Aksu ve Deveci, 2009: 449). Kriz sürecinin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu beceri, yetenek ve özellikler önemli bir role sahip olmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda, liderlerin başarılı ve stratejik bir kriz yönetimi gerçekleştirmeleri için doğru karar alma, bilgi paylaşımı, sezgi yeteneği ve koordinasyon sağlama becerisine sahip olma gibi görevleri gerçekleştirmeleri gerektiğini belirten yazarlar bulunmaktadır (Boin vd., 2005: 474).

Krizin ortaya çıktığı andan itibaren liderin kriz anına uygun davranışlar sergileyerek güçlü ve kararlı olması gerekmektedir. Krizin tüm aşamalarıyla yönetilmesi sürecinde, liderin kendi sınırlarının ötesine geçerek etkili karar verme, sağlıklı iletişim kurma ve risk alma gibi özelliklerini etkin bir şekilde kullanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Kuruluşların krizle mücadele edebilmelerini sağlayan liderlerin görevleri arasında; kriz sinyallerini algılama, hazırlık ve önleme, hasar kontrolü, iş kurtarma, yansıtma ve öğrenme sürecini gerçekleştirme gibi unsurlar yer almaktadır. Kriz durumunda uygun davranışların sergilenmesi için liderin karar verme ve iletişimi sağlama gibi becerilerini doğru bir şekilde kullanması gerekmektedir (Wooten ve James, 2008: 352).

Kriz anı ileriye dönük tahminlerin belirsiz olabileceği ve strateji ile hedeflerin yeterince açıklık taşımadığı bir ortam olduğundan belirsizliklerle ve krizlerle başa çıkabilecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Liderlerin dış çevre şartları bağlamında değişen koşullara uyumlu olabilmesi, yöneticilik özellikleri çerçevesinde geleceğin şekillendirilmesinde vizyon sahibi olarak takipçilerine kriz anında yön çizebilen, yol gösterebilen, hızlı değişim ve dönüşüm ihtiyacına cevap verebilen, geleceğin resmini zihninde oluşturabilen liderlere sahip olması krizleri fırsata dönüştürmede ve geleceğin

inşa edilmesinde oldukça önemlidir (Topçu, 2017: 92). Kriz sürecinin yönetilmesinde ve sorunların çözümünde; ileri görüşlü, ilham veren, krizi fırsata çevirebilen, güven veren, risk sürecini iyi yönetebilen, vizyon sahibi, uzun vadeli strateji ve hedefler belirleyen, yaratıcı düşünceye sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kapucu ve Üstün (2018: 553) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde etkili olan temel liderlik yetkinlikleri arasında; kararlılık, iletişim, esneklik, yaratıcılık, problem çözme yaklaşımı, ekip kurma, motivasyonu sağlama, stratejik planlama, karar verme ve başkalarını etkileme gibi faaliyetler yer almaktadır. Klann (2003: 20) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin bir kriz durumunda üç temel motive edici yeteneğe odaklanmaları gerektiği ve bu süreçte motive edici faktörler arasında; sağlıklı iletişim, vizyon ve bireylere değer verme gibi faktörlerin etkili olduğu ortaya konulmuştur. Liderler, toplumun düşünce ve davranışlarını farklı yöntemlerle etkileyebilen kişiler olarak görülmektedir. Bu bağlamda, liderlerin kriz anında hızlı ve etkili kararlar almak için bilgi eksikliğini gidermesi, koordinasyon problemlerini ortadan kaldırması, toplumsal kurallar koyması, duygusal ve sembolik mesajlar vermesi bireyler üzerinde etkili olmaktadır (Ajzenman vd., 2020: 2).

Başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesinde iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için başarılı bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Krizin yönetilmesi sürecinde liderlerin, kurumdaki riskleri başarılı bir şekilde yöneterek krizlerin önlenmesinde veya krizin neden olduğu kayıpların azaltılmasında etkin rol oynadığı ifade edilebilir (Hittle ve Leonard, 2011: 1191). Bu bağlamda, kriz ortamlarında kurumları ve halkı içinde olduğu endişe ortamından kısa süre içerisinde çıkarabilecek, doğru ve hızlı bir şekilde kararları alıp uygulayabilecek, sağduyu içinde gerçekçi politikalar oluşturabilecek bir liderliğe ve yönetim anlayışına gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla, kriz yönetimi ve liderliği doğru zamanlamayı içeren eylem planlarının da oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 285).

### **1.1.1. Kriz Yönetiminde Etkili Olan Liderlik Tarzları**

Bireylerin duygu ve düşüncelerini etkileyerek onları belli bir amaç birliği doğrultusunda yönlendiren ve kurumun hedeflerine ulaşmasında en önemli etkenlerin başında gelen liderlik konusunun kriz yönetimi için de oldukça gerekli olduğu ifade edilebilir. Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzları incelendiğinde; dönüşümcü, karizmatik, vizyoner, görev odaklı, hizmetkâr, işbirlikçi ve otoriter liderlik

türlerinin kriz süreciyle mücadelede etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda krizin yönetilmesi sürecinde etkili olan liderlik tarzları ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### 1.1.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların düşünsel olarak uyarılması, bireysel farklılıklarının ortaya çıkarılması ve paylaşılan bir vizyonun ortaya konulması gibi konularla ilgili bir liderlik becerisi olarak ifade edilebilir (Ünal, 2012: 88). Organizasyonlarda değişimi ve yenilenmeyi amaçlayarak kurumların kültürünü, inançlarını, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını değiştiren kişiler dönüştürücü liderler olarak tanımlanmaktadır. Postmodern bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderin nitelikleri arasında; geleceğe odaklı olması, değişimi savunması, reforma dönük ve yeniliğe açık olması gibi özellikler yer almaktadır. Bu tarz liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir role sahip olmaktadır (Ergeneli, 2006: 235). Aynı zamanda, liderler organizasyonda ilham verici bir vizyon oluşturarak ve paylaşarak takipçilerin motivasyonunun artmasını sağlamakta ve yüksek düzeyde verimlilik oluşturmayı hedeflemektedirler (Rowold ve Heinitz, 2007: 121; Lowe vd., 1996: 386).

