

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ PROGRAMI**

**FITNESS MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZE KARŞI ÖRGÜTSEL
TEPKİLERİNE GÖRE LİDERLİK STİLLERİNİN İNCELENMESİ:
COVID-19 SALGINI VAKASI**

Ece ELBASANLI

**Danışman
Doç. Dr. Zeynep ONAĞ**

MANİSA-2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Fitness Merkezi Yöneticilerinin Krize Karşı Örgütsel Tepkilerine Göre Liderlik Stillerinin İncelenmesi: Covid-19 Salgını Vakası” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../20..

Ece ELBASANLI

İmza

ÖZET

Fitness Merkezi Yöneticilerinin Krize Karşı Örgütsel Tepkilerine Göre Liderlik Stillерinin İncelenmesi: Covid-19 Salgını Vakası

Bu araştırmanın amacı, fitness merkezi yöneticilerinin, Covid-19 salgını döneminde yaşamış oldukları ve krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden "Fenomenoloji" (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma grubu, İzmir ve Manisa illerinde kurumsal spor merkezlerinde en az 1 yıl süreyle işletmede yöneticilik yapan 6 spor yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veriler, açık uçlu soru metodu ile oluşturulmuş 7 görüşme sorusu ile elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, "görüşme" yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşmeler, ses kayıt cihazı ve not alma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler betimsel veri analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kriz genel teması altında krizin şok aşaması, inkar etme aşaması, kabullenme aşaması, uyumsuzluk aşaması, uyum sağlama aşaması ve krizin tüm süreçleri olmaz üzere 6 alt tema oluşturulmuştur. Liderlik genel temasında ise katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve danışman liderlik olmak üzere 3 alt tema oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucunda, fitness merkezindeki yöneticilerin krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerine göre sergilemiş oldukları liderlik stilleri analiz edilip katılımcıların görüşleri incelendiğinde tüm kriz sürecinde yöneticilerin katılımcı liderlik stili gösterdikleri görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, kriz, kriz yönetimi, fitness merkezi

ABSTRACT

Examining the Leadership Styles of Fitness Center Managers According to Their Organizational Response to the Crisis: The Covid-19 Outbreak Case

The aim of the research is to examine the organizational responses of fitness center managers to the crisis during the Covid-19 epidemic in terms of leadership styles. In the research, "Phenomology" (phenomenology) design, which is one of the qualitative research methods, was used. The study group of the research was determined by using purposive sampling method. The working group consists of 6 sports managers who have been working in corporate sports centers in İzmir and Manisa for at least 1 year. The data in the research were obtained with 7 interview questions formed by open-ended question method. In the research, the "interview" approach were used as the data collection method. The interviews were conducted using a voice recorder and note-taking methods. In the study, the data were analyzed using the descriptive data analysis method. In the research, 6 sub-themes were formed under the general theme of crisis: shock stage, denial stage, acceptance stage, non-compliance stage, adaptation stage and all processes of the crisis. In the general theme of leadership, 3 sub-themes were formed as participatory leadership, autocratic leadership and advisory leadership. As a result of the research, the leadership styles of the managers in the fitness center according to their organizational reactions to the crisis were analyzed and the opinions of the participants were examined, it was seen that the managers showed a participatory leadership style during the entire crisis.

Keywords: Leadership, crisis, crisis management, fitness center

TEŞEKKÜRLER

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, danışman hocam Sayın Doç. Dr. Zeynep ONAĞ' a, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocam Sayın Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Selhan ÖZBEY 'e, yüksek lisans eğitimim sırasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Kadir YILDIZ' a, bilimsel araştırma sürecimde göstermiş olduğu desteğinden dolayı Doç. Dr. Melike ESENTAŞ DEVECİ' ye savunmama jüri olarak katılıp bize onur veren Prof. Dr. Süleyman Murat YILDIZ' a, çalışmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli arkadaşım Emine KAYA' ya, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Ece ELBASANLI
Manisa, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜRLER	viii

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİTERATÜR TARAMASI.....	3
1.1. LİDER ve LİDERLİK.....	3
1.1.1. Liderlik Özellikleri	4
1.1.2. Liderin Güç Kaynakları.....	4
1.1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	5
1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım ve Alanında Yapılmış Çalışmalar.....	6
1.1.3.2.1. Kurt Lewin'in Liderlik Tipleri	6
1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	7
1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	7
1.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	8
1.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	8
1.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı ve Alanında Yapılmış Çalışmalar	8
1.1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	9
1.1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi	9
1.1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	10
1.1.3.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	10
1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	11
1.1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	11
1.1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	11
1.1.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	12

1.1.5. Liderlik Stilleri	12
1.1.5.1. Demokratik Liderlik / Katılımcı Liderlik Stili.....	12
1.1.5.2. Otokratik Liderlik Stili.....	13
1.1.5.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Stili.....	13
1.1.5.4. Danışman Liderlik Stili.....	14
1.1.5.5. Felç Olmuş Liderlik Stili	14
1.2. KRİZ	15
1.2.1. Krizin Özellikleri.....	15
1.2.2. Kriz Nedenleri	16
1.2.3. Kriz Yönetimi.....	16
1.2.3.1. Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	17
1.2.4. Kriz Süreci ve Aşamaları.....	17
1.2.4.1. Simon Booth'a Göre Kriz Aşamaları ve Örgütsel Tepki	17
1.2.4.2. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik	18
1.2.4.3. Kriz Dönemi	19
1.2.4.4 Çözülme Dönemi	19
1.2.5. Kriz Yönetimi ve Liderlik	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
YÖNTEM.....	22
2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	22
2.2. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU	22
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	23
2.3.1. Araştırma Soruları	24
2.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ELDE EDİLMESİ VE GÖRÜŞMELER.....	25
2.5. VERİLERİN ANALİZLERİ.....	25
2.6. ARAŞTIRMACININ ROLÜ	26
2.7. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	27
BULGULAR VE YORUMLAR.....	27
3.1. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri	28
3.2. Katılımcıların krizin inkar etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri.....	30
3.3. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri	32
3.4. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri	34
3.5. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ..	36
3.6. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	41
SONUÇ VE ÖNERİLER	41
EKLER.....	53
Ek. 1. Etik Kurul Onayı.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kriz Genel Tema ve Alt Temalar

Şekil 2 : Liderlik Genel Tema ve Alt Temalar

Şekil 3 : Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri oranları

Şekil 4 : Katılımcıların krizin inkar etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 5 : Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 6 : Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayısı

Şekil 7 : Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 8 : Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri oranları

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Krize karşı örgütsel tepki

Tablo 2. Katılımcı profili

Tablo 3. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Tablo 4. Katılımcıların krizin inkar etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Tablo 5. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Tablo 6. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Tablo 7. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Tablo 8. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

GİRİŞ

Liderlik, ilham veren, takipçilerini peşinden sürükleyen, kitlesine amaçlarına ulaşmalarında yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bir liderin iyi olup olmadığı yaşanan aksilikler neticesinde belli olmakla beraber bir kriz esnasında lider, örgütü ayakta tutabilecek ve çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlayabilecek yeterli donanımına sahipse o lider aynı zamanda iyi bir yönetici olabilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Bütün insanlığın sistemini değiştiren, rutinlerini bozduran koronavirüs hastalığı da kriz olarak değerlendirilmektedir. Bu hastalık, 13 Ocak 2020'de ilk kez Çin'de görülmüştür. Hastalık, solunum yolu rahatsızlığı (ateş, öksürük) gibi belirtiler gösteren bir grup hasta üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda netleşmiştir (<https://covid19.saglik.gov.tr>). Covid-19 Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020).

Sağlık sektörü başta olmak üzere, insanlığın tüm sosyal hayatını, ekonomik durumunu, günlük aktivitelerimizi kökünden değiştiren Covid-19 salgını sporun da tüm alanlarını derinden sarsmıştır (Türkmen ve Özsarı, 2020).

Covid-19 sürecinde kalabalıktan kaçınmak, yüz maskesi takma zorunluluğu gibi koruyucu önlemler alınmaya başlanmıştır ve bu önlemler uygulanmaya başladığında tüm sektörler bu köklü değişimde ticari kayba uğramıştır (Eraslan, 2022). Salgın döneminde sağlık sektörü (Çetin ve ark., 2021), turizm sektörü (Acar, 2020), psikoloji alanı (Töngül, 2020), eğitim sektörü (Çiçek ve ark., 2020), spor sektörü (Türkmen ve Özsarı, 2020) gibi birçok alanda çalışmalar yapılmıştır.

Covid-19 salgın döneminde spor sektörü ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, koronavirüsün spor sektörüne etkilerini inceleyen (Türkmen ve Özsarı, 2020), Covid-19 sürecinde egzersiz ve maskenin etkisini inceleyen (Pifarre, Zabala, Grazioli ve Maura, 2020), Covid-19 sürecinde ruh sağlığını ve fiziksel aktivitenin rolünü inceleyen (Ai, Yang, Lin ve Wan, 2021), Covid-19'un normalleşme döneminde spora ve antrenörlere etkisini inceleyen (Çakır, 2020) pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Fakat fitness sektörü ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, Covid-19'un İstanbul ilindeki fitness merkezlerine etkisini inceleyen (Ulusoy ve Özer, 2020), genel olarak koronavirüsün fitness sektörüne etkilerini inceleyen (Eraslan, 2022) ve Covid-19 sürecinde fitness merkezlerindeki üyelerin korku ve kaygılarını inceleyen (Özçelik, Dönmez, Işık ve Güngör, 2022) çalışmalar olduğu da görülmektedir.

Spor alanı içerisinde Fitness sektörü de pandemiden ciddi şekilde etkilenen sektörler arasındadır (Eraslan, 2022). Buradan yola çıkarak araştırmanın amacı, fitness merkezi yöneticilerinin Covid-19 salgını döneminde yaşamış oldukları ve bu krize vermiş oldukları tepkilerinin liderlik stilleri açısından incelenerek bu konuda literatüre katkı sağlamaktır ve bu çalışmada kriz aşamalarında hangi stillerinin gösterileceği sorularına cevap aranmıştır.

Bu tez 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür bilgisi, ikinci bölüm araştırmanın yöntemi, üçüncü bölüm bulgular ve yorum, dördüncü bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

1.1. LİDER ve LİDERLİK

Lider kelimesi 1300'lü yıllarda ortaya çıkmıştır ancak liderlik kavramının kullanılması ilk kez İngiliz parlamentosunun kontrolü ve politik etkisini konu alan yazılarda yani 19. yüzyıl başlarında görülmüştür (Uzun, 2005). Liderlik, çok uzun sürelerdir üzerinde çalışılan bir konu olmakla birlikte daha öncesinde askeri, politik ve dini alanlarda kullanılan liderlik kavramı, sanayi devrimi sonrasında örgütsel alanda da önem görmüştür ve örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da zaman içerisinde gelişmelere maruz kalmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008:22).

Liderlik, alan yazında fazlasıyla üzerinde çalışma ve araştırma yapılan konulardandır. Çünkü liderlik konusu farklı alandaki insanlar için farklı anlamlara gelmektedir. Bu sebeple liderlik güç, otorite, işletme yönetimi, idare ve kontrol gibi kavramlarla harmanlanmamalıdır (Öztekin, 1996). Cooper'a göre (2003) liderlik, asıl olarak belirli bir hedefe yönelik olarak örgüt üyelerinin atılımlarını planlama, güdüleme ve denetleme işi olarak tanımlanmaktadır (Cooper, 2003:17).

Sözlükte lider, yönetimde güçlü etkisi olan, önder, şef olarak tanımlanmaktadır. Bir parti veya kuruluşun üst mertebesinde görevli olan kişi de lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, yarışmada önde olan kişi veya takım olarak anlamlandırılmaktadır (TDK, 2022).

Avcı ve Topaloğlu'na (2009) göre lider; örgüt çalışanlarının sahip olduğu fikirler, düşünceler ve dayandırdıkları ilkeler üstünde toplandığı ve özdeşleştiği; bir hedefe doğru insanları arkasından getirdiği ya da başkalarını belirli hedefler doğrultusunda tutuma sürükleyen kişi olarak ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009:3).

Başka bir ifadede ise lider, örgütteki diğer üyeleri, üyesi oldukları örgütün edininim ve yeterliliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve güdüleme becerisine sahip olan kimse olarak tanımlanmaktadır (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002; Bakan, 2008).

Çeşitli kaynaklar tarafından ifade edilmiş tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin alt yapısını, bir kimsenin diğerlerini harekete geçirme olduğunu

söyleyebilmektedir. Liderlik konusu ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak, liderin diğerlerini neden ve nasıl etkilediği; bu etkilenmede hangi mekanizmaların aktif olduğu ve diğerlerini etkilemede liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik için, bireyin üst bir mertebede sorumluluğa ve resmi yetkiye sahip olması gibi özellikler gereklilik göstermemektedir. Liderlik değişik seviyelerde görülebilmektedir. Önemli olan örgütü peşinden getirebilmesi, hedefleri belirlemek ve bu hedefler doğrultusunda örgütü harekete geçirebilmektir (Şimşek, 2006: 3).

Lider ve liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaların alışlagelmiş özelliğinin, bir örgüt olmadan lider ve liderliğin oluşmayacağı olduğudur (Çiftçi, 2021). Dolayısıyla bir liderin taşıması gereken niteliklerde ayrıca önem taşımaktadır.

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Lider ve astları arasındaki iletişimin nasıl işlediği, bu iletişimin kalıcı olup olmadığı konusunda fazlasıyla çalışma yapılmış ve özellikler yaklaşımı teorisine ulaşılmıştır. Bu teoriye göre liderlik rolünü ortaya çıkaran özellikler zeka, inanılrlık, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki gibi özelliklerdir (Sayılı ve Baytok, 2014:19; akt. Bektaş, 2016).

