

Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği

Ayşegül DÜZGÜN*

Öz

Küreselleşme ile birlikte krizlerin etkilerinin daha da hissedilir hale gelmesi günümüz işletme liderlerinin üzerine daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Krizler hiç beklenmedik bir anda meydana çıkabilmekte kısa ya da uzun vadede devam etmekte ve işletmeleri daha fazla etkileyebilmektedir. Kriz durumunda işletme liderlerinden beklenen ise krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizi fırsata dönüştürebilecek şekilde yönetmektir. Bu çalışmada kriz yönetiminde hayati öneme sahip olan liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olabileceği belirlenmeye çalışılarak işletme liderlerine yol gösterilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Erzurum ilinde faaliyette bulunan iki çağrı merkezinin 103 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada regresyon analiz yönteminden faydalanılmış olup araştırma sonucunda sadece kriz öncesi dönemde vizyoner liderliğin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Liderlik

Determining Effective Leadership Style in Crisis Management: The Case of Erzurum Province

Abstract

The fact that the effects of crises become more noticeable with globalization puts more responsibility on today's business executives. Crises can occur unexpectedly, continue in the short or long term and affect businesses more. What is expected from business executives in a crisis situation is to reduce the negative effects of crises or to manage the crisis in a way that can turn it into an opportunity. In this study, it is aimed to guide business executives by trying to determine which leadership style can be more effective in crisis management, which is of vital importance. The sample of the study consists of 103 employees of two call centers operating in Erzurum province in 2019. Regression analysis method was used in the study and as a result of the research, it was concluded that visionary leadership was effective only in the pre-crisis period.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Leadership

Geliş/Received: 07. 10. 2020

Kabul/Accepted: 26. 12. 2020

* Araştırmadaki anket çalışması 2019 yılında gerçekleştirildiği için geriye dönük etik kurul izni bulunmamaktadır.

* Dr. Öğretim Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, duzgunaysegul29@gmail.com, 0000-0002-5716-671X
(Makale türü: Araştırma makalesi)

Giriş

Küreselleşme ve hızlı değişimin etkisi ile birlikte günümüz işletmeleri daha fazla belirsizliğe maruz kalmıştır. Söz konusu belirsizlik ise işletmeleri kimi zaman kriz olarak adlandırılan içinden çıkılması zor bir duruma sokmakta kimi zaman ise belirsizlikle baş edebilmeyi bilen işletme liderleri sayesinde kriz süreci etkili bir şekilde yönetilerek söz konusu belirsizlik işletme için bir fırsata dönüşebilmektedir. Krizlerin sebep olduğu olumsuz etkileri en aza indirebilmek hatta krizlerin yarattığı olumsuzluğu fırsata çevirebilmek için gerek kriz sinyallerinin alındığı kriz öncesi dönemde gerekse kriz dönemi ve sonrasında işletme liderlerine önemli bir sorumluluk düşmektedir.

İlgili literatürde kriz dönemlerinde liderlik, transformasyonel liderlik, vizyoner liderlik, dönüştürücü-vizyoner liderlik gibi farklı liderlik türleri ile ilgili birkaç çalışmaya rastlanmakla (Örn, Aksu, 2009; Doğanalp, 2009; James ve Wooten, 2004; Topçu, 2017) birlikte kriz yönetimi liderliğinin hem yabancı yazında hem de Türkiye’de fazla çalışılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının hangisi olacağına dair sadece Arslan (2009) tarafından mevcut yazının incelenmesi ile kavramsal olarak ne tür liderlik kavramının öne çıkabileceği araştırılmıştır. Bu çalışmada ise vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı liderlik olmak üzere birçok liderlik davranışının kriz yönetimine etkisi aynı anda araştırılmaktadır. Mevcut yazında ise yukarıda da belirtildiği üzere sadece tek bir liderlik türü ile kriz yönetimi ilişkisi ele alınmıştır.

Kriz zamanlarında hangi liderlik tarzının krizin olumsuz etkilerini en aza indireceğini ve krizin olumsuz etkilerini fırsata çevirmesi olası olan liderlik tarzının belirlenmeye çalışıldığı çalışmanın sonuçları ile işletme liderlerine yol gösterilmesi amaç edinilmiştir. Çalışmanın önemi de ilgili literatürdeki boşluğu dolduracak ve işletme liderlerine yol gösterecek nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır.

Kriz dönemlerinde etkili liderlik tarzını belirlemeye çalışan araştırmada öncelikle kriz ve liderlik kavramları ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilmiş ardından çalışmanın amaç ve öneminden söz edilerek yönetime, analize ve bulgulara yer verilmiş ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Krizin Tanımı ve Temel Özellikleri

Kriz terimi, yönetim yazarları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Pheng, Ho, Ann, 1999). Bu tanımların bazılarında kriz, tehdit edici bir koşula müdahale edebilmede yetersizlik olarak görülmüş, bazılarında ise beklenmedik koşullarla mücadele edebilme gerekliliği ve önceliği olarak ele alınmıştır. Genel kabul gören tanıma göre ise kriz, örgütün hayatta kalmasını tehdit eden bir unsur olarak görülmektedir (Can, 1994). Diğer bir ifade ile kriz örgütlerin devamlılığını veya kurumsal hedeflerine ulaşma yeteneğini tehdit eden herhangi bir olaydır (Batchelor, 2003). Örgütsel kriz, bir örgütün yaşayabilirliğini tehdit eden düşük olasılıklı,

yüksek etkili bir olaydır. Kararların hızla alınması gerektiği inancının yanı sıra neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ile karakterize edilmektedir (Pearson ve Clair, 1998). Shrivastava ve Mitroff (1987) ise krizin bir işletmenin en önemli hedefleri olan ticari yaşamını ve kârlılığını tehdit ettiğini ileri sürmektedir. Keown-McMullan (1997)'a göre bir olayın kriz durumuna ne zaman ulaştığını belirleyen faktörlerden biri onun verdiği potansiyel zarardır. Bir durumu kriz olarak nitelendirebilmek için bir kuruluş veya işletmenin temelini tehdit altında olması gerekmektedir.

Bu tanımlara ek olarak Weick (1988) krizleri bir kuruluşun en temel hedeflerini tehdit eden düşük olasılıklı yüksek sonuçlu olaylar olarak tanımlamaktadır. Pearson, Misra, Clair ve Mitroff (1997) ise çalışanların ve toplumun sağlık ve güvenliğini tehlikeye atan veya halkın kuruluşa olan güvenini yok etmekle tehdit eden bu nedenle de şirketin uzun süredir devam eden itibarını zedeleyen olayları kriz olarak adlandırmaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlamalar esasen krizin özelliklerine de değinmektedir. Krizi diğer olaylardan ayıran temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Boin ve Lagadec, 2000; Can, 1994; King, 2002; Pira ve Sohodol, 2015.; Tüz, 2008; Yeniçeri, 1993):

- Kriz, önceden öngörülemeyen ani bir değişimi belirtir.
- Kriz örgütün iç ve dış yapısını parçalama potansiyeli olan planlanmamış bir olaydır. Bir kriz, yalnızca