Transformasyonel liderler takipçilerinin amaç, hedef ve beklentilerine ulaşmalarını sağlayarak onların sahip olduğu becerilerin üzerinde performans sergilemelerini gerçekleştirebilen liderler olarak tanımlanabilir (Williams vd., 2009: 71). Emen ve Hamza (2020: 110) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının yaşanan krizlerin yönetilmesi sürecinde etkili olduğu, çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yaratarak onlara güven ve memnuniyet verdiği ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderler; krizi ortaya çıkmadan öngörme, kriz sürecini yönetme, krizden kurtulma, kriz zamanlarında hedef kitlelerle iletişim kurarak sürdürmekte ve krizden en fazla yarar ile çıkarak organizasyonlara büyük katkılar sağlamaktadırlar. İletişime önem vererek kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayan dönüşümcü liderlerin; krize yönelik planların yapılması, kriz ekibinin oluşturulması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, kriz ekibinin herkese tanıtılarak güven ortamının yaratılması, paydaşlarla birlikte sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması ve bu süreçte sosyal medya ortamlarının da etkin bir şekilde kullanımının sağlanması açısından oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015: 57).

Uçkun ve diğerleri (2021: 5833) tarafından yapılan çalışmada, kriz ve stres sürecinde etkili olan liderlik türleri arasından dönüştürücü liderliğin motivasyon ve duygusal zekâ üzerinde daha etkili olduğu ortaya

konulmuştur. Aynı zamanda, transformasyonel liderlik tarzı hem izleyicilerin performanslarının artırılmasında hem de organizasyonun başarısında önemli katkılar sağlamaktadır (Walter ve Bruch, 2010: 765). Çelik ve diğerleri (2016: 205) tarafından yapılan çalışmada, kriz sırasında dönüşümcü liderlerin ortak bir vizyon geliştirerek takipçilerini bu vizyona ulaşma konusunda teşvik ettiği ve kriz anında ortaya çıkan dezenformasyonla mücadelede etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Şenkal ve Ocak (2020: 5) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzlarının krizle mücadele etme stratejileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve dönüştürücü liderlik tarzının krizle mücadelede öncü, analizi, tepkici ve savunmacı stratejilerin kullanımını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kriz anı gibi daha kırılgan dönemler dönüşümcü liderlerin yetenekleri ve onların yapacağı değişimler sayesinde daha az kayıpla atlatılabilir.

#### *1.1.1.2. Karizmatik Liderlik*

Karizmatik liderler, grup üyelerini kendi istedikleri doğrultuda davranış sergilemeye yönltebilen ve sahip oldukları karizma yaratan nitelikleri sayesinde grup üyelerini etkileyerek onları yüksek performansa sevk edebilen bireyler olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 605). Karizmatik liderler bireyleri kolaylıkla etkileme özelliği sayesinde izleyicilerini kendi istediği hedeflere doğru rahatlıkla yönlendirebilme özelliğine sahiptirler (Çağlar, 2004: 10). Bu tarz liderlerin kriz zamanlarında ortaya çıkmalarının nedeni liderin takipçileri tarafından kendilerini sıkıntılı dönemden kurtaracaklarına ilişkin inançları olarak görülmektedir. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında; hitabet yeteneğinin güçlü olması, risk almaktan kaçınmamları, öz güvenlerinin yüksek olmaları, etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmaları gibi özellikler yer almaktadır (Bektaş, 2016: 48).

Karizmatik liderler özellikle kriz dönemlerinde güçlü kişilik özellikleri sayesinde başkalarını kurtarıcı rolleriyle sıra dışı niteliklere sahip olan kişiler olarak ifade edilebilir. Bu tarz liderlerin güçlü kişilik özellikleri arasında; cesaretli olmaları, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırmaları, değerlerine sahip çıkmaları, motivasyonu sağlama ve ikna etme becerileri yer almaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Karizmatik liderler genellikle kaygının yüksek olduğu durumlarda ve kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kriz süreçlerinde insanların ihtiyaçlarını karşılayarak olumsuz etkilerin düzelmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü, kriz ortamları özellikle insanların moral ve motivasyona daha fazla ihtiyaç duyduğu, güçlü, kararlı, soğukkanlı, mantıklı fikirler ve yaratıcı çözümler üretebilen liderlere ihtiyaç duyulan dönemlerdir (Zel, 2001: 152). Ceylan ve Yöndem (2021: 302) tarafından yapılan çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve



kriz sonrası döneminin yönetimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Balaban (2018: 116) tarafından yapılan çalışmada, organizasyonları oluşabilecek krizlere karşı hazırlama konusunda etkili olan karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemde sürecin en az kayıpla atlatılarak kurumun daha güçlü bir şekilde yaşamını devam ettirmesinde başarıyı artıran bir liderlik türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik liderlere sahip olan organizasyonun çalışanlarında; performans artışı, grup amaçları için hareket ederek kişisel amaçlardan vazgeçme, lidere bağlılık, liderin fikirlerine saygı ve sadakat gözlemlenmektedir. Bu tarz liderler, çalışanları yönlendirme yeteneğine sahip olan ve onların motivasyonu ile verimliliğini yükseltebilen kişiler olarak görülmektedir (Çalışkan, 2010: 267). Alkhwilani ve diğerleri (2016: 126) tarafından yapılan çalışmaya göre, özel ve kamu kurumlarında sergilenen karizmatik liderlik tarzının kriz yönetimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