İnce, Bedük ve Aydoğan (2004) ise liderlerin ayırt edici özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: Astlar, lideri net karar verebilen, üst mertebede olan ve ihtiyaçlar neticesinde ekibine yön veren biri olarak tanımlar. Lider, ekibinin başarısına katkıda bulunabilecekse liderlik etmelidir. Genel olarak liderin özellikleri, insan ilişkileri iyi olan, kendine güveni tam, işine sadık, tutkulu ve ileri görüşlü olmalıdır. Lider, ekibi kendini geliştirdikçe mutlu olan, örgütün dinamiğini arttıran ve değişime açık biri olmalıdır (İnce vd., 2004).

1.1.2. Liderin Güç Kaynakları

Şahin'e (2018) göre güç liderin astlarını etkilemede önemli bir ölçüttür. Liderin komutları yerine getiriliyorsa o lider güçlüdür. Liderin güç kaynakları üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde French ve Raven (1959) tarafından oluşturulan güç kaynakları sınıflandırması en çok kabul gören sınıflandırma olmuştur. Bunlar sırasıyla; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç olmak üzere 5 adet güç kaynağı vardır.

Yasal güç, otorite gücü olarak bilinmektedir ve astlar, liderin kendilerinden bir şey yapmasını istediğinin farkındadır ve bunu kabullenmişlerdir. Ödüllendirme gücünde liderler, astlarına ücret ve terfilerle ödüllendirerek etkilemektedir. Cezalandırma gücü ise ödüllendirme gücünün zıttı olan bir türdür. Bu güç korkuya dayalıdır ve lider, astlara karşı işten atma, terfi vermeme, başka yere görevlendirme hakkına sahiptir. Uzmanlık gücünde lider, iş ile ilgili belli bir bilgi ve beceriye sahip olduğu güçtür. Liderin bilgi sahibi olması astları etkilemede liderin işini kolaylaştırmaktadır. Beğeniye dayanan güç kaynağı ise, liderin kişilik özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2018).

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sırasıyla; özellikler, davranışsal, durumsallık ve alternatif yaklaşımlar olmak üzere 4 başlık altında toplanmıştır (Demir vd., 2010).

1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım ilk olarak subaylara ihtiyaç duyulduğu dönem olan I. Dünya Savaşı'nda ortaya çıkmaktadır. Amerikan Psikoloji Derneği'nden görevlendirilen bir grup psikolog A.B.D. ordusuna askeri personel seçimi için görevlendirilmiştir. Psikologlar, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere pek çok ölçme aracı geliştirmişlerdir ve buna benzer ölçme araçlarının endüstride kullanılmasıyla özellikler yaklaşımı meydana gelmiştir. Bu yaklaşımın amacı, lideri lider yapan nedir bunu araştırıp bulmak ve bu neticede geleceğin liderlerini yetiştirebilmektir. Özellikler yaklaşımına göre liderlik, doğuştan gelen bir özelliktir. Şartlar ne olursa olsun bu kişiler kendilerini mutlaka belli edeceklerdir. Bu yaklaşım lideri lider yapan özelliklerin karakteristik özellikler olduğunu savunur (Şimşek, 2006:10).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, liderin özelliklerinden yola çıkarak lider belirlenmeye çalışılmıştır. Fiziksel, kişisel ve bireyin doğuştan var olan özellikleri incelenmiştir. Liderin özellikleri ile yürüttüğü liderlik süreci araştırılmıştır. Bu süreçte başarılı ve başarısız olan liderlerin özellikleri kıyaslanarak liderliğin ortak özelliklerini bulmak için çalışılmıştır (Aykan, 2002: 66).

Özellikler yaklaşımı liderliği açıklamada yetersiz kaldığı için 1950'li yıllarda etkisini kaybetmiş, artık liderin özelliklerinden çok liderin davranışları araştırılmaya

başlanmıştır. Bireyin üyesi olduğu grubun amaçlarına ulaşmasında gruba katkı sağlayabilecek davranışları incelenmeye başlanmış ve davranışsal yaklaşım meydana gelmiştir (Şimşek, 2006:11).

1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım ve Alanında Yapılmış Çalışmalar

Davranışsal yaklaşım, liderliğin öneminin sahip olunan özelliklerle değil de davranışlarla belirlendiğini savunur. Yaklaşımına göre liderlik, doğuştan kazanılmaz eğitim yoluyla kazanılır. Liderin, örgüt içerisinde hedefleri gerçekleştirmedeki davranışları, astları ile ilişkileri, örgüte bağlılığı ve örgüt için verilecek kararlara olan katkısı gibi davranışlar bu yaklaşım için önem arz etmektedir (Şimşek, 2006:12).

Tengilimoğlu'na (2005) göre bu yaklaşım alanında uzman yönetim bilimcilerin yapmış oldukları çalışmalarla gelişmiştir. Genel olarak çalışmaların birleştiği nokta, liderlik davranışı gösterilirken iki konu önemsenmektedir. Bu konular işe veya göreve yönelik olma ve kişiye yönelik olmadır. Çalışmaların sonucunda birçok çeşitli tarz belirlenmiş, bunların süreci araştırılmıştır ve davranışsal kuram her ne kadar liderlik sürecine katkı sağlasa da etraftaki koşullar düşünülünce yetersiz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005:4-5).

1.1.3.2.1. Kurt Lewin'in Liderlik Tipleri

Psikoloji alanında önde gelen isimlerden Kurt Lewin ve arkadaşları liderlik davranışları üzerinde çalışmalar yapmışlardır, "otoriter", "demokratik", ve "müdahalesiz" olmak üzere üç liderlik davranışını öne çıkarmışlardır. Araştırma 10 yaş grubundaki çocuklar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üç gruba ayrılan çocuklardan çeşitli faaliyetler yapmaları istenmiştir. Araştırma sonucuna göre çocukların üç farklı liderlik altında farklı davranışlar gösterdiği görülmüştür. Araştırmayı bazı liderlik davranışlarının bağımsız şekilde benimsenebilmesi önemli kılmıştır. Lewin'in yapmış olduğu çalışmaya göre otoriter grup, faaliyetlere kurallar getirerek daha fazla iş yapmışlardır fakat demokratik grup, diğer üyelerin fikirlerine göre faaliyetleri gerçekleştirdikleri için otoriter grup kadar iş yapmasalar da daha kaliteli yüksek tatminli iş yapmışlardır (Alganer, 2002:6, 7; Alkın, 2007).

1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik alanında Ohio State Üniversitesi bu alana öncülük eder nitelikte araştırmalar yapmış ve bu araştırmalar davranışsal liderlik modelinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

Çalışmalar 1945 yıllarında başlamıştır. Bu çalışmaların genel amacı liderin nasıl etkin olacağı yönündedir. Çalışmada liderlik davranışlarına yönelik farklı tanımlar yapılmış ve bu tanımlar faktör analizi ile incelenerek liderlik davranışlarını ortaya çıkaran faktörler belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda iki temel boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar kişiyi dikkate alma ve işi dikkate almadır (Bolat vd., 2008:174).

Liderin astları ile arasındaki saygı ve güven ilişkilerini, dostluk ilişkilerinin gelişmesi yönündeki davranışları ön plana çıkartan boyut kişiyi dikkate alma boyutu olarak değerlendirilirken, yapılacak olan işin zamanında yapılması ve astları organize edebilme, iletişim kurabilme gibi konularda yönlendirme yapabilme konularını hedef alan boyut ise işi dikkate alma boyutu olarak değerlendirilmiştir (Koçel, 2011).

1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi ile aynı zamanlarda başlayan Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmalarında Ohio State çalışmasına benzer sonuçlarla karşılaşmıştır.

Araştırma Rensis Likert tarafından yürütülmüştür. Araştırmada başarılı örgütler incelenerek bu örgütlerdeki liderlik davranışlarını gözlemlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmada farklı örgütler içerisindeki az ve çok çalışan işçiler gözlemlenmiştir ve liderin farkını ayırt ederek etkin bir lider nasıl olur sorusuna cevap aramışlardır (Özkalp ve Kırel, 2010:312).

Bu liderlik çalışmasında destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma olarak dört temel unsura dikkat çekilmiştir (Zel, 2006:128; Eryeşil ve İraz, 2017).

1.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Çalışma liderlerin davranışlarını incelemek ve belirlemek amacıyla Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen bir yönetim tarzı matriksidir.

1964 yılında Blake ve Mouton liderlik davranışlarını incelerken kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma şeklinde iki boyut geliştirmişlerdir.

Bir lider incelenirken onun insan ilişkilerine veya üretilene yönelme konusunda seçimi dikkate alınır. İnsan ilişkilerine yönelik olma boyutunda gruptaki motivasyon için gerekli olan tüm koşulları lider sağlamaktadır. Üretilene yönelik olma boyutunda ise lider, oluşturulan ürünün kalitesine odaklanır (Yılmaz, 2011:48).

1.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorileri arasında ele alınan son yaklaşım Rensis Likert tarafından ortaya atılmıştır. Her grubun kendine has özellikleri ve ayırt edilecek davranışları bulunduğu savunulan bu sistemde boyutlar 4 maddede incelenmektedir. Sistem 1'de, yönetim astların güven eksikliğine dayanarak kuruludur, astlar üstlerine karşı düşüncelerini rahat ifade edemezler ve son kararı hep yönetici vermektedir. Sistem 2, Sistem 1'den farklı olarak verilecek karar astlara da iletilmektedir. Sistem 3'de astlar üstleriyle rahat iletişim kurabilmektedir, ana kararları üst yönetim daha özel kararları astlar verebilmektedir. Sistem 4'de ise yönetim astlara tamamen güvenmektedir, ast-üst ilişkisi gayet serbest, hiyerarşi olmamakla birlikte verilecek kararlar tüm örgüt üyeleri tarafından ortaklaşa verilmektedir (Torlak, 2008:266)

1.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı ve Alanında Yapılmış Çalışmalar

Bu yaklaşımın vurguladığı durum, liderlikte en uygun davranışın sahip olunan özelliklerle veya eğitimle olmadığıdır. Liderlik, tamamen duruma göre değişkenlik göstermelidir. Liderlik süreci koşullar dikkate alınarak açıklanmaya çalışılır. Kişisel özelliklerin veya davranışların önemi yoktur önemli olan o an içinde bulunulan durumdur. O an koşullar ve şartlar neyi gösterirse ona göre liderlik yapılabileceği savunulur (Tengilimoğlu, 2005:5).

Bolden'e (2003) göre bu yaklaşımda işletmenin düzeyine göre gerekli görülen liderlik tarzı olabilmektedir. Yani ortaya çıkan farklı duruma göre farklı liderlik sergilenebilir (Giderler, 2005:69). Bazı durumlarda katılımcı liderlik yaklaşımı

gösterilmesi gerekirken, bazı durumlarda da otokratik liderlik yaklaşımı sergilenebilir (Bolden vd., 2003:6).

Durumsal liderlik alanında ortaya atılan teoriler liderlik alanında yapılan son çalışmalardır. Bu teoriler liderin davranışlarını açıklamak için içinde bulunulan durum ve koşullar neticesinde yapılmaktadır.

Araştırmacılar en iyi olarak tanımlanabilecek bir liderlik modelinin olmadığını, davranışlarını bulunduğu duruma göre evirebilen kişilerin etkin bir lider olabileceklerini söylemektedirler (Bakan, 2004:34; Bakan, 2008).

1.1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, lider davranışlarını incelerken durumlara ve koşullara odaklanmıştır. Bu modelde liderin etkinliğini üç önemli faktör belirler. Bunlar sırasıyla; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin güç konumudur (Koçel, 2011:585).

Chelladurai'a (1999) göre Fiedler liderlik etkinliğini, liderlik tarzı ile durumsal olumluluk arasındaki uyuma bağlamaktadır. Liderin tarzı (çalışan veya ilişkiler yönelimiyle karşılaştırıldığında görev yönelimi) nispeten istikrarlı bir kişilik özelliğidir. Fiedler'e göre, durum, astları üzerinde etki uygulamakta lider için az ya da çok elverişli olabilir. Durumun elverişliliği aşağıdaki faktörlere göre belirlenir:

- Lider- üye ilişkileri (üyelerin arkadaşlığı ve saygısının boyutu)
- Görev yapısı (hedeflerin ve süreçlerin netliği)
- Liderin güç konumu (ödülleri üzerindeki otorite, kontrol ve cezalar).

Bir diğer ifadeyle durumun gerektirdiği talepler ve kısıtlamalar dayatmalar, sorumluluğu altındaki üyelerin tercihleri ve kendi kişisel özellikleri bir liderin gerçek davranışını etkiler. Lider özellikleri yeteneği içerir. Fiedler gibi bazı teorisyenler, lider kişiliğinin bu faktörlerin en etkili olduğunu savunurlar (Chelladurai, 1999).

1.1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol- amaç teorisi durumsal liderlikte ele alınan teorilerden ikinci sırada yerini almaktadır. Robert House ve Martin Evans (1970) tarafından öne sürülen bu teoride lider, astları belirlenen amaca ilerlemeleri için motive eder (Eren, 2000; Sökmen ve Boylu, 2009).

Özkalp ve Kirel'e (2010) göre bu teoride dört çeşit liderlik davranışı belirlenmiştir. Yönlendirici lider, astlardan beklediğini açıkça dile getirir, gruba

öncülük eder. Destekleyici lider, astlara arkadaşça davranır ve onları motive eder. Katılımcı lider, karar verme anında astlara danışır, onların fikirlerinden yola çıkarak karara varılır. Başarıya yönelik lider ise, amaca ulaşmada astlardan tam destek sağlayarak tam performans bekler.

1.1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Diğer bir adıyla karar ağacı modeli olan bu liderlik modelinde, liderliğin durumlara ve koşullara bağlı değişebileceği, her ortamda aynı liderlik tarzının gösterilemeyeceğini savunur. Vroom ve Yetton (1970) öncülüğünde ileriye sürülen çalışmada üç kritik öge ön plandadır. Kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve zamanında davranmaktır (Zel, 2006).