### 1.1.1.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, yeni bir bakış açısı doğrultusunda geleceğe bakabilme özelliğine sahip liderler olarak diğer yöneticilerden farklı bir biçimde değişik olayları ve gelişmeleri görebilme yeteneği olan kişiler olarak tanımlanabilir (Ünal, 2012: 85). Vizyoner liderlik modelinin temelinde değerlerin ve anlamların özümsemesi ve dışsal denetim sistemlerinden ziyade içsel koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Vizyoner liderlik tipinin en belirgin özellikleri arasında yer alan güvenilir olma, gerçekçi olma ve iç dünyadaki koordinasyonu sağlamada öncelikle değerler ön planda bulundurulmaktadır. Bununla birlikte, vizyoner liderler çalışanları belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda yoğun bir çalışma temposuna sevk ederek organizasyonun stratejisini benimseten sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerdir. Vizyon sahibi lider olarak nitelendirilen bu tarz liderler; gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir vizyon geliştirmektedir (Mengü ve Akın, 2004: 781).

Vizyon, organizasyondaki tüm çalışanların zihinlerinde ve yüreklerinde taşıdıkları kurumun geleceğine ait bir resim olarak ifade edilebilir (Senge, 2004: 227). Bu bağlamda, liderin sahip olduğu vizyonu dinamik bir süreç olarak kurumun gelecekteki resmini oluşturmaktadır. Aynı zamanda, bu vizyon sürekli ileriye dönük olarak yenilenmekte, etkisini kaybedip belirsiz hâle geldiğinde ise ilham veren yeni bir vizyon ile değiştirilmektedir (Bennis, 2016: 164). Liderlik tarzları içerisinde vizyoner liderlerin en önemli özelliğinin kurumların değişime ayak uydurmalarını sağlayarak onları ileriye yönelik belirsizliklerden korumak olduğu söylenebilir (Doğan, 2018: 99).

Düzgün (2020: 492) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz yönetiminde önemli bir role sahip olan liderlik tarzları içerisinde yönetici tarafından benimsenen vizyoner liderliğin kriz öncesi dönemde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

#### *1.1.1.4. Görev Odaklı Liderlik*

Görev odaklı liderler, belirlenen hedeflere ulaşmayı öncelikle görevlerinin zamanında tamamlanması için açık ve net tarihler belirleyen kişiler olarak ifade edilebilir. Görev odaklı liderler, grup üyelerinin rollerini tanımlayarak ve koordine olmalarını sağlayarak iyi bir şekilde tanımlanmış örgüt modellerini, iş bitirme tarzlarını ve haberleşme kanallarını bulmak için çaba harcamaktadırlar. (Fey vd., 2001: 622). Görev odaklı liderlik davranışları içerisinde; tanımlanmış görev yapısını oluşturmak, iletişimi sağlamak, takipçilerin rollerini tanımlamak ve örgütlemek, işlerin gerçekleştirilmesi için üyelerin yapacağı etkinlikleri açıklamak, iş yapma metotlarının ve yönergelerinin gösterilmesine özen göstermek, performansı yakından izlemek ve denetlemek yer almaktadır. Aynı zamanda, bu tarz liderlik davranışında lider işin başarısı ve uygun olan iş metotlarının oluşturulması için grup üyelerinin kontrolüne ağırlık vermektedir. Lider grup planlaması, iletişim tarzı, grup faaliyetini yönetme, haberleşme ve yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından önemli bir role sahiptir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56).

Görev odaklı liderlik davranışları genel olarak incelendiğinde özellikle planlama yapma, işlere açıklık getirme ve kontrol etme gibi davranışlar bağlamında ortaya çıktığı söylenebilir (Yukl, 2010: 288). Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmaya göre, kriz dönemlerinde etkili olan liderlik türleri arasında yer alan görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Görev odaklı liderlik tarzının özellikle kriz ortamlarında herhangi bir işin yapısının belirsiz olduğu durumlarda veya acil düzenlemelerde daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Çekmecelioglu (2014: 21) tarafından göreve yönelik liderlik ile insana yönelik liderliğin iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada, liderin göreve yönelik ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

### 1.1.1.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik tarzının özünde organizasyonda çalışanlara yol gösteren, kendisini onlara hizmet etmeye adanarak elinden gelenin en güzelini yapmaya çalışan liderler yer almaktadır. Hizmetkâr liderler başkalarına hizmet etmek anlayışıyla birlikte yaşadığı ömrü boyunca çalışan, insanların refah ve mutluluğunu isteyen bir anlayış kapsamında çevrelerinde gelişen olayların farkında olarak insanları yönlendiren ve onları tehlikelerden koruyan kişiler olarak ifade edilebilir. Günümüzde, toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak okul hayatında, iş ortamında, siyasi çevrede ve toplumun tüm kesimlerinde hızlı bir şekilde artan bireysel ihtiyaçların karşılanmasında hizmetkâr liderlere büyük görevler düşmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 9).

Organizasyonda kurum kültürünün inşa edilmesinde ya da korunup pekiştirilmesinde önemli rol oynayan hizmetkârlar liderlerin öncelikle insan ve hizmet odaklılık felsefesini temel aldıkları söylenebilir. Bu bağlamda, bu tarz liderler sahip oldukları iletişim yetenekleri sayesinde yapılan işe ruhunu koyma anlayışını kurum kültürü hâline getirerek kendi takipçilerini oluşturmakta ve örgüt kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilerek korunmasını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, hizmetkâr liderler bireylerin potansiyellerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarının artmasını hem de performanslarının yükselmesini sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Organizasyonda çalışanlara odaklanan ve onları öncelikli olarak gören hizmetkâr liderlerin kişisel özellikleri arasında; ahlaki sevgi sahibi olma, güven verme, vizyon sahibi olma, alçak gönüllülük, fedakârlık, çalışanları güçlendirmek ve onlara hizmet etmek gibi özellikler yer almaktadır (Patterson, 2003: 8).

Organizasyon içinde hizmetkâr liderler, çalışanlara yetki vererek onları güçlendirmekte ve ekip çalışmasını ön plana çıkararak kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlerin kendisine odaklanmaktan ziyade çalışanlara odaklandığı söylenebilir. Bu tarz liderler davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa etmeye çalışırken; sevgi, saygı ve şefkat duygularını da çalışanlara aşılama özen göstermektedirler (Cerit, 2008: 552). Yeter (2019: 49) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini ve örgütsel güven düzeyini pozitif yönde güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Brewer (2010: 2) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik özellikleri içinde yer alan; empati, dinleme, iyileştirme ve ikna etme gibi özelliklerin iş tatminini artırarak organizasyonel verimliliğin yükselmesini sağladığı tespit edilmiştir.

### 1.1.1.6. İşbirlikçi Liderlik

İşbirlikçi liderler, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çalışanların sorunlarının belirlenmesi, ortaya çıkabilecek durumların analiz edilmesi ve sonuca ulaşılabilmesi için problemlerin çözümünde üst yönetim ve amirlere yardım edilmesini ve çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan kişiler olarak tanımlanabilir. Organizasyon içerisinde yer alan personellerin çalışmalarına iş birliği davranışının yansması liderlik alanında da etkili olmaktadır (Arbabi ve Mehdinezhad, 2015: 216). Bununla birlikte, organizasyonda farklı paydaşlar arasında arabuluculuk görevinin yapılmasında işbirlikçi liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Arabuluculuk rolü, gönüllü olarak katılım ve gücün paylaşılması iş birlikçi yönetimin temel yapısını oluşturmaktadır. Nitekim, arabuluculuk rolüyle çatışmaların yönetilmesi ve hafifletilmesi hususunda işbirlikçi lidere önemli görevler düşmektedir (Ansell ve Gash, 2012: 11).

İşbirlikçi liderlik tarzının sergilenmesi ile organizasyonda farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmakta ve bireyler birlikte çalışmaya teşvik edilmektedir. Lider, organizasyonda şeffaflığı teşvik ederek kuruluşun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Bu tarz liderlik, organizasyonu bir değişime doğru yönlterek herkesin çabasını içeren katılımcı bir kültür çerçevesinde başarıyı yükseltmeyi hedeflemektedir. Organizasyon içindeki bireylerin ortak amaç ve hedefleri benimsemesiyle birlikte performansın artması, çalışanlar arası bilgi ve fikir paylaşımı, çatışmaların ortadan kalkması, ekip oluşturulması ve kolektif bir güç yaratmak işbirlikçi liderlik anlayışı çerçevesinde pozitif yönlü bir etki sağlamaktadır (Kesim ve Kayhan, 2020: 12). Stockham (2016: 30) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderliğin ve kolektif çalışmanın organizasyonlardaki değişim sürecinin yönetimine ve yeni bir hizmetin geliştirilmesine katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Kriz süreciyle mücadelede sorunlardan kaçınmayıp yaptıklarının sorumluluğunu alan, risk alma potansiyeline sahip ve güven veren güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınının tıbbi etkileri ile mücadelede güçlü, kararlı, risk alabilen ve hızlı eyleme geçebilen bir liderlik stiline daha etkili olduğu söylenebilir. Krizle mücadele kapsamında sosyal ve ekonomik boyuttaki sorunların çözümünde iş birlikçi süreçler ve yapılar ile işbirlikçi liderlik tarzının benimsenmesinin etkili olabileceği ifade edilebilir. Kriz sürecinin yönetiminde iş birlikçi yaklaşım çerçevesinde liderlerin ya da yöneticilerin tarafları bir araya getirerek ortak çalışmaya ve uzlaşmaya dayanan bir yaklaşıma sahip olmaları fikir ayrılıklarının azaltılmasında, uygun çözümlerin hayata geçirilmesinde

ve geliştirilen çözümlerin meşruiyetinde büyük önem taşımaktadır (Uzun, 2020: 1209). Kesim ve Kayhan (2020: 11) tarafından yapılan çalışmada, işbirlikçi liderlik tarzının şeffaflığı teşvik ederek organizasyonun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği ortaya konulmuştur.

#### *1.1.1.7. Otokratik Liderlik*

Otokratik liderlikte yetkilerin tümü liderde toplandığı için genellikle bütün kararlar lider tarafından alınmaktadır. Bu tarz liderlik tarzı sergileyenlerin dışında organizasyon içerisindeki amaçların, programların ve politikaların oluşturulmasında astların bir söz hakkının olmadığı ifade edilebilir. Liderin, astlarından beklentisi emirlerine sorgulamadan uyulması ve kendisine güven duyulmasıdır. Otokratik liderlik tarzının başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak şekilde akıllı ve güçlü bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134). Otokratik liderlik tarzında, lider herhangi bir sorunun çözümünde başkalarının fikirlerini almadan kendi düşünceleri doğrultusunda karar alabilir. Lider çalışanlara söz hakkı verip onların fikirlerini dinlemediği takdirde, bu durum iş ortamındaki verimliliğin düşmesine ve çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olabilir.