Otokratik 1-2, danışmacı 1-2, grup 1-2 ve yetki devreden lider olmak üzere bu üç kritik ögeye göre de dört çeşit karar verme şekli vardır. Liderin bilgisi olduğu konuda sorunu kendi kendine çözebilmesine Otokratik-1, liderin sorunu kendi başına çözebilmesi için astlarından ek bilgi istemesine Otokratik-2 denilmektedir. Lider kendisi karar vermeden önce astlarından bireysel bilgi alıyorsa Danışmacı-1, grup halinde bilgi alıyorsa Danışmacı-2 olarak değerlendirilmektedir. Lider sorunu astlarıyla bireysel tartışıyorsa Grup-1, tüm ekip birleşip liderin kendi düşüncesini bilmeden soruna demokratik bir çözüm aranıyorsa Grup-2 stili denilmektedir. Yetki devredende ise lider, sorunun çözüm sorumluluğunu astlarına bırakmıştır (Yaman, 1998).

1.1.3.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal teoriler arasında ele alınan son teori Paul Hersey ve Kenneth H.Blanchard (1980) tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal teori gibi bu durumsallık teorisinde iş ve insan ilişkilerine dikkat çekilmiştir. Bu teoride dört model tarz üzerinde durulmuştur. Anlatan liderde işin yüksek, insan ilişkilerinin düşük olduğu açıklanmaktadır. İletişim tek yönlüdür ve lider, astları yönlendirmektedir. Satan liderde, iş ve insan ilişkileri yüksektir. Lider hem yönlendirmekte hem de astlara rehberlik ederek onları desteklemektedir. Katılımcı liderde, iş düşük, insan ilişkileri yüksektir. Lider, genellikle astlarıyla beraber karar verir. Yetki göçeren liderde ise, iş ve insan ilişkileri düşüktür. İletişim kopuktur (Özkalp ve Kirel, 2010).

1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

1.1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılan son çalışmalarda karizmatik liderliğin üzerinde durulmaktadır. Karizmatik liderlikte, liderin kişisel becerileri ön plandadır. Ekipte güce sahiptir (Tengilimoğlu, 2005:6-7).

İmaj yaratır, ekibine güven verir, motivasyonu hep yüksek tutar ve yönetim gücü yüksektir. Bu liderlik yaklaşıma örnek olarak Martin Luther King ve Mahatma Gandhi gösterilmektedir. Bu liderler problemleri hemen çözer ve olası tehlikeleri hemen farkedebilirler. Kendini takip eden kitleye uygun olarak davranışlar göstermektedir (Şimşek, 2006:25, 26).

1.1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik yaklaşımında astlar görev ve sorumluluklarını layığıyla yerine getirdiklerinde ödüllendirilirler. Bir takım ödülleri aracılığıyla astların lideri sürekli takip etmesini amaçlayan etkileşimci liderlik yaklaşımı, kurallarda sadece ufak tefek değişiklikleri hedefler. Bu sebeple bir bireyle gruptaki diğer bir üyenin birbirinden farklı bir hedefi olmamaktadır. Başka bir ifadeyle etkileşimci lider, astlarının ihtiyaçlarını kabul ettiği ve ödüllendirdiği, kendisiyle izleyeninin birbirleriyle karşılıklı olarak bağlı oldukları bir ilişki sürecine sokmaktadır. Lider, astlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur çünkü astlarının da ona uymasının kendi çıkarları açısından doğru olduğunun farkındadırlar (İşcan, 2006:165).

Şimşek'e (2006) göre etkileşimci lider, hedeflere ulaşma aşamasında astlarına yardımcı olmakta ve hedefe ulaşıldığında astlarına iyi geri dönüşler örneğin para, terfi vb. ödüller vererek onları tatmin etmektedir. Lider hedefe ulaşılmadığında ise yaptırım uygulamaktadır. Sonuç olarak bu liderlik yaklaşımında astların hedefe ulaşmak için daha çok emek göstermeleri için para ve terfi gibi somut ödüllendirmeler kullanılmaktadır (Şimşek, 2006:27).

Chelladurai'a (1999) göre etkileşimci liderlik, çalışma grubu ortamının bir ölçüde istikrarlı olduğu ve hem liderin hem de üyelerin çalışma grubunun amaçlarından ve süreçlerinden memnun olduğu varsayımına dayanır. Grubun üyeleri istikrarlı bir dizi ihtiyaç ve arzuya sahiptirler ve kendi ihtiyaç ve arzularını tatmin

edecek lider ile kendileri arasındaki etkileşim unsurlarının farkındadırlar (Chelladurai, 1999).

1.1.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

1978 yıllarında Burns tarafından etkileşimsel liderlik kavramının yanında dönüşümcü liderlik kavramı da literatüre girmiştir. Bu kavramın ortaya çıkmasında yeni yönetim yaklaşımları, teknikleri ve baskıcı rekabet ortamının rolü büyük olmuştur. Günümüzde ise bu yaklaşımın lidere hangi katkıları olduğuna yönelik araştırmalar hala devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003:62- 63).

Bu yaklaşımın diğer yaklaşımlarından farkı, astlarına odaklanmaktadır, lider onlara güvenir ve astları ile ikili iletişim halindedirler. Lider, örgütün beklentilerini gerçekleştirme yönünde astlarına yardımcı olmakta ve onları ödüllerle daha da heveslendirmektedir. Bu tür liderler değişimi kesinlikle gerekli görmektedirler ve bu beklentilerin karşılanmasında değişim için özel olarak bir girişimde bulunmaktadırlar (Şimşek, 2006:27).

Dönüşümcü lider astları için örnek olacak davranışlar göstermektedir. Lider astlar için takdir gören, saygı gösterilen ve güven duygusu beslenen kişi olarak benimsenmiştir. Lider aynı zamanda zorlukların üstesinden gelerek astlarına güven duygusu vermekte ve astlar lideri zamanla örnek almaya başlamakta ve lider ile astlar benzer düşünce ve fikirleri paylaşacaklardır (Demir ve Okan, 2008:76).

1.1.5. Liderlik Stilleri

Liderin yönettiğini gruba karşı davranışlarıyla alakalı olarak farklı liderlik stilleri açıklanmıştır. Yönetim aşamasında kendi liderlik stilini seçmek isteyen yöneticiye çeşitli liderlik stilleri farklı bakış açısı sağlamıştır (Çiftçi, 2021). Liderlik stilleri, Kurt Lewin'in otokratik, demokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik stillerine ek olarak, katılımcı, danışman liderlik stillerini de kapsamaktadır.

1.1.5.1. Demokratik Liderlik / Katılımcı Liderlik Stili

Demokratik diğer adıyla katılımcı liderlik tarzında, lider yönetimdeki görevini astları ile paylaşır. Astlar yaptıkları işin bilincindedir ve lider tarafından güdülenmektedirler. Bu tip liderler astları etkilemede uzmanlık gücünü kullanır ve

astlar görevlerini uygun bir şekilde yerine getirdiğinde lider tarafından takdir edilir. Demokratik liderliğin en ayırt edici özelliği ise örgütün hedef planlamasında astlardan fikir alarak karar vermesidir (Tengilimoğlu, 2005:7-8).

Bu liderlik stilinde lider, yönetim faaliyetlerini astları ile gerçekleştirir. Örgütün işleyiş planlamalarını, denetimini ve yönetimini katılım ilkesinden yola çıkılarak birlikte gerçekleştirirler. Örgütün amaçlarının belirlenmesinde ve amaçları gerçekleştirmenin yolları örgüt üyelerinin kendi içerisinde serbest tartışmalarıyla belirlenirken lider sadece alınacak kararlarda yönlendirici rolündedir (Çiftçi, 2021). Bu liderlik stilinin olumlu yanları yanında en belirgin olarak ifade edeceğimiz olumsuz özelliği ise, lider her konuda astları ile hareket ettiği için karar alıp onu uygulama aşamasında zaman kaybına yol açılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007).

1.1.5.2. Otokratik Liderlik Stili

Otokratik liderlik, yönetim eğitimi almış bu alanda birikim elde etmiş insanlar için bir liderlik stilidir. Lider, duygu ve düşüncelere önem vermeksizin yetkiyi tamamen kendinde tutarak işleri yürütmektedir. Bu liderlik stilini sergileyen liderin astlarında, iş tatminsizliği yüksek, örgütle olan bağları düşüktür. Lider, güç kaynaklarından yasal gücü, cezalandırma gücünü ve ödüllendirme gücünü kullanır fakat sıkı yönetimden kaynaklı astlar, lidere düşmanlık besleyebilmektedir. Literatürde patron davranışlı liderlik olarak da geçmektedir (Şahin, 2018).

Şafaklı'ya (2005) göre bu liderlik stilinde astların söz hakkı yoktur her tür karar lider tarafından astlara hiç danışılmadan verilmektedir. Astlar, tüm emirlere itiraz etmeden uymalıdır ve lider kendisine tamamen güvenilmesini ister. Otokratik liderliğin başarılı sonuç verebilmesi için lider, astların kendisine saygı duyacak pozisyona gelmeleri için güçlü ve zeki olmalıdır (Şafaklı, 2005:134).

1.1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Stili

Bu liderlik stilinde lider, elindeki yetkiyi neredeyse hiç kullanmaz bu sebeple astlar kendi halinde işleri yürütmektedir. Lider, astların çözemediği durumlarda konuya dahil olmaktadır onun dışında astlar tüm sorunları kendi imkanlarıyla çözmeye çalışmaktadırlar. Astların kendilerini geliştirmeleri için iyi bir stil olan bu liderlikte sorumluluktan ve işten kaçan astlar için başarısız bir stildir (Şahin, 2018).

Eren (2008)'e göre lider, kendisine verilen yetkiyi benimsemeyip bu yetkiyi astlara bırakmıştır. Bu tip liderlikte yönetim yetkisine az ihtiyaç duyulur ve tüm planlama ve programlama yükü astlardadır (Eren, 2008:457; Demir ve ark., 2010).

1.1.5.4. Danışman Liderlik Stili

Danışman liderlik stili, ekip oluşturmaya hedefleyen, planlar oluşturup ve kararlar almak için başkalarının becerilerini kullanan bir liderlik stilidir. Liderler, bilinçli ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olacak önerilerini ve görüşlerini almak için ekiplerine danışır ve onların fikirlerini alarak ekip üyelerinin görevlerine karar verirler (Amabile, Schatzel, Moneta ve Kramer, 2004)

Mahnegar ve Far' a (2015) göre danışman liderlikte üste karşı güven hissi tamdır ve astlar konuları tartışmak için oldukça özgürdür. Üstler, problemleri çözme aşamasında genellikle astlarından fikir alırlar (Mahnegar ve Far, 2015; akt. Kiplangat, 2017). Üst yönetim, genel kararlar ve politikalar üzerinde kontrole sahipken, belirli kararlar daha alt seviyelere devredilir. İletişim hem aşağı hem yukarı yönlüdür (Gonos ve Gallo, 2013; Khan, 2010).

1.1.5.5. Felç Olmuş Liderlik Stili

Felç olmuş liderlik Stili literatür içerisinde liderlik felci olarak geçmektedir. Liderlik felci, liderin harekete geçmede, eylemleri yerine getirme konusunda yetersizleştiğini göstermektedir.

Liderlik felcinin en temel özellikleri karar verememe, vizyon eksikliği hem kendinde hem de çalışanlarına karşı gösterdiği güven eksikliği, olay ve durumlara geç tepki verme, tutarsız davranışlar sergileme gibi davranışlar sayılabilir. Genelde astlar liderin rollerine büründüğünde ve işletme içerisinde anlaşmazlıklar çıktığı zaman liderlikte kriz meydana gelir. Lider belli bir süre sonra farkında olmadan her şeyi onaylamaya başlar ve astların tüm yaptıklarına göz yumar (2022, 11, 20/ <https://newsghana.com.gh>).

1.2. KRİZ

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kriz, “bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk” olarak tanımlanmaktadır. Kriz aslında Fransızca kökenli bir tıp terimidir. Ekonomi alanında kriz "çöküntü" olarak tanımlanmaktadır. Sözlüklerde kriz aynı zamanda "bir ülke, toplum veya kuruluşun güç döneme girmesi, bunalım, buhran" olarak da ifade edilmektedir. Krizler, karmaşa yaratan, örgüt ve toplumların işleyişindeki kaos durumudur. Kriz ihtimalini tamamen engelleme gibi bir yöntem yoktur. Örneğin doğal felaketi önceden ön görmek ve sonuçlarını tahmin edebilmek en azından günümüz koşulları için imkansızdır (Demirtaş, 2000).

Kriz konusunda araştırmacılar farklı birçok tanım ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar krizi, duruma müdahale edebilme yetersizliği olarak tanımlamaktadır bazı araştırmacılar da krizi, beklenmeyen durumların üstesinden gelme gerekliliği olarak tanımlamışlardır. Krizin örgütün hayatını tehdit etmesi durumu krizin en belirgin özelliklerindendir (Can, 1994:300; akt; Tağraf ve Arslan, 2003).

Krizler, örgütlerin düzenlerini sarsan, amaçlarını ve değerlerini tehdit eden bu süreçte hızlı karar vermeye itip gergin ortam yaratan hususlardır. Krizler beklenmedik olaylardır. İyi planlanmadığı takdirde toplum düzenini bozabilirler ve bunu toparlamak uzun sürebilmektedir (Pamuk, 2014).

İşletmeler kriz anını yaşamaya başladıklarında, işletmeyi krizden kurtarmaya çalışırlar. Bu süreçte yanlış uygulamalar yapmak olasıdır (Tağraf ve Arslan, 2003). Krizden korkmayıp krize olan bakış açısının değiştirilmesi krizi fırsata çevirmeye yardımcı olacaktır. Krizde kurumlar kendilerindeki eksiklikleri fark ederler (Kadıbeşegil, 2001; Pamuk, 2014).