Otokratik liderlik tarzında toplumdaki yönetim ve karar alma yetkisinin sadece lidere ait olduğu söylenebilir. Otokratik liderlik tarzının sergilenmesi içinde bulunulan anın şartlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Otokratik ve bürokratik özellikleri fazla olan toplumdaki bireylerin istediklerine uygun bir tarz olması, daha hızlı bir şekilde karar verme imkânı sağlaması, lidere daha özgür biçimde hareket edebilme gücünü ve inancını vermesi açısından bazı yararlar sağlamasının yanında; liderin bazı yıkıcı davranışlar sergileyerek bencil davranmasına, diğer bireylere söz hakkı vermeyerek onların motivasyon düzeylerinin, iş tatmininin ve yaratıcılıklarının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Frangich (2023: 9) tarafından yapılan çalışmada, kriz süreci ile mücadelede önemli etkisi olan yöneticilerin içinde bulunulan durumun şartlarına göre otokratik liderlik özellikleri sergilemelerinin örgütün hayatta kalması için gerekli olduğu ortaya konulmuştur.

Organizasyonda çalışanların duygularını ve düşüncelerini fazla önemsemeyen otokratik liderlik tarzında iş tatminsizliği daha fazla görülürken örgüte olan bağlılık ise daha az düzeyde olabilmektedir. Otokratik liderlik tarzına sahip olan liderde yetki merkezde toplandığından dolayı karar alma süreci çok hızlı olmakta ve davranış biçimi etkilenmektedir. Bu tarz liderlik, bürokratik toplumların kültürel yapısı içerisinde yetişerek eğitim alan ve belli bir donanıma sahip bireyler için uygun bir liderlik tarzı olarak ifade

edilebilir (Serinkan, 2008: 156). Aynı zamanda, kriz durumları hedefe ulaşmada iş birliği sağladığından dolayı lidere otoriter bir şekilde kararları verme ve uygulama özgürlüğü de tanımaktadır (Tuğcu, 2004: 20). Rosing ve diğerleri (2020: 13) tarafından yapılan çalışmada, kriz anı gibi acil olarak ortaya çıkan durumlarda hızlı bir şekilde müdahale edilmesi gerektiğinden dolayı otokratik liderliğin her zaman maliyetli olmadığı ve bazı durumlarda takipçilerin güvenini artırdığı ortaya çıkmıştır.

## **1.2. Kriz Yönetimiyle İlgili Uygulamaların Liderlik Tarzları Bağlamında Değerlendirilmesi**

Literatürde kriz yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi olan belirsizliğin neden olduğu kaygı durumlarında görev odaklı ve dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha fazla tercih edildiği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda, literatürde kriz yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, kriz sürecinde görev odaklı liderlerin krizi daha olumlu algıladıkları ve sürecin yönetiminde etkili oldukları ortaya konulmuştur (Huynh ve Hua, 2020: 583; İbrahimoğlu, 2011: 731; Kapucu ve Üstün, 2018: 559). Düzgün (2020: 492) tarafından kriz yönetiminde liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olabileceğini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, kriz öncesi dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu (2009: 2446) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kriz yönetme becerileri ile vizyoner liderlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yöneticilerin sergilediği vizyoner liderlik tarzının kriz yönetimini de olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Balay ve diğerleri (2014: 230) tarafından yapılan çalışmada; hizmetkâr liderliğin kurumlarda güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlayacağı, birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynayarak farklılıkların uyumlaştırılması yoluyla örgüt iklimine katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur.

Literatürde kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar örnek olaylar üzerinden incelendiğinde, ABD’de yıkıcı etkisi ile tarihe geçmiş olan “Katrina Kasırgası” sürecinde yaşanan aksaklıkların kötü bir kriz yönetiminin örneği olduğu görülmüştür. Kriz yönetimi zafiyeti nedeniyle “Katrina Kasırgası” tarihe geçmiş bir afet olarak Amerikan Kriz Yönetimi yapılanması açısından kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında başarısız bir yönetim örneği olarak birçok akademik çalışmaya aldığı eleştirilerle konu olmuş ve köklü değişikliklere neden olmuştur (Yılmaz vd., 2014: 66). Demiröz ve Kapucu (2012: 95) tarafından “Katrina Kasırgası” ile ilgili yapılan çalışmada, yönetimin süreçte etkili olamaması nedeniyle idari personelin bu süreçte şaşkınlık yaşayarak bir kaos ortamının oluştuğu ve afete müdahalenin imkânsız hale geldiği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, “Katrina Krizi” büyük bir başarısızlık olarak

yönetişimin tüm boyutlarında ve yönetiminin her kademesinde kendini göstermiştir. Küresel açıdan değerlendirildiğinde ise, bu durumun ülkenin imajını da olumsuz yönde etkileyen kötü bir kriz yönetimi ve yönetim örneği olduğu görülmüştür (Farazmand, 2007: 153).