Bu tanımlar neticesinde özetle kriz, önceden sezilemez, hızlı karar vermeyi gerektirir ve örgüt sistemini yetersizleştirerek mevcut amaçları tehlikeli hale sokan durumdur. Bu durum karşısında bireylerde, stres, endişe ve panik gibi duygular yaşanmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003).

1.2.1. Krizin Özellikleri

İşletmelerin öngöremediği beklenmeyen olağan dışı durumlar kriz olarak değerlendirilir. Krizler acil müdahale gerektirmektedir çünkü işletmeyi tehdit ederek ciddi hasarlar verebilir ama bazen krizler iyi bir yönetim ile fırsatları

yaratabilmektedir. Kriz, tüm işletme üzerinde belirsizlik ve gerilim yaratan durumdur (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004).

Genel olarak krizin özellikleri; öngörülememesi, örgütün hedeflerini tehdit etmesi, çözüm için yeterli bilgi, kaynak ve zamanın olmaması, acil müdahale gerektirmesi ve son olarak yönetimde gerilim yaratması denilebilir (Can, 1999:315; Şimşek, 2002:326).

1.2.2. Kriz Nedenleri

Pamuk'a (2014) göre kriz nedenleri doğal felaketler neticesinde oluşumu ya da insan ürünü oluşum şeklinde birbirinden ayrılmaktadır. Doğal felaket sebebiyle oluşan krizlerde o an meydana gelen kargaşa haliyle farklı krizler de meydana gelmektedir. Deprem, sel vb. gibi doğal afetler krizin temel nedeni olsa da bu afetle beraber oluşan panik farklı krizleri doğurmaktadır. Doğal felaket dışında insanlardan kaynaklı krizler de vardır. Terör, siber saldırılar, toplu ölümlere yol açan kazalar, cinsel taciz ve benzeri durumlar, finansal ve ekonomik krizler, örgüt içinde yetersiz iletişimden kaynaklanan hatalar, pandemi oluşturacak salgın hastalıklar vb. krizler insan ürünü krizler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kriz nedenleri iç ve dış sebepler olarak iki gruba da ayrılabilir. Dış sebepler, sistem dışında kalan dışarıda oluşan sebeplerdir. İç sebepler ise, var olan sistemden kaynaklı oluşan krizlerdir. İç çevre sebeplerinde, şirket içerisinde oluşan hatalardan kaynaklı kriz oluşmaktadır. Yöneticilerin yetersiz bilgi ve tecrübeye sahip olması, yönetimdeki tutumlar, geçmişteki tecrübeler, örgüt içi sorunlar, teknolojik aksaklıklar, yeterli güvenli alanın olmaması gibi sebepler iç çevre sebepleri olarak değerlendirilebilir. Dış çevre sebepleri işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylardır. Felaketler, kazalar, ekonomi ve piyasa değişimi, trendler, müşterilerle ilişki krizleri, hukuki değişiklikler, sosyal ve kültürel değişiklikler, güçlü rekabet ortamı ve sağlık felaketleri gibi durumlar dış çevre sebepleri olarak değerlendirilebilir (Sanrı, 1996).

1.2.3. Kriz Yönetimi

Tekin'e (2015) göre kriz yönetimi, kriz içerisindeki tüm süreçlerin en iyi şekilde atlatılması için geliştirilen bir yönetim modelidir.

Krize karşı hazırlıklı olmak, krizle baş etmenin yolları arasındadır. Kriz esnasında kriz yönetimi becerisine ve tecrübesine sahip olmayan örgütler bu süreçte ayakta kalmaları mümkün değildir (Demirtaş, 2000). Kriz yönetimi, oluşabilecek krizlerin önceden belirlenmesi ve bu durumlara karşı nasıl önlem alınması gerektiğini içeren çalışmalar bütünüdür. Örgütler bu duruma hazırlıklı olmalıdır (Sezgin, 2003:181; Tekin, 2015).

Yaşanan aksiliğin kriz mi yoksa gelmekte olan krizin ilk sinyali mi olduğunu kriz yöneticisi iyi ayırt edebilmelidir. Bu ikilem eldeki kaynakların doğru kullanımı açısından çok önemlidir. İyi yönetilen kriz örgütteki üyelerin arasındaki dayanışmayı arttırmaktadır. Olumsuz yanları ağır bassa da bazı durumlarda örgüt içerisindeki gelişimi arttıran kriz yeni fikirlerin doğmasına da sebep olmaktadır. Bu durum krizin fırsatları doğurması olarak değerlendirilmektedir (Pamuk, 2014). Krizin nasıl algılandığı, krizle başa çıkmada doğrudan etkilidir. Krizi fırsat olarak gören örgüt bu süreçte önemli derecede farklılıklara gidebilir. Ekibine bu düşünce biçimini aktaran liderler, krizi son olarak görmemektedirler. Bu düşünce yapısına sahip liderlere göre kriz, değişimin başlangıcıdır ve örgüt için fırsattır. Bu fırsatı fark edebilmek de liderin görevlerinden biri olmaktadır (İbrahiminoğlu, 2011).

1.2.3.1. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşın en az hasarla atlatılmaya çalışılan, acilen önlemlerin alınıp uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamaktır. Kriz yönetimi süreci, kriz sinyalinin alınması, hazırlık ve korunma, denetim altına alma, normal duruma dönüş, öğrenme ve değerlendirme aşaması olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Can, 1999:318-320; Tekin, 2015).

1.2.4. Kriz Süreci ve Aşamaları

1.2.4.1. Simon Booth'a Göre Kriz Aşamaları ve Örgütsel Tepki

Booth'a (1993) göre örgütler kriz anında krize karşı şok, inkar etme, kabullenme, uyumsuzluk (yanlış uyarılma) ve uyum sağlama gibi krizin farklı aşamalarında farklı tepkiler gösterirler (Booth, 1993). Booth'a (1993) göre üç kriz türü vardır. Krizin türüne göre krize karşı verilecek tepki de değişebilmektedir. İlk kriz türü, deprem, doğal afet gibi aniden gelişen öngörülemez olaylardır (Boin, Hart, Stern, Sundelius, 2005). İkinci kriz türü, emekleyen kriz türü olarak değerlendirilir.

Bu tip krizler yavaş yavaş büyürler ve bu büyüme bazen yıllar alabilir bu yüzden fark edilmesi zordur. Üçüncü kriz türü ise çok uzun sürebilen kronik krizler olarak adlandırılmaktadır (Parsons, 1996).

Tablo 1. Krize karşı örgütsel tepki

Evre	Örgütsel değerlerde, normlarda ve hedeflerde değişiklik	Kaynakların kullanımı	Organizasyonun işleyişi	Liderlik stili	İzleme ve planlama faaliyeti	İletişim akışları	Gruplar arası ilişkiler	Organizasyon yapısı
Şok	Geleneksel Değerlere Ve Hedeflere Dönüş	Dondurulmuş	Kaotik Geri Çekilme	Felç Olmuş	Rastgele	Tek Yönlü Rahatsız	Bozuldu	Kısmen Çalışıyor
İnkâr Etme	Geleneksel Değerlerin Ve Hedeflerin Hakimiyeti	Eski Kaynakların Kullanımı	Sınırlı Kısmi	<u>Otokratik</u>	Sınırlı	Sınırlı İki Yol	Kendini Koruyan	Eski Yapıya Güvenmek
Kabullenme	Yeni Değer Sistemi Ve Hedefler İçin Sınırlı Arama	Yeni Kaynaklar Aramak	Fonksiyon Gelişimi	Danışman	Yeni Aktivite	Sınırlı Dört Kanal	Pazarlık	Yapının Yeniden Değerlendirilmesi
Uyumsuzluk	Eski Değerlere Ve Hedeflere Geri Çekilmek	Yeni Kaynaklar Bulamama	Sınırlı İşlev	<u>Otokratik</u>	Kısmi Ve Sınırlı	Kısıtlı	Yalıtılmış	Eski Yapıya Geri Çekilme
Uyum Sağlama	Yeni Değerlerin Ve Hedeflerin Oluşturulması	Yeni Kaynakların Başarılı Kullanımı	Yeni Veya Geliştirilmiş İşlev, Artırılmış Veya Değiştirilmiş Etki Alanı	Katılımcı	Yeni Planlar Ve İlgili Ortamın İzlenmesi	Tüm Kanalları Aç	Koordineli	Yeni Yapının Kurulması

Kaynak: Booth (1993).

Örgütler kriz zamanı farklı tepkiler gösterebilir. Booth (1993:109) bu tepkileri şok, inkâr ve kabullenme, uyumsuzluk (yanlış uyarılma) ve uyum aşaması olarak belirtmiştir. Tablo.1 bu aşamalarda örgütlerin gösterebileceği tepkileri özetlemektedir.

1.2.4.2. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik

Demirtaş'a (2000) göre örgütü tehlikeye sokan kriz tehditleri açığa çıkmıştır. Örgüt içi ilişkilerde sorunlar ortaya çıkmış ancak örgüt kriz tehlikesini fark edemedikleri için bu durumu yönetime iletmemektedir. Bununla beraber yönetim krizin farkında olmadığı için önlem alamamaktadır ve kriz henüz örgütün amaçlarını

tehlikeye sokacak durumda ilerlemediği için örgüt, eski yönetim sisteminde ilerleyerek kararlar almaya devam etmektedir. Kriz ilerledikçe örgütte sorunlar daha da artmakta ve bu sefer üst yönetimde panik meydana gelir. Kriz uyarıları en başta fark edilmediği için yönetim krize hazır değildir ve alınan kararlar bu süreçte pek doğru olmayabilir (Demirtaş,2000).

1.2.4.3. Kriz Dönemi

Kriz sinyalleri örgüt tarafından fark edilmiş, kriz yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Kriz artık şiddetini arttırmıştır ve örgüt kriz sürecine girmiştir. Kriz döneminin özellikleri üç başlık altında toplanmıştır: Yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik, karar sürecinin bozulması (Can, 1997:314; Demirtaş, 2000).

Yetkinin merkezileşmesinde, faaliyetler daha fazla denetlenmektedir, merkezi karar alma sistemi birbirine kenetlenmiş aynı derecede üyeler arasından seçilen bir önder tarafından gerçekleştirilir, önder tüm gücü bu süreçte eline alır ve otokratik davranış göstermeye başlar. Kriz şiddetini arttırdıkça üst yönetimde bulunanlarda karar alma sorumluluğu daha da artmaktadır. Korku ve panik aşamasında, krizden kaynaklı stres nedeniyle güvenlik ve üstlere karşı saygıda azalmalar meydana gelmektedir. Örgütteki üyeler geri çekilirler, üretimde azalma ve çalışanlar işe devamsızlık davranışları göstermeye başlarlar. Yöneticiler bu süreçten kurtulma yollarını ararlarken yaşadıkları panikten kaynaklı anlık ve basit çözümler üretebilmektedir. Kriz süreciyle ilgilenen kişilerde fiziksel ve zihinsel yorgunluk görülmektedir. Karar sürecinin bozulması durumunda da kriz anında verilen kararlarda hata oranı artabilir ve bu sebeple doğru kararlar verilemeyebilir. Krizin şiddeti ve süreci arttıkça örgütte performans düşüklükleri yaşanır ve örgüt kendini yönetemeyecek duruma getirir. Yönetimsel kararların alınması bu süreçte zorlaşır (Can, 1997:314; Demirtaş, 2000).

1.2.4.4 Çözülme Dönemi

Krizi başarıyla atlatacak çözümler yaratılmazsa, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkmaktadır. Örgüt içerisinde ilişkiler bozulur, işgücü devirleri, üye şikayetleri ve panik örgütte çözülmeye yol açar (Can, 1997:314; akt. Demirtaş, 2000).

1.2.5. Kriz Yönetimi ve Liderlik

Lider ve yönetici birbirlerinden ayrı kavramlardır ve kriz anlarında örgütlerin yöneticiden çok iyi bir lidere ihtiyacı olmaktadır. Yönetici var olan sistemi devam ettirmeye çalışırken, liderlik yaratıcılık ve yeni fikirlere odaklanmaktadır. Yönetici, örgütün işleyiş sistemine odaklanırken, lider astlara güven verme ve onlarla ilişkilerine odaklanır (Shelton 1997:12; akt. Tuğcu, 2004). Örgüt içerisinde de bu görev lidere verilmektedir. Liderler, örgütlerin sabit işleyişlerine gösterdikleri başarıya ve başarısızlığa göre sınıflandırılırlar. Fakat sıra dışı ve rutinin dışına çıkılan durumlar olabilecek olan kriz durumlarında liderler gösterdikleri başarı ile ün salarlar ve bu başarıyla anılırlar (Canöz ve Öndoğan, 2015).

Bennis'e (2016) göre liderler normal zamanlarda değil krizlerin yarattığı zor ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Krizin sakince yürütülmesi, farklı bakış açısı ve fikirlere sahip olan liderin elinde olmaktadır. Bu liderlerin çözüm ve öneriler ile örgüt ayakta daha kolay durabilmektedir (Bennis, 2016, Vural, 1997; Düzgün, 2020).

Kriz liderleri fırsatları fark edebilmelidir. Lider hedefe yönelik astlarını harekete geçirecek düzeyde olmalıdır. Lider risk almaktan kaçınmamalıdır ve hızlı çözüm üretebilmelidir. Bu bahsedilen özellikler krizi kolaylıkla atlatabilmek için önemli şartlardandır (Tüz, 2013).

King'e (2002) göre krize hızlı ve etkin müdahalede ekip tepkisi de en az liderin tepkileri kadar önem arz etmektedir. Kriz yönetim ekibi üyelerinin iletişim ve yönetim alanında yeterli derece bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Bir kriz liderinde aranan en önemli özellik, unvanı ne olursa olsun örgütteki üst düzey yöneticilerden olmalıdır. Kriz esnasında örgütün yönetim misyonunun yerine getirildiğini denetleyecek bir kriz yönetim ekibi olmalıdır. Kriz yönetim ekibi, işi her anlamda kaldırabilecek üst düzey yöneticilerinden oluşmalıdır. Kriz yönetim ekibi görüş ayrılığı ve fikirlerde çatışma olmaması için küçük boyutlu olmalıdır. Her üye işiyle ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır. Bu şekilde oluşturulan kriz yönetim ekibi herkesin birbirini tanıyıp bildiği ve saygı duyduğu için hızla ilerleyebilir (Batchelor, 2003; Düzgün, 2020).

İlerleyen bu süreç karşısında örgütlerin kısa ve uzun vadede hedeflerini gerçekleştirmeleri, astlarını belirli bir takım bilgi ve birikimle donatmalarına, sağlıklı öğrenim ortamı yaratmalarına ve oluşan zorlukları aşma konusunda tek bir vücut

olarak hareket edip düşünebilme alışkanlıklarına bağlı olmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2008:66; Canöz, 2015).



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İnsan davranışları üzerine araştırma yapılan sosyal bilimlerde sayısal verilerde nicel, sözcüklerin olduğu verilerde ise nitel araştırmalar yapılmaktadır (Bernard, Wutich ve Ryan, 2016:4; akt. Demiran ve Onağ, 2019).

Nitel çalışmalarda araştırmacının ortama müdahale etmemesi, verilerin o an o ortamda elde edilmesi, konu ile ilgili tanımlamaları zenginleştirmiştir ve bu durum nitel çalışmaların avantajlarından (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008:235).

Bir olay veya kavram için detaylı bilgiye ulaşmak isteniyorsa ve insanların bu olaya olan bakış açıları değerlendirilmek isteniyorsa nitel araştırma yönteminden yararlanılabilmektedir (Johnson ve Christensen, 2008:275).

Fitness merkezi yöneticilerinin kriz anında çalışanlarına gösterdiği liderlik stillerini ortaya çıkarmak amacıyla planlanan bu çalışmanın yürütülmesi için çalışma nitel araştırma deseninden oluşturulmuştur.

Araştırmanın desenini nitel araştırma yöntemlerinden olan olgu bilim (fenomenoloji) oluşturmaktadır. Olgu bilim, farkında olunan ama derinlemesine bilinmeyen olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:78).

Nitel araştırmanın tercih edilme sebebi, bu çalışmada liderlik kavramının, kriz kavramı içerisinde yeni bir olgu olması ve katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini ve beklentilerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünülmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU

Bu çalışmada amaçlı örneklem türlerinden olan tipik durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Söz konusu teknikten yararlanmak için araştırmanın bir yeniliği

tanıtması gerekmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013:135-138). Buna ek olarak Patton'a (1987) göre yeterli düzeyde bilgi sahibi olmayan kişilere, alan hakkında konu, pratik ya da yenilik konusunda belirli durumlar ile ilgili fikir sahibi olmalarını amaçlamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak Covid-19 sürecinde fitness merkezlerinde en az 1 yıl yöneticilik yapmış 6 fitness merkezi yöneticisi oluşturmaktadır.

Nitel verilerin çözümlenmesinde, görüşme yapılan katılımcılar K harfi ile kodlanmıştır.

Tablo 2. Katılımcı Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Yöneticilik süresi	Yöneticilik yaptığı farklı kurum sayısı	Kurumdaki yöneticilik süresi	Başka bir krizle karşılaşma durumu
K1	Erkek	30	Lisans	1	1	1	Hayır
K2	Erkek	50	Lisans	7	3	1.5	Hayır
K3	Kadın	39	Lisans	14	3	3	Hayır
K4	Kadın	39	Lisans	17	2	8	Hayır
K5	Kadın	31	Lisans	6	2	4	Hayır
K6	Erkek	37	Lisans	16	3	10	Hayır

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “görüşme” yaklaşımı ve bu yaklaşımda “yüz yüze görüşme yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmada, katılımcıların kişisel bilgi formu ve araştırma konusu ile ilgili hazırlanan sorular olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Fitness merkezi yöneticilerinin krize karşı verdikleri örgütsel tepkileri incelenirken krizde şok aşaması, inkâr etme aşaması, kabullenme aşaması, stillerini, bireylerin görüşleri doğrultusunda ele alındığı bu araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Görüşmeler, ses kayıt cihazı ve not alma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilecektir. Görüşmeler en az 1 saat, en fazla

1.5 saat sürmüştür. Araştırmada kullanılan görüşme soruları yarı yapılandırılmış açık uçlu soru metoduyla oluşturulmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde bireylerin hepsine aynı sorular sorulmaktadır ve konuyu ve soru listesinin sunulduğu yarı yapılandırılmış görüşme formları araştırmacıya rehberlik niteliğindedir. Görüşme formunun yarı yapılandırılmış olması araştırmacıya duruma göre değişiklik yapabilmesine yardımcı olmaktadır (Bernard, Wutich ve Ryan, 2016: 76; akt. Demiran ve Onağ, 2019).

Literatür taraması gerçekleştirildikten sonra soruların hazırlanması için alanında uzman kişilerle görüşülmüştür ve araştırma soruları Booth'un (1993) "Crisis Management Strategy" adlı kitabında ifade edilen (aşamalardaki) liderlik stilleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Katılımcıların cevaplarını sınırlamamak ve kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlamak amacıyla açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu yedi açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

2.3.1. Araştırma Soruları

Demografik bilgiler, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik süresi, yöneticilik yaptığı farklı kurum sayısı, kurumdaki yöneticilik süresi, başka bir krizle karşılaşma durumu gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Görüşme Soruları

1. Krizle ilk karşılaştığınız anda çalışanlarınıza karşı nasıl bir liderlik sergilediniz?
2. Kişiler krizle ilk karşılaşma anlarından sonra İnkâr etme aşamasına geçerler. Sizin bu aşamadaki çalışanlarınıza sergilemiş olduğunuz liderlik stiliniz nasıldı?
3. Kriz sürecinde kişiler bir müddet sonra bu durumu kabullenmeye başlarlar. Peki, siz bu kabullenme aşamasında çalışanlarınıza karşı nasıl bir liderlik tarzı benimsediğinizi düşünüyorsunuz?

4. Kişiler bazen krize karşı çözüm üretmede başarısız olabilirler ve eski düzenlerinde devam etmek isteyebilirler. Siz böyle bir durum yaşadığınızı düşünüyor musunuz? Yaşadıysanız anlatabilir misiniz?
5. Krizin son aşamasında kişiler krizi kabullenir ve bu duruma uyum göstermeye başlarlar. Siz bu aşamaya geldiğinizi düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise bu süreçte çalışanlarınıza nasıl bir liderlik yaptığınızı düşünüyorsunuz? Cevabınız hayır ise siz neden bu aşamaya geçemediğinizi düşünüyorsunuz?
6. Bir yönetici olarak bu süreçte fitness merkezindeki kişilerin (üye, çalışanlar, vb.) sağlık ve ekonomik durumları ile ilgili nasıl uygulamalar gerçekleştirdiniz?
7. Covid-19 salgını sürecinde çalışanlarınıza karşı davranışlarınızı genel olarak nasıl değerlendirirsiniz?

2.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ELDE EDİLMESİ VE GÖRÜŞMELER

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Yayın Etik Kurulu'nda 07.01.2021 tarihinde etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra İzmir ve Manisa ilinde kurumsal fitness merkezi yöneticileri ile iletişime geçilerek çalışma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden fitness merkezi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Pandemi döneminde olduğu için görüşmeler online yöntemlerle veya telefonda ses kaydetme ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler minimum 1 saat, maksimum 1,5 saat arasında olmuştur.

2.5. VERİLERİN ANALİZLERİ

Araştırmacının konu hakkında yeterli literatür bilgisine sahip olması, önceki çalışma deneyimleri ve verilerin toplanacağı ortam çalışma açısından oldukça önemlidir. Elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre yorumlanmaktadır. Temaların birbirleriyle olan ilişkisi, anlamlandırılması ve tahminlerde bulunulması da araştırmacının yapacağı yorumlar arasındadır. Bu sebeple elde edilen verilerin yorumlanması ve bu verileri anlamlandırma sürecinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2013:256).

Ses kaydı ile yapılmış olan görüşmelerin sonunda elde edilen veriler yazılı bir metne dönüştürülmüş, metin haline gelen veriler, konunun kavramsal çerçevesi dikkate alınarak kodlanmıştır.

2.6. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Dış güvenirliğin sağlanması için nitel araştırmalarda araştırmacı bu süreçte konumunu açık halde sunmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:293-294). Bu çalışmada araştırmanın çerçevelerinin oluşturulması, yürütülmesi, görüşmeler için randevu alınması, görüşmelerin ve analizlerin gerçekleştirilmesi son olarak bulguların raporlaştırılması sürecinde araştırmacı rol almıştır.

Fitness sektörü alanında 7 yıldır çalışan araştırmacı kriz ve liderlik arasındaki ilişkinin güçlenerek, kriz esnasında oluşacak sorunlara yön vermek amacı ile bilgi edinmiştir. Veri toplama sürecinden sonra elde edilen verilerin yorumlanmasında bu deneyimler temel oluşturmuştur.

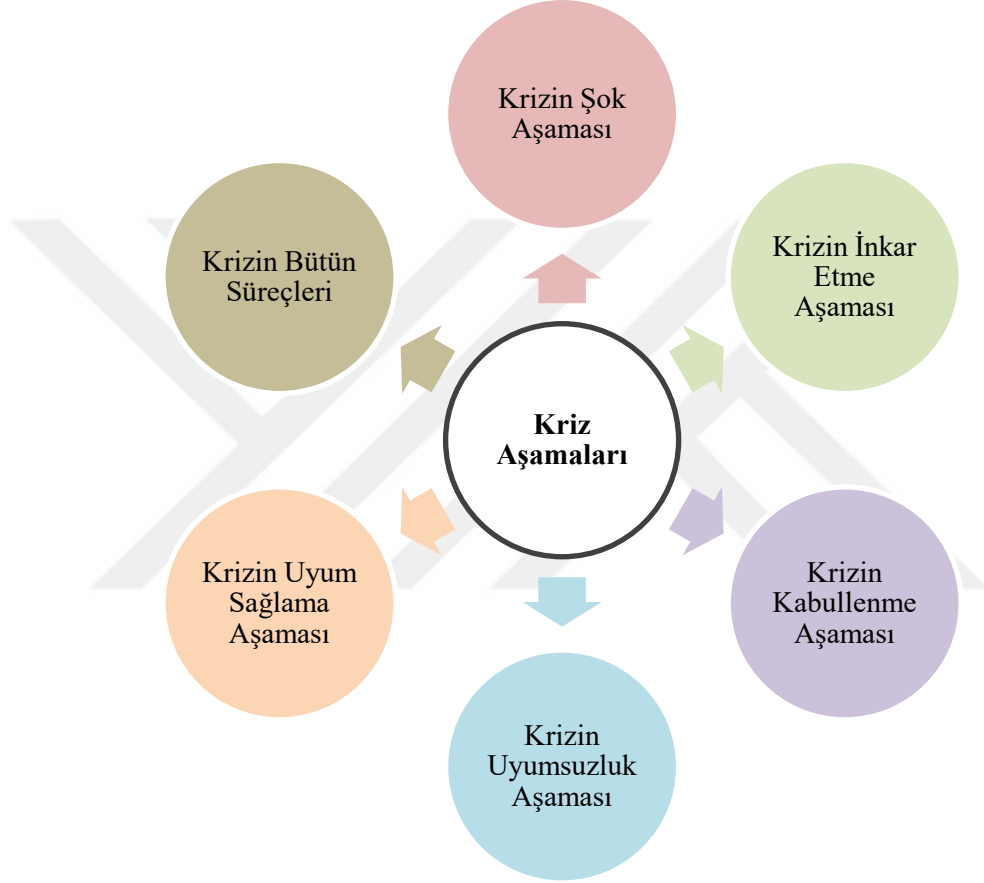
2.7. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Araştırmada geçerlik çalışması için oluşturulan literatür ile uyumuna dikkat edilmiştir. Elde edilen bulguların tutarlı ve anlamlı olması için görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve notlar alınarak teyit edilmiştir. Kayıt altına alınmış görüşmeler yazılı metin haline getirildikten sonra programa yüklenmiştir. Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Veriler önceden belirlenen temalara göre betimlenerek açıklanır, yorumlanır ve sonrasında neden sonuç ilişkisi kurularak sonuca ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada güvenirlik çalışması için sorular açık ve sonuçlar da verilerle uyum içerisindedir. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır. Miles ve Huberman (1994) modelinde içsel tutarlılık olarak adlandırılan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan benzerlik: $\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$ formülü kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu formülde, Δ : Güvenirlik katsayısını, C : Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını, ∂ : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az % 80 olması beklenmektedir. Yapılan analiz neticesinde, araştırmacılar arasındaki uyum %90 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik hesaplarının %80'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada, fitness merkezi yöneticilerinin kriz anında çalışanlarına gösterdiği liderlik stillerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan sorular, bulgular kısmında 6 ana temada toplanmıştır.



Şekil 1. Kriz Genel ve Alt Temalar

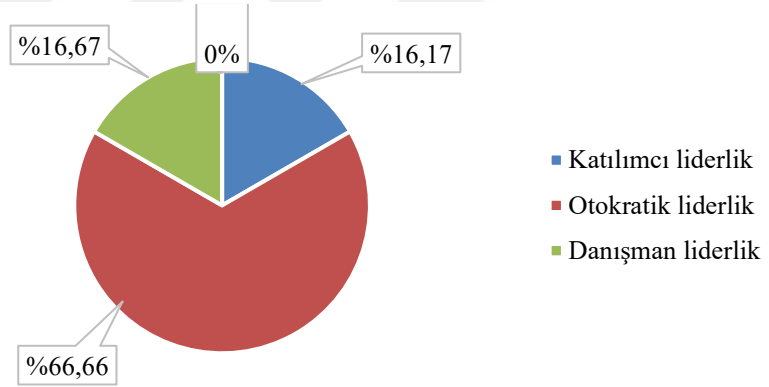
Şekil 1’de kriz genel ve alt temalara yer verilmiştir. Katılımcıların cevapları 6 alt temada toplanmıştır. Bu temalar; krizin şok aşaması, krizin inkâr etme aşaması, krizin kabullenme aşaması, krizin uyumsuzluk aşaması, krizin uyum sağlama aşamasıdır.



Şekil 2. Liderlik Genel ve Alt Temalar

Şekil 2’de liderlik genel ve alt temalara yer verilmiştir. Katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve danışman liderlik çalışmanın alt temalarıdır.

3.1. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 3. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri

Şekil 3 incelendiğinde, katılımcıların %66,66’sı otokratik liderlik, %16,67’si katılımcı liderlik ve %16,67’si danışman liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin şok aşamasında sergilenen liderlik stilleri	Katılımcı Liderlik	K1
	Otokratik Liderlik	K2, K3, K4, K5
	Danışman Liderlik	K6

Katılımcıların, krizin ilk aşaması olan şok aşamasındaki liderlik stilleri incelendiğinde, katılımcıların katılımcı liderlik (K1), otokratik liderlik (K2, K3, K4, K5) ve danışman liderlik stilini (K6) sergilediği görülmektedir (Tablo 3).

Katılımcının "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadesinde:

K1: *"Gerçekçi düşünmeye çalışarak panik haline girmeden çalışanlarımla iletişim halindeydim."*

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *"Biz herhangi bir ekonomik kısıtlamaya gitmedik devletin verdiği desteklerin üzerine de mevcut almakta oldukları imkânları tamamlayacak şekilde işletme sahiplerimiz desteklediler ve bu şekilde yürüttük."*

K3: *"... firmamıza güvenin biz bu krizi atlatabilecek çok güçlü bir firmayız dedik."*

K4: *"... çok güçlü bir şirkette çalıştığımızı ekibime sürekli vurguladım."*

K5: *"Gerekli tedbirleri alarak kendimizi, ailemizi ve üyelerimizi koruyabileceğimiz ifade edilerek stres düzeyi olabildiğince düşürüldü."*

Katılımcının "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K6: *"... çalışanlarımıza bunları büyük bir soğukkanlılıkla bu durumu tüm detayları ile anlattığımız bir toplantı gerçekleştirdim."*

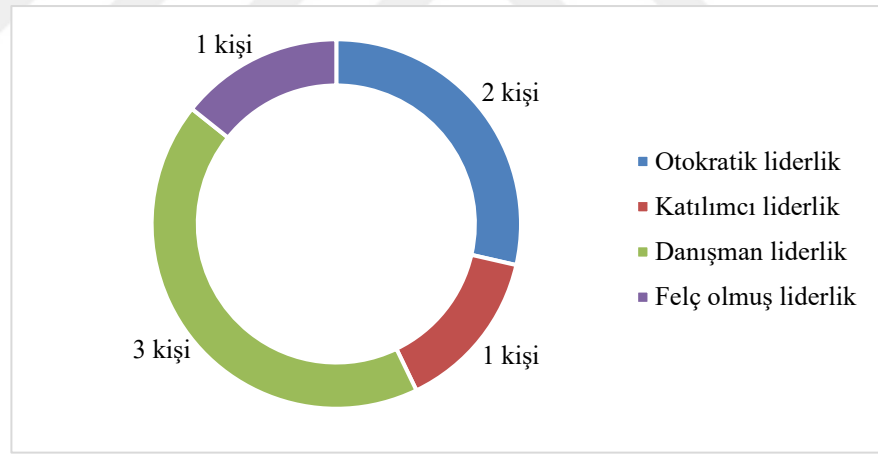
Krizle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde ilk aşama olan şok aşamasında yöneticiler ve astları arasında panik ve korku artmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000; Düzgün, 2022). Kriz kendini iyice belli ettiğinde örgüt içerisindeki sorunlar da artacaktır ve bu durum yönetimde panik yaratmaktadır. Kriz daha başlamadan yönetim

kendini krize hazır hale getirmese kriz esnasında da verilecek kararlar pek etkili olmayabilir (Demirtaş, 2000).

Booth'a (1993) göre kriz anında yaşanan ilk şok evresinde liderin, geleneksel değerlere ve hedeflere yönelmesi beklenmektedir. Yönetimde kaynaklar kullanılamaz haldedir, tek yönlü bir iletişim kanalı mevcuttur ve gruplar arası ilişkilerde bozulmalar meydana gelmektedir. Örgütün yapısı işleyişini tam gösterememektedir. Bu aşamada liderin göstermesi beklenen liderlik stili felç olmuş liderlik stilidir.

Katılımcıların görüşlerine göre krizin ilk aşamasında çalışanlara karşı gösterilen liderlik stillerinde otokratik liderlik stilinin fazla olduğunu görülmektedir. Bununla beraber krizin yarattığı şok etkisi yöneticileri otoriter olmaya yönlendirmektedir denilebilir. Bu çalışmada bu stilin görülmesinin nedeni fitness merkezlerindeki yöneticilerin daha küçük ve tek merkezli yönetim sisteminden dolayı liderin otokratik davranış sergileme gereksinimi duyduğu düşünülmektedir.

3.2. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 4. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri

Tablo 4. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

Liderlik Stilleri		Katılımcılar
Krizin inkâr etme aşamasında sergilenen liderlik stilleri	Otokratik Liderlik	K1, K3
	Katılımcı Liderlik	K2
	Danışman Liderlik	K4, K5, K6
	Felç Olmuş Liderlik	K6

Krizin inkâr etme aşamasında liderlerin çalışanlarına gösterdikleri liderlik stilleri incelendiğinde; K1 ve K3'ün otokratik liderlik, K2'nin katılımcı liderlik, K4-K5 ve K6'nın danışman liderlik gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda K6 bu aşamada felç olmuş liderlik stilini de sergilemektedir (Tablo 4).

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *"Bu duruma alışma konusunda zorluk yaşıyan çalışma arkadaşlarımızı bu önlemlerin neden alındığını anlatıp yapmalarını rica edip birtakım kurallar belirleyip kendilerine mantıklı gelmemesini gözetmeksizin uyulmasını istedik."*

K3: *"Bir kriz anında yapılacak en yanlış şey krizi inkâr etmektir. Hemen uyum sağlamanız gerekir, hemen uyum sağlamanız gerekir. Salonlar kapandı örnek vereyim Cuma biz hemen Pazartesi çekim yapmaya başladık hemen evde spor, hareketsiz kalmayın dedik."*

Katılımcının "Katılımcı Liderlik ile ilgili ifadesi:

K2: *"...tüm çalışanlarla ve işletme sahipleriyle beraber orada neler yapabiliriz diye düşünmeye başladık ki alacağımız önlemleri de hali hazırda açık olan diğer tesisimizde de uygulayabilelim."*

Katılımcıların "Danışman Liderlik " ile ilgili ifadeleri:

K4: *"Ekibimin, üyelerin sağlığı için gereken önlemleri, dikkat edilmesi gereken hususları her toplantıda anlattım. Pandemi için düzenli olarak ekibime eğitimler verdim."*

K5: *"Panik ortamına gerek olmadığı çalışanlarla sürekli diyalog kurularak ifade edildi ve bu sayede kendilerini yalnız hissetmeleri engellendi."*

K6: *"Çalışanlarımız ve bizler sürekli iletişim halindeydik gördüğümüz her haberi birbirimizle paylaşıp mütalaasını yapıyorduk, ben bir yönetici olarak tabi onlardan daha sakın olmalıydım ve öyle olduğumu düşünüyorum."*

Katılımcının "Felç Olmuş Liderlik" ile ilgili ifadesi:

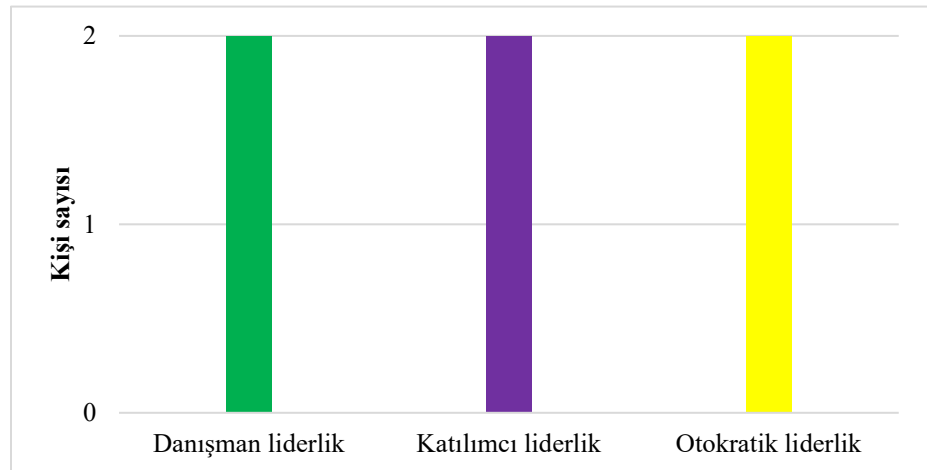
K6: “...ne ile karşılaştığımızı ne ile savaştığımızı tam çözememiştik, kapanma kuralları, sokağa çıkma yasakları geldikçe durumun ciddiyetini kavradık ve o saatten sonra bunu inkâr etmemiz zorlaştı tabi ki.”

Booth (1993), bu aşamada yönetimde eski kaynakları kullanmaya meyillendiğini söylemektedir. Bu evrede liderden beklenen liderlik stili otokratik liderlik stildir. Karşılıklı, sınırlı ikili diyaloglar hakimdir ve son olarak lider bu evrede yönetici eski yapısına güvenmektedir.

Alanyazın incelediğinde yöneticiler krizin varlığını benimsemediklerinde ve krizi inkâr ettikleri zaman harekete geçmekte zorlanmaktadırlar. Kriz önceden tahmin edilemeyen bir durum olduğu için başarılı örgütlerin krize kapılmayacaklarını veya bundan etkilenmeyeceklerini düşünmek yanlış bir düşünce olabilir (Jennings, 2001:35-38; Sezgin, 2016).

Krizin inkâr etme aşamasındaki katılımcı görüşleri incelendiğinde krizin ilerleme durumunda yöneticilerin çalışanlarına danıştıkları görülmektedir. Yöneticiler ilerleyen bir kriz anında çalışanlarının tedirgin olmaması ve iş verimliliğinin düşmemesi için çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olup beraber fikir alışverişi yaparak bu süreci ilerletmeye çalışmaktadırlar yorumu yapılabilmektedir.

3.3. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 5. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 5 incelendiğinde; danışman liderlik, katılımcı liderlik ve otokratik liderlik stillerinin hepsinden ikişer kişinin sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin kabullenme	Danışman Liderlik	K1, K5
aşamasında çalışanlara	Katılımcı Liderlik	K2, K6
sergilenen liderlik stilleri	Otokratik Liderlik	K3, K4

Krizin kabullenme aşaması incelendiğinde katılımcılardan K1 ve K5'in danışman liderliği, K2 ve K6'nın katılımcı liderliği son olarak K3 ve K4'ün ise otokratik liderlik sergilediği görülmektedir (Tablo 5).

Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *“Evham yapıp enseyi karartan çalışanlarımıza bu günlerin geçeceğini, bu yaşanan sıkıntıların ülkenin hatta dünyanın her yerinde yaşandığını, morallerinin ve motivasyonlarının yüksekte tutulması hususunda konuşmalar yaparak kendilerini yüksekte tutmaya çalışan bir liderlik anlayışım olduğunu düşünüyorum.”*

K5: *“Panik ortamına gerek olmadığı çalışanlarla sürekli diyalog kurularak ifade edildi ve bu sayede kendilerini yalnız hissetmeleri engellendi.”*

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *“Sürekli işletme sahiplerimiz ve diğer tesis yöneticilerimizle, medyayı, ilgili kuruluşların haberlerini dinledik, izledik, Dünya Sağlık Örgütü'nün açıklamalarını dinledik ve bu krizin kısa sürede bitmeyeceğini zaten en başından söylemişlerdi biz de kendimizi buna hazır hale getirmiştik. Sürekli bu süreçte nasıl yol alabiliriz diye toplantılar düzenledik ve sürecin gidişatı ile ilgili hepimiz beyin fırtınası yaptık.”*

K6: *“...çalışanlarımızla bu süreçte önceki durumumuzdan daha çok iletişimde olduk, bu süreçte birbirimizin her adımından haberdardık...”*

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

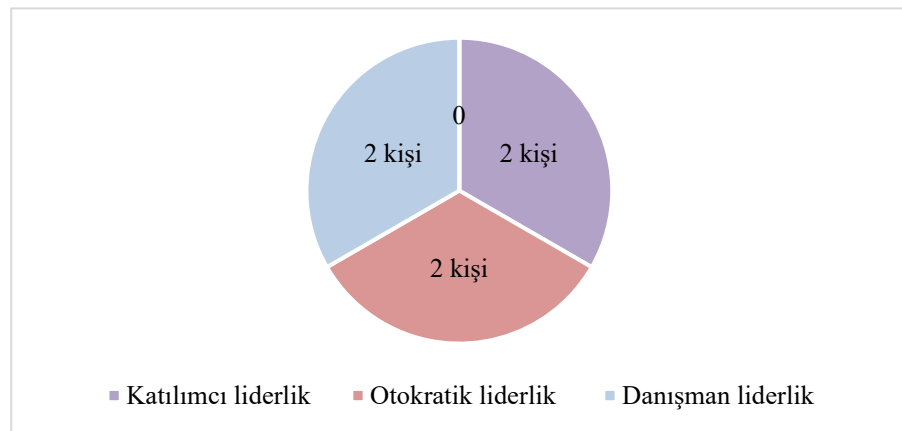
K3: “Biz onlara dedik ki hayır açılış da açılmasak da işlerimizi her türlü yapacağız gelir kaybınız olmayacak, işinizi kaybetmeyeceksiniz, sağlığını önemli sağlığını yerinizdeyse biz işimizi yapacağız dedik.”

K4: “Şirket olarak gerekli önlemleri aldık ve bu konuda hijyen tavsiyesi vermedik.”

Kriz esnasında yöneticilerin verdikleri tepkiler ile ilgili literatür incelendiğinde Çakır'a (2014) göre krizi kabullenmek demek aynı zamanda kriz esnasında ne gerekiyorsa onu yapmak demektir (Çakır, 2014:82; akt. Duğan,2018). Booth (1993) krizin kabullenme aşamasında danışman liderlik stilinin olması gerektiğini öne sürmektedir. Kabullenme aşamasında lider, yeni hedefler ve değerler aramaktadır. Bu aşamada kabullenmeyle beraber yönetici çalışanların da dahil edilmesi gerektiğinden dolayı yöneticilerin danışman liderlik stilini benimsediğini söylenebilmektedir (Booth, 1993).

Örgütten kaynaklı bir kriz oluşumu varsa, yönetici, krizden zarar görenlerden doğru zamanda doğru şekilde af dilemelidir. Zedelenen itibarını yükseltebilecek stratejiler ile adım atmalıdır. Eğer kriz örgütten kaynaklı değilse örgüt bu durumu asla inkâr etmemelidir. Örgüt kaynaklı bir hata söz konusuysa yönetici bunu kabul etmeli ve krizin yarattığı olumsuz itibari azaltmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır (Çakır, 2014:82; akt. Duğan,2018).

3.4. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 6. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayısı

Şekil 6 incelendiğinde; tüm liderlik stillerindeki kişi sayısı eşit olarak karşımıza çıkmaktadır. 2 kişinin katılımcı liderlik, 2 kişinin otokratik liderlik ve 2 kişinde danışman liderlik stillerini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin	Katılımcı Liderlik	K1, K6
uyumsuzluk aşamasında	Otokratik Liderlik	K2, K3
sergilenen liderlik stilleri	Danışman Liderlik	K4, K5

Krizin uyumsuzluk aşamasında katılımcılardan K1 ve K6'nın katılımcı liderliği, K2 ve K3'ün otokratik liderliği ve son olarak K4 ve K5'in danışman liderliği benimsedikleri görülmektedir.

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *"...hem benim kişisel uyarılarım hem de çalışma arkadaşlarımın birbirlerini uyarması ile bu durumu atlatmayı başardık."*

K6: *"...kendi adıma söyleyeyim başlarda çok yadırgadık bu yeni düzeni fakat kendimin çalışanlarımın ve ailelerimizin sağlığını düşünmek buna ayak uydurmak zorundayız."*

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *"...ben başarısız olduğumuzu hiç düşünmüyorum hatta çok da başarılı olduğumuzu düşünüyorum..."*

K3: *"Alışkanlıktan kasıt kurallarsa kuralları bıraktık ama vizyon ve misyonu asla bırakmadık. Önceliğimiz üye ve üyelerin mutluluğu..."*

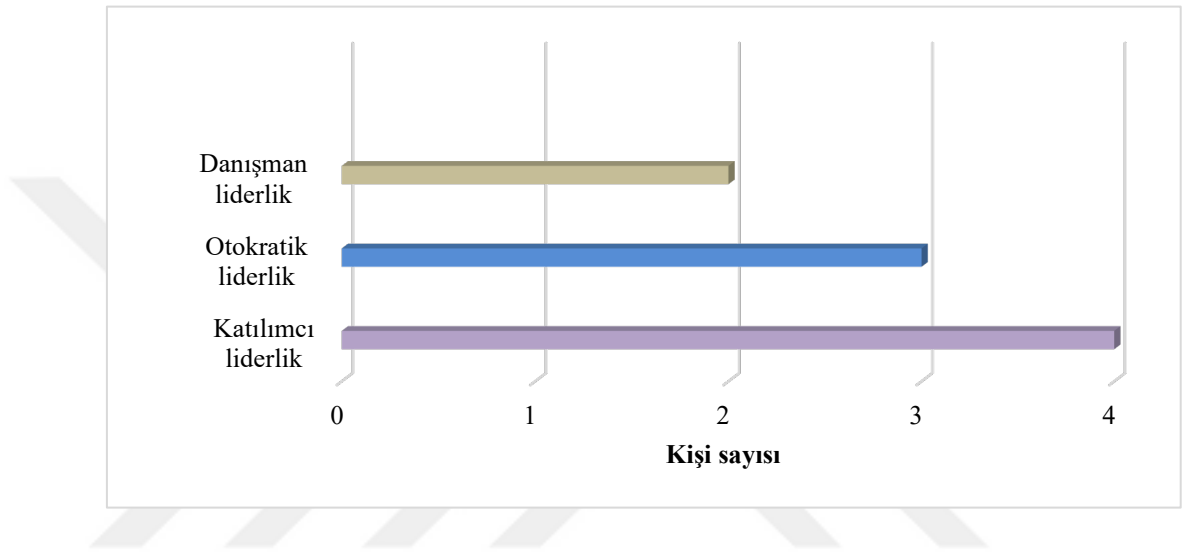
Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K4: *"Bazı personelimiz maske takma konusunda zorlandı, sebeplerini anlatarak sağlığının önemini vurgulayarak ikna etmeyi başardık."*

K5: *"Her zaman kaliteli hizmet vermeye çalıştığım, dünyadaki gelişmeleri ve spor sektörünü yakından takip ettiğim, takım arkadaşlarıma adaletli ve aynı zamanda koruyucu yaklaştığım için bu süreçte gerekli adımları attığımı düşünüyorum."*

Booth'a (1993) göre krizin uyumsuzluk evresinde, liderler otokratik liderlik stilini benimsemektedir. Lider, örgütü için eski değerlerine dönmeye başlar fakat yeni kaynak bulmada sıkıntı yaşamaktadırlar. Grup üyeleri eski yapılanmasına dönmek için hazırlanmaktadır.

3.5. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 7. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 7 incelendiğinde; 4 kişinin katılımcı liderlik, 3 kişinin otokratik liderlik ve 2 kişinin de danışman liderlik stillerini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

		Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin uyum sağlama aşamasında sergilenen liderlik stilleri	uyum	Katılımcı Liderlik	K1, K3, K5, K6
	sağlama	Danışman Liderlik	K2, K4
	aşamasında	Otokratik Liderlik	K1, K3, K4

Katılımcıların krizin son aşaması olan uyum sağlama aşamasında çalışanlarına gösterdiği liderlik stilleri incelendiğinde K1, K3, K5 ve K6'nın katılımcı liderlik stilini benimsediği, K2 ve K4 'ün danışman liderlik stilini benimsediğini ve son olarak K1, K3 ve K4'ün otokratik liderlik stilini benimsediğini görülmektedir (Tablo 7).

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik " ile ilgili ifadeleri:

K1: *"Tabi pandeminin ciddiyeti zaman geçtikçe anlaşıldı ve açıkçası krizin kabullenilmesi bunun yönetimini kolaylaştırma konusunda elimizi kuvvetlendirdi. Çünkü çalışanlarımızın konuya hâkim olup önlemlerini alıp aldırması demek bizim başka işlere kanalize olmamıza olanak sağladı."*

K3: *"...çalışanlarımıza online dersler yaptırıp prim verdik, sağlık açısından da yapılması gereken tüm önlemleri aldık ..."*

K5: *"Takım arkadaşlarım ile düzenli toplantılar yaparak sürece uyum sağlamak adına neler yapabileceğimizden bahsettik. Ayrıca herhangi bir durumda benimle her zaman konuşabileceklerini her zaman ifade ediyorum."*

K6: *"Bakanlıktan gelen genelgeyi okudum, tüm çalışanlarımla paylaştım, tesisimiz içerisinde alınması gereken tüm önlemleri aldık."*

Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *"Çalışanlardan da tüm çalışanları part-time'a çekerek işten çıkmasınlar herkes eşit şartlarda çalışabilsin diye kararlar aldık. Tabi bunlar toplantı içerisinde ortaya atılan fikirler doğrultusunda herkesin onayladığı kararlar."*

K4: *"Ekibe düzenli Pandemi eğitimi verdik. TV'lerde önlemler için video yayınları yaptık."*

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *"...istemeyerek de olsa tüm çalışanlarımızı part-time'a geçirme kararı aldık. Yararlanabilen arkadaşlarımız da kısa çalışma ödeneğinden faydalandı."*

K3: *"Bizzat ben görüştüm herkesle 'Sakin olun siz en şanslı sektöredesiniz, sağlıklı spor yapan bağışıklığını güçlü tutan insanlarsınız bu krizi çok rahat atlatacağımıza inanıyorum.' şeklinde görüştüm."*

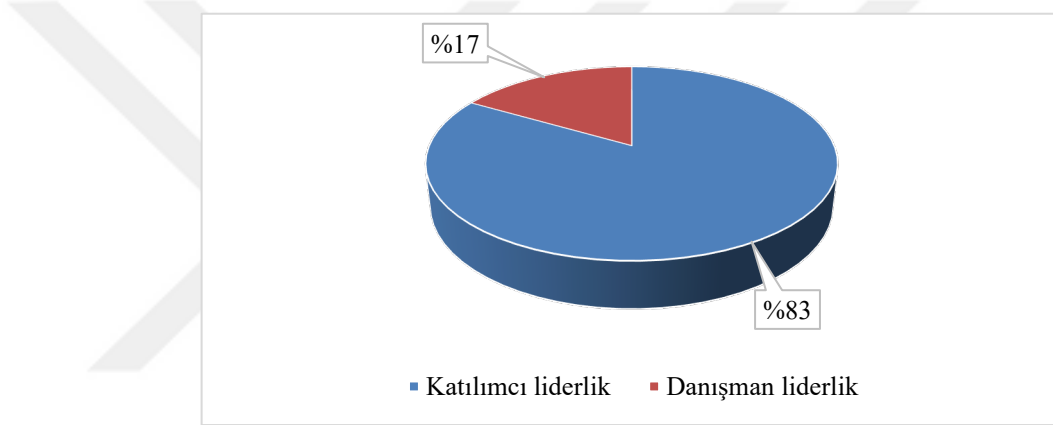
K4: *"...sürecin biteceğine inanıyorum. O güne kadar tüm önlemlerimiz ile devam edeceğiz."*

Katılımcıların görüşlerine göre K1 ve K3'ün hem katılımcı hem otokratik liderlik stilini benimsediğini K4'ün ise hem danışan hem de otokratik liderlik stilini benimsediği görülmektedir.

James ve Wooten'ın (2005) ifadelerine göre ise bu aşamada artık yöneticiler krizden kaynaklı bozulan iş durumlarında bazı iyileştirmeler yapmakta ve çalışanlarına normal iş hayatına dönmeleri konusunda söylemde bulunmaktadır (James ve Wooten, 2005:144).

Yöneticilerin kriz esnasında sergiledikleri aşamalardan sonuncusu olan krize uyum sağlama aşaması artık kriz sürecinde normal hayata geçiş ve krizin yarattığı olumsuz etmenlerin minimuma indirildiği aşamadır (Hart ve Boin, 2001:28). Bu son evre olan uyum sağlama evresinde lider artık krizi benimsemiş, kabul etmiş, kendini, ekibini ve şirketini bu duruma uyarlamaktadır. Lider, örgütü için yeni hedefler oluşturmuş ve bunları başarılı bir şekilde kullanmaktadır. Yeni yapılanmanın kurulmasıyla beraber grup içi iletişim daha koordineli bir hal almaktadır. Lider bu evrede katılımcı liderlik modelini göstermektedir (Booth, 1993). Bu araştırmada liderlerin benzer şekilde katılımcı liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir.

3.6. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri



Şekil 8. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri oranları

Şekil 8 incelendiğinde; katılımcıların %83'ünün katılımcı liderlik stilini ve %17'sinin danışman liderlik stilini sergilediği görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

		Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin tüm süreçlerinde yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik stilleri		Katılımcı Liderlik	K1, K2, K3, K5, K6
		Danışman Liderlik	K4

Krizin bütün olarak tüm süreçleri göz önüne alındığında katılımcılardan K4'ün danışman liderlik stilini benimsediğini diğer tüm katılımcıların ise katılımcı liderlik stilini benimsediğini görülmektedir (Tablo 8).

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *"Genel olarak pozitif ve motivasyonu artırıcı davranışlarımın olduğunu düşünüyorum. Bunun yanında konuşulabilir, iletişime yatkın, açık sözlü, gerçekçi davranışlarımın olduğu kanısındayım."*

K2: *"Herkesin her sorununu dinleyerek onların bizi anladığı benim onları anladığım ortak kararlar çerçevesinde işlerimizi yürütüyoruz. Her zaman yapıcı eleştirilere açığımdır bu konuda da çalışanlarıma hep fikirlerini danışırım onların onaylamadığı hiçbir şeyi uygulamaya geçirmeyiz."*

K3: *"Tüm çalışanlarımız hayatını eşini, çocuğunu hangi okula gittiğini kaç yaşında olduğunu biliyoruz. Ailesiyle alakalı bilgilere de sahip olan bir yapımız var. Herkes herkesin ailesini tanır, bilir hem onlar bizim hem de biz onların. Aile kavramını çok net hissederiz ve hissettiririz."*

K5: *"...sakin, empati kurarak ve çözüm odaklı olarak değerlendirebilirim."*

K6: *"yönetici olarak yönetici kimliğimi bir kenarı bırakıp bazı durumlarda biraz daha fazla empati yapabildiğimi söyleyebilirim."*

Katılımcının "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K4: *"Ekibimi hep dinledim ve elimden geldiğince yardımcı oldum. Benim için ne kadar önemli ve değerli olduklarını hissettirdim. Yöneticilik değil ekibime liderlik yaptığıma inanıyorum."*

Yukl'a (2018) göre katılımcı liderlikte liderin karar almasında çalışanlar etkin rol oynamaktadır. Beraber karar alma, görev ve sorumluluk paylaşımı, demokratik yönetim sistemi gibi kavramlar bu liderlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 2018; 106). Katılımcı lider çalışanlarıyla beraber karar almada ve görevleri beraber yerine getirmede görülmektedir. Çalışanlarını yetkilendirerek onların güçlenmesini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzında çalışanlar yöneticilerini severler çünkü bu tarzı benimseyen yönetici insan ilişkilerine önem verdiği için tüm çalışanları ile iletişim halindedir ve onların sorunları ile yakından ilgilenmektedir (Şafaklı, 2005; 134).

Katılımcı ifadeleri baz alındığında pandemi süreci boyunca çoğu katılımcının çalışanlarının paniğe kapılmaması için katılımcı liderliği benimsediği görülmektedir. Küçük ve esnek yapılanmaya sahip spor işletmelerinde fitness merkezi yöneticileri genelde sporun önemini bilen bu alandan gelme bir kişi olduğu için empati yeteneği daha yüksek, paylaşım açık, kendine özgüveni tam olan kişilerdir bu sebeple çalışanlarıyla paylaşım içerisinde ve yakın iletişim kurarak bu süreci atlattıkları denilebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, fitness merkezi yöneticilerinin, Covid-19 salgını döneminde yaşamış oldukları ve krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Krize karşı verilen örgütsel tepki tablosuna göre (Booth, 1993) yöneticilerin şok, inkâr etme ve geri çekilme, kabullenme, uyumsuzluk ve uyum aşamalarındaki liderlik stilleri ile beraber genel olarak krizde verilen tepkiler ele alınıp incelenmiştir.

Alana Yönelik Sonuç ve Öneriler

Çalışmaya katılan katılımcılarda incelenen ilk evre olan şok evresinde liderden göstermesi beklenen liderlik stili felç olmuş liderlik stilidir. Felç olmuş liderlikte lider, harekete geçmede yetersizleşmiş, karar verme yetisini kaybetmiş ve çevresinde güven eksikliği yaratmıştır. Çalışmaya katılan fitness merkezi yöneticilerinin çoğunluğu şok evresinde otokratik liderlik stilini göstermişlerdir Fitness merkezi yöneticilerine olası bir krizle karşılaşmaları anında bu süreci başarılı bir şekilde atlatalmaları için otokratik liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde krizin inkâr etme aşamasında çoğunluğun danışman liderlik stilini benimsedikleri görülmektedir. Bu katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde çalıştıkları kurumda uzun yıllardır yöneticilik yaptıkları bulgusuna erişilmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç ise yöneticiler çalıştıkları kurumda uzun yıllardır çalıştıkları zaman çalışanları ile doğal olarak daha yakın iletişim kurabilmektedirler ve bu sebeple aradaki güven duygusundan dolayı yönetici, çalışanlarına krizin bu inkâr etme sürecinde danışarak, ortak kararlar vererek işleyişi yürütebilmektedir. Inkâr etme sürecinde fitness merkezinde yöneticilik yapacak kişilere danışman liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Krizin kabullenme aşamasında liderden beklenen davranış stili danışman liderlik stilidir. Bu aşamada kriz artık ilerlemiş, tüm çevreyi sarmış bir haldedir ve işletmeyi ayakta tutabilmek adına bu durumu kabullenerek işletme için yeni kaynaklar aranmalı, yeni değerler ve hedefler kazandırılmalıdır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde diğer katılımcılara göre daha kısa süre yöneticilik yapanların danışman liderlik stilini gösterdikleri görülmektedir. Farklı yerlerde yöneticilik yapan

katılımcıların katılımcı liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir. Yönetim alanında yeterli bir deneyime ve tecrübeye sahip, uzun süredir yöneticilik yapan kişilerin ise otokratik davranış stilini sergiledikleri görülmektedir. Krizin kabullenme aşamasında fitness merkezinde yöneticilik yapacak kişilere işletme bütünlüğünün bozulmaması için danışman liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Uyumsuzluk aşamasında liderden beklenen davranış stili otokratik davranış stilidir. Lider kabullenme aşamasında aramaya başladığı kaynaklara ulaşamadığında uyumsuzluk aşamasına geçmektedir. Eski değerler ve hedeflere geri dönmek istenir krizle beraber gelen yenilenmeye karşı uyum sağlayamama durumu vardır. Bu durumda katılımcıların görüşleri incelendiğinde farklı kurumlarda yöneticilik yapan katılımcıların bu aşamada otokratik davranış stilini göstermeleri ve yönetim alanındaki deneyimlerinden dolayı tüm kararları kendileri almaları önerilmektedir.

Son aşama olan krize uyum sağlama aşamasında liderden beklenen davranış katılımcı liderlik stilidir. Lider kabullenme aşamasında başladığı yeni değer ve yeni hedefleri oluşturup planlamıştır, bulunan yeni kaynaklar başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre bu aşamada en fazla sonucu çıkan liderlik stili katılımcı liderlik stilidir. Krizin bu aşamasında fitness merkezinde yöneticilik yapacak yönetici adaylarına katılımcı liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin krizin tüm süreçlerinde genel olarak sergiledikleri liderlik stili katılımcı liderlik stili olduğu tespit edilmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre spor işletmelerinde aynı yönetici ile uzun süre çalışma örgüte ve işleyişe adaptasyon açısından önem arz etmektedir. Yöneticilere daha çok katılımcı liderlik stilini benimsemeleri önerilmektedir. Aynı zamanda liderlik sergilerken empati yeteneklerini kullanmaları, paylaşımına açık olmaları ve özgüvenli davranmaları önerilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ▶ Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak Karma Yöntem bir çalışma yapılabilir.
- ▶ Çalışma grubu genişletilerek başka illerdeki, kurumsal fitness merkezindeki yöneticilere bu çalışma yapılabilir.
- ▶ Diğer çalışan grup arasında genel krize yönelik sorular sorularak bir çalışma yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, Y. (2020). *Yeni koronavirüs (COVID-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi*. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 7-21. DOI: 10.32572/guntad.7034
- 10
- Ai, X., Yang, J., Lin, Z. ve Wan, X. (2021). *Mental health and the role of physical activity during the Covid-19 pandemic*, Kavramsal analiz makalesi.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.
- Alganer, Y.Ü. (2002). Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3): 75-94.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 2009 (1), 1-20.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytemiz Seymen, O., Bolat, T., Çeken, H. (2004). *Turizm işletmelerinde krizler, etkileri ve krizden çıkış: Kriz yönetimi*, Verimlilik Dergisi.

- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 13-40.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetimde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Batchelor, P. (2003). *Surviving corporate crisis: 100 things you need to know*. London: Thorogood Publishing. Beckhard.
- 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. U. Teksöz)*. İstanbul: Aura Kitap.
- Bernard, H. R., Wutich, A. ve Ryan, G. W. (2016). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. California: SAGE publications.
- Boin, A.,t Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, New York.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59-85.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Booth, S.A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Budak, F. & Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A.G. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3 (1), 36-61.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Ohio State University.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.
- Çakır, V., (2014). *Kriz iletişimi teorileri, kriz yönetimi* (Ed. Mustafa Akdağ ve Ümit Arklan). Konya: Literatürk Academia Yayınları.
- Çakır, Z. (2020). *Normalleşme döneminde Covid-19 pandemisinin spor, spor ve antrenörler üzerindeki etkileri*. Çevrimiçi Eğlence ve Spor Dergisi, 9 (3), 45-58. DOI: 10.2228/ojrs.2020.70

- Çetin, B., Deniz, D., Gemlik, N. & Yazar, O. (2021). *Koronavirüs (Covid-19)' ün sağlık çalışanları üzerine etkisi: Nitel bir araştırma*. Journal of Academic Perspective on Social Studies, (1) , 45-58 . DOI: 10.35344/japss.902999
- Çiçek, İ., Tanhan, A. & Tanrıverdi, S. (2020). *Covid-19 ve eğitim*. Milli Eğitim Dergisi, 1091- 1104. DOI: 10.37669/milliegitim.787736
- Çiftçi, İ. (2021). *Spor yöneticilerin liderlik stilleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 129-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19 (61), 72-90.
- Demiran, D. ve Onağ, Z. (2019). *Profesyonel erkek futbolcuların kişisel performansları üzerinde sosyal medyanın rolü: Nitel bir araştırma (Yüksek lisans tezi)*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (23), 353-373.
- Duğan, Ö. (2018). Sosyal medya kaynaklı krizlerin ‘imaj restorasyon teorisi’ açısından örnek olaylar üzerinden incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 293-313.
- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 492-514.
- Düzgün, A. (2022). Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 243-260.

- Eraslan, A. (2022). *Covid-19 pandemisinde fitnes sektörü: Riskin en aza indirilmesi*. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 27(3), 189-202
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş Altıncı Baskı)*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (11. Basım.)* İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139.
- Gonos, J., Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157 – 168.
- Hart, P. ve Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of postcrisis politics. *Managing crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, 28-46
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37 (1), 3-10.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11), 423-446.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11), 160-177.
- James, E. H., ve Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) Usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-152

- Johnson, B. ve Christensen, L. (2008). Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches. Sage.
- Jennings, L. (2001). Managing corporate crisis (Book Review). *The Futurist*, 35 (3), 57.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz geliyorum der “Kriz iletişimi ve yönetimi”*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Khan, A. (2010). The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 4(1), 1 - 8.
- Kiplangat, H. K. (2017). The relationship between leadership styles and lectures' job satisfaction in institutions of higher learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3): 435-446.
- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği (13. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Mahnegar, F., & Far, P. (2015). Surveying the Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction of Payam- e- Noor University Personnel. *International Journal on New Trends in Education and Literature*, 1 (6), 22- 36.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage
- İbrahinoğlu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 731-747.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41-64.
- Özçelik, E., Dönmez, E., Işık, Ö. ve Güngör, N.B. (2022). *Fitness merkezi üyelerinde Covid-19 korkusu ve kaygı ilişkisi*. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış (4. Baskı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.

Pamuk, Z. (2014). *Kriz Yönetimi Stratejileri* (Harmanlı, F. M; Gözübenli, M. Ve Zengin, C. (Ed.), "Güvenlik Sektöründe Temel Stratejiler" içinde (s.305-330). Ankara: Nobel Yayınevi.

Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28. doi:10.1108/13620439610130614

Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. California: SAGE.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Pifarre, F., Zabala, D.D., Grazioli, G. ve Maura, I.Y. (2020), *Covid-19 and mask in sports*, *Apunts Sports Medicine*, Volume 55, Issue 208, October, 2020, pages 143-145.

Sanrı, H. K. (1996). *Kriz yönetimi ve Türkiye uygulamaları (Yüksek lisans tezi)*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Saylı, H. ve Baytok A., (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler (1. baskı)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Shelton, K. (1997). *Sahte liderliğin ötesinde*. İstanbul: Rota Yayınları.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4 (15), 2381-2402.

- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Şahin, L. (2018). Liderlik Teorileri, Liderlik ve Koçluk Tezsiz Yüksek Lisans.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 181-195.
- 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.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- 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.
- Tekin, M. ve Zerenler M. (2008). İşletmelerde kriz yönetimi. Konya: Yayın Dağıtım.
- Tekin, Ö. M. (2015). Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (2), 119-135.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Tönbül, Ö. (2020). *Koronavirüs (Covid-19) Salgını Sonrası 20-60 Yaş Arası Bireyler in Psikolojik Dayanıklılıklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Humanistic Perspective, 2 (2), 159-174. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hp/issue/54982/730460>
- Tuçcu, Ş. T. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim*, 3 (2), 16-22.

- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ. ve Karademirlidağ Suher, İ. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ulusoy, Y. ve Özer, K. (2020). *Covid-19 pandemisi ve fitness merkezlerine etkisi: İstanbul ili örneği*. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin lider davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama (Yüksek lisans tezi)*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Vural, G. (1997). Liderlik ve hemşirelik. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1), 15-22.
- Türkmen, M., Özsarı, A. (2020). *Covid-19 salgını ve spor sektörüne etkileri*. International Journal of Sport Culture and Science.
- Yaman, A. (1998). *Yönetici hemşirelerin karar verme tarzlarının Vroom-Yetton modeliyle sınanmasına yönelik bir araştırma (Yüksek lisans tezi)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yaraş, U. C. (2017). *Kişisel Eğitim Eşliğinde Yapılan Sporun Bireylere Kazanımları (Yüksek lisans tezi)*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. genişletilmiş baskı)*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, A. A. (2011). Tarih öğretmenlerinin eski çağ tarihi ve eski Türk tarihi öğretiminde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Education Sciences*, 6 (3), 2148-2156.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik (8. basımdan çeviri, Çev. Ed. Çetin, Ş., Baltacı, R.)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zengin, C. (2015). "Güvenlik Sektöründe Temel Stratejiler" (s.305-330). Nobel Yayınevi.

İnternet Kaynakları

(2022, 09, 10). <https://sozluk.gov.tr>

(2022, 09, 11). <https://ders.es/99-124.pdf>

(2022, 11, 20). <https://newsgghana.com.gh/what-is-leadership-paralysis>

(2022, 09, 16). <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kriz>

EKLER