Türkiye’de bir kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınına yönelik oluşturulan hükümet politikaları ve bu politikaların uygulanmasında etkili olan liderlerin davranışları değerlendirildiğinde, başarılı bir kriz yönetimi sergilediği ifade edilebilir. Türkiye’de Covid-19 salgın sürecinin etkin yönetiminde; Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, valilikler, bilim kurulu üyeleri, sağlık çalışanları, sivil toplum kuruluşları ve bakanlıkların iş birliği ve koordinasyon hâlinde çalışmaları etkin olmuştur. Türkiye’de salgınla mücadele sürecinde Sağlık Bakanı başkanlığında alanında uzman üyelerden oluşan bilim kurulu kurularak kriz yönetim ekibi oluşturulmuştur. Kriz sözcüsü olarak Fahrettin Koca seçilerek topluma verilecek bilgiler tek bir ağızdan söylenmiştir. Kriz sürecinde etkili olan liderlik türleri arasında Fahrettin Koca’nın; işine odaklılığı, sorumluluğu, kararlı ve azimli olmayı vurgulayan görev odaklı liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediği görülmüştür. Türkiye’nin salgın sürecinin yönetiminde gelişmiş ülkelere göre hem liderlik hem de sağlık sektöründeki hizmetler sayesinde daha iyi performans göstererek başarılı bir yönetim sergilediği söylenebilir (Çakıroğlu, 2024: 169-170).

Türkiye’de kriz yönetimi ile mücadele sürecinde liderin öncelikle güven vermesi ve geleceği düşünerek hareket etmesi önemlidir. Lider ile toplumdaki bireyler arasında sağlıklı ve açık bir iletişim kurulması gerekmektedir. Krizle mücadelede liderin sahip olması gereken nitelikler arasında; güncel gelişmeleri takip etme, yeniliğe açık olma, sosyo-kültürel, siyasi, teknolojik yenilikleri ve gelişmeleri takip etme gibi özellikler yer almaktadır. Liderin topluma önderlik etme rolünü sürdürülebilir kılması için vatandaşlarla güven temelli duygusal bağ kurması gerekmektedir. Kriz süreci ile mücadelede etkin rol oynayan liderler, vatandaşları ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek onların motivasyonunun yükselmesine ve harekete geçmelerine yardımcı olmalıdır. Liderin, kriz yönetimi ve iletişimi açısından etkin bir biçimde sorumluluk alarak problemlerin çözümünde görev üstlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Göksu, 2018: 254). Covid-19 salgınının yönetiminde Türk toplumunda güven kavramı ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, Fahrettin Koca’nın bilimsel, samimi, işine odaklı, sorumluluk sahibi, şeffaflık, dürüstlük, kararlılık, doğru ve zamanında bilgilendirme gibi özellikleri sayesinde güven veren bir liderlik profili sergilediği söylenebilir.

Kapucu ve Üstün (2018: 548) tarafından yapılan çalışmada; görev odaklı, insan odaklı ve organizasyon odaklı liderlik davranışları arasında, kriz yönetiminin etkinliği üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın görev odaklı liderlik davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fernandez ve Shaw (2020: 39) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı zorluklarla mücadele edilmesinde ilk olarak yetkilendirmeyi, katılımı ve iş birliğini vurgulayan hizmetkâr liderliğin önemli bir rolü olduğu ortaya konulmuştur. Crayne ve Medeiros (2020: 2) tarafından yapılan çalışmaya göre, Covid-19 salgınıyla mücadelede Kanada Başbakanı Justin Trudeau'nun karizmatik, Almanya Başbakanı Angela Merkel'in pragmatist, Brezilya Başkanı Jair Bolsonaro'nun ideolojik liderlik özellikleri gösterdikleri görülmüştür.

Covid-19 salgınıyla mücadelede siyasi liderlerin salgına yönelik etkili bir güç olarak yaklaşımları mücadele sürecinde önemli bir etken olmaktadır. Ancak, krizle mücadele sürecinde siyasi liderlerin davranışlarında aynı duyarlılığı görmek mümkün olmamaktadır. Kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınıyla mücadelede liderlerin sergilediği davranışlar, medya aracılığıyla yaptığı açıklamalar gündemi etkileyerek salgın ile mücadelenin yönünü etkilemiştir. Aynı zamanda, siyasi liderlerin tutumları ülkelerin salgınla mücadeledeki rolünde belirleyici olarak vaka sayılarına ilişkin tablonun seyrini de etkilemiştir. Bu bağlamda, Almanya ve Yeni Zelanda hem siyasi lider yaklaşımı hem de salgınla mücadele konusunda başarılı örnekler olarak değerlendirilirken; Brezilya ve ABD ise bu konuda başarısız örnekler olarak değerlendirilebilir (Gezgüç ve Duman, 2020: 255).

Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği kapsamında yapılan çalışmaların özellikle yerel yazında oldukça sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Literatürde kriz yönetimi ve liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle kriz liderlerinin çalışanlara karşı yaklaşımının, bireylerle kurdukları iletişimin ve krizi çözüme sürecindeki becerilerinin bütünsel olarak ele alınması gerektiği ortaya konulmuştur. Covid-19 krizi sürecinde yaşanan belirsizlik nedeniyle bireylerin stres ve kaygı düzeylerinin artmasını önlemek için kriz liderlerine çalışanlarına karşı empati göstermeleri, yakın ilişkiler kurarak onlara değer vermeleri, saygı duymaları ve çalışanlarının ruh sağlıklarını korumaları için destekleyici olmaları gerektiği önerilmiştir. Aynı zamanda, kriz liderlerinin çalışanlarına karşı gösterdikleri olumlu yaklaşımın yanı sıra onlarla kurdukları iletişimde güvenilir olmaları, hızlı karar almaları, krizin ortaya çıkardığı yeni duruma uyum sağlayarak durum değerlendirmesi yapmaları, şeffaf davranmaları, diğer paydaşlarla iş birliği yaparak bilgi alışverişinde bulunmaları, doğru bilgileri paylaşmaları ve umut verici olmaları gerekmektedir (Yağız, 2022: 398).



## Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, kriz sürecinin yönetiminde önemli rol oynayan liderlerin sergilediği davranışların ve tutumların krizle mücadelede nasıl bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte artan rekabet koşulları altında toplumların ya da işletmelerin krizlerle karşılaşma ihtimalleri artmaktadır. Literatürde kriz yönetimi ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında; dönüşümcü, görev odaklı, hizmetkâr, karizmatik, vizyoner ve işbirlikçi liderlik tarzlarının krizin yönetilmesi sürecinde daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, krizin planlanması ve yönetilmesi sürecinde liderin sahip olduğu özellikler, yetenekler ve beceriler oldukça önemlidir. Kriz ortaya çıktığı andan itibaren uygun davranışların sergilenmesi için liderin sağlıklı bir iletişim sağlama, doğru ve hızlı karar verme gibi becerilerini içinde bulunulan anın şartlarına göre uygulaması gerekmektedir.

Bu çalışmada kriz süreciyle mücadelede liderin sergilediği tutumların ve liderlik tarzlarının kriz yönetiminin başarısında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışma, kriz yönetimi ile ilgili örnek olaylar üzerinden kriz durumlarında ortaya çıkan liderlik tarzlarının incelenmesi ve farklı ülke uygulamalarının ortaya çıkarılmasıyla literatüre katkı sağlayacaktır. Krizler içinde bulunulan duruma göre farklı nedenlerle ortaya çıkabilmekte ve küreselleşmeyle birlikte değişen toplumsal, ekonomik, teknolojik ve dış çevre şartlarındaki gelişmeler nedeniyle olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu bağlamda, krizlerin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi ve sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi üzerinde liderler önemli bir belirleyici unsur olmaktadır. Kriz yönetiminde etkili olan temel liderlik yetkinlikleri arasında; doğru ve hızlı karar alma, sorumluluk sahibi olma, kararlılık, şeffaf iletişim, işine odaklı olma, vizyon sahibi olma, güven verme, yeniliğe açık olma, motivasyonu sağlama, başkalarını etkileme ve yönlendirme gibi faaliyetler yer almaktadır.

Küresel bir kriz olarak dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınıyla mücadelede Türkiye’de önemli rolü olan Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’nın söylemlerinin ve davranışlarının vatandaşlar arasında güven ortamının oluşması açısından oldukça etkili olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, kriz yönetimi örneği olarak Covid-19 salgınının yönetiminde liderin tutumlarının ve sergilediği davranış özelliklerinin salgın yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Kriz yönetimi zafiyeti nedeniyle ABD’de yıkıcı etkisiyle tarihe geçmiş olan “Katrina Kasırgası” sürecinde yaşanan aksaklıklar kötü bir kriz yönetiminin örneği olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda, özel ya da kamu kurumlarında yaşanan krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için

liderler tarafından nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiği üzerinde durularak kriz yönetiminde etkili olan liderlik tarzlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Kriz anı gibi durumlarda belirsizliğin yaratmış olduğu kaygı ve panik ortamı içerisinde bireyler güven duyulan liderlerden daha fazla etkilenecek onların söylediklerini uygulamaktadır. Liderin sahip olduğu özelliklerin ve tutumlarının kriz sürecinin neden olduğu olumsuz etkilerin azaltılmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, kriz ortaya çıkmadan önce her türlü koşulların dikkate alınarak planların yapılması, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi ve toplumun bilinçlendirilmesi fayda sağlayabilir. Aynı zamanda, kriz sürecinde liderin sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışlar toplumda güven düzeyinin artmasını sağlayabilir. Herhangi bir kriz ortaya çıktığında içinde bulunulan durumun şartlarına göre yöneticilerin uygun olan liderlik tarzlarından birinin ya da birkaçının özelliklerini sergilemesi krizin yıkıcı etkilerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, kriz yönetiminde sergilenen liderlik davranışları toplumların kültürel yapısına göre farklılık gösterebileceği için toplumlar arası farklılıkları ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir. Kriz sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için tüm birimlerin koordinasyon ve iş birliği hâlinde faaliyetlerini gerçekleştirmesi önerilebilir.

## Kaynaklar

- Abdullah, B. (2004). *Krizleri fırsata dönüştürmek*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ajzenman, N., Cavalcanti T., & Da Mata, D. (2020). More than words: leaders speech and risky behavior during a pandemic, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3582908](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3582908), (20.06.2021).
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 1-20.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik, Journal of Yasar University, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A., & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, Education Sciences, 4(2), 448-464.
- Alkhwilani, M., Haderi, S., Bohari, A., Ahmed, F., & Rahim, N. (2016). Charisma leadership an important determinant for the crisis management, International Journal of Business and Social Science, 7 (9), 126-136.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012), Stewards, mediators, and catalysts: toward a model of collaborative leadership, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 17(1), 2-21.
- Arbabi, A., & Mehdinezhad, V. (2015), The relationship between the school principals' collaborative leadership style and teachers' self-efficacy, Palestine of the Third Millennium–Civilization and Sport, 16(2), 125-131.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması, TİSK Akademi, 4 (7), 138-172.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Balaban, S. (2018). Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R., Kaya, A., & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1), 230-249.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.
- Bennis, W. (2016). Bir lider olabilmek, (Çev. Sıtkı Utku Teksöz), Aura Yayınları, İstanbul.

- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, Cambridge University Press, New York.
- Brewer, C. (2010). *Servant leadership: a review of literature*, *Online Journal For Workforce Education and Development*, 4(2), 1-8.
- Bulduklu, Y., & Karaçor, S. (2017). *Sağlık hizmetlerinde kriz iletişimi ve yeni medya*, *Atatürk İletişim Dergisi*, (14), 279-296.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). *Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü*, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-59.
- Cerit, Y. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (56), 547-570.
- Ceylan, A., & Yöndem, G. E. (2021), *Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(79), 292-303.
- Crayne, M. P., & Medeiros, K. E. (2020). *Making sense of crisis: charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to covid-19*, *American Psychologist*, (2), 2-12.
- Çağlar, İ. (2004). *İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılması analizi ve Çorum örneği*, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çakıroğlu, N. (2024). *Türkiye’de covid-19 salgın yönetiminin liderlik davranışları açısından değerlendirilmesi: Fahrettin Koca örneği*, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, E. (2010). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*, *Celeleddin Serinkan (Ed.), Çok Uluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik içinde (255-273)*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Çekmecelioglu, H. (2014). *Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelik, A., Akgemci, T., & Akyazı, T. E. (2016). *A Comparison between the styles of transformational leaders and authentic leaders in crisis management*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 183-196.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Demiröz, F. & Kapucu, N. (2012). *The Role of leadership in managing emergencies and disasters*, *European Journal of Economic and Political Studies- EJEPS*, 5(1), 91-101.

- Detert, J. R., & Burris E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Diñcer, M. K., & Bitirim S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Doğan, S. (2018). Çağdaş liderlik yaklaşımları vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, Nezahat Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama içinde* (97-141), Pegem Yayınları, Ankara.
- Düzgün, A. (2020), Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Emen, M., & Hamza, S. (2020). Kriz ortamlarında dönüşümcü liderliğin rolü: mcdonald's örneği, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110-123.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayınları, 11. Baskı, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Yayınları, Ankara.
- Farazmand, A. (2007). Learning from katrina crisis: a global and international perspective with implications for future crisis management, *Public Administration Review*, 67(1), 149–159.
- Fernandez, A., & Shaw, G. P. (2020), Academic leadership in a time of crisis: the coronavirus and covid-19, *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Fey, C. F., Adaeva M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in russia?, *International Business Review*, 10 (6), 615-643.
- Filiz, E. (2007). *Kamu yönetiminde kriz yönetimi*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Frangich, M. S. (2023), “Is Being an autocratic leader the best style to combat for survival in the time of crisis?”, *IBIMA Business Review*, (2023), 1-9.
- Gezgüç, G. M. & 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.
- Göksu, O. (2018). *Siyasal iktidar inşasında lider olgusu: lider tipolojileri bağlamında Recep Tayyip Erdoğan incelemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hayward, B. A. (2005). *Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization*, Unpublished Master Thesis, Rhodes University.

- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies, *Policy and Society*, 38(2), 180-197.
- Hittle, B., & Leonard, K.M(2011). Decision making in advance of a supply chain crisis, *Management Decision*, 49(7), 1182-1193.
- Huynh, N., & Hua, N. A. (2020). Görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerden kanıtlar, *Yönetim Araştırmasındaki Gelişmeler Dergisi*, 17(4), 583-604.
- İbrahimoğlu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.
- Kapucu, N., & Üstün, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector, *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- Kesim, E., & Kayhan, M. (2022). İşbirlikçi liderlik ve organizasyon başarısına etkileri, *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Kets De Vries, M. (2007). Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı, (Çev. Zülfü Dicleli), Acar Yayınları, İstanbul.
- Klann, G. (2003). Crisis leadership: using military lessons, organizational experiences and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?, *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Kouzes, J. Z., & Posner, B. Z. (2008). Crisis management in crisis?, *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), 155-183.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mengü, S., & Akın, F. (2004). The Significance of ethical leadership vision for enabling public relations activities to reach an ethical level, 2nd. International Symposium Communication in the Millennium (pp.771), İstanbul.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*, Sage Publications, 4th Edition, Thousand Oaks.
- Özdevecioğlu, M., & Kangür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılarının performansları üzerindeki etkileri, *Karamanoğlu*

- Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (1), 53-82.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: how autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts, *Frontiers in Psychology*, (13), 1-18.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Senge, P. M. (2004). *Beşinci Disiplin*, (Çev. Ayşegül İldeniz), Yapı Kredi Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Scrinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Silva, A. (2016). What is leadership?, *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-6.
- Stockham, A. (2016). Leadership in practice: an analysis of collaborative leadership in the conception of a virtual ward, *Nursing Management*, 23(6), 30-34.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şenkal, O., & Ocak, M. (2020). Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 6-22.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topcu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik, *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Tuğcu, Ş. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi, *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.
- Uçkun, G., Latif, H., & Şeneldir, O. (2021). Kriz ve stres sürecinde liderlik türleri kurumsal duygusal zekâyı ve insan kaynakları motivasyonunu nasıl etkileyebilir?, *Opus International Journal of Society Researches*, 17(38), 5819-5841.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership?, Mobley, WH, Wang Y. ve Li, M. (Ed.), *In Advances in Global Leadership* (pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.

- Uzun, A. (2020). Kötü huylu problem perspektifinden covid-19 pandemisi ile mücadele stratejileri: teorik ve pratik bir analiz, *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 1194-1214.
- Uzun, A. (2021). Covid-19 ile mücadelede kolaylaştırıcı bir faktör olarak yönetsel kapasite: ülke deneyimlerinden yansımalar, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 1-18.
- Ünal, M. (2012). 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Walter, F., & Bruch H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: an empirical study at the organizational level of analysis, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D., & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values and voting behavior in the 2004 presidential election, *The Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yağız, F. N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği: sistematik tarama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 388-401.
- Yeter, N. (2019). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., & Akdeniz, B. (2014). Kurumsal yapı ve işleyişiyle ABD’de kriz yönetimi, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(1), 59-72.
- Zel, U. (2001), *Kişilik ve liderlik*, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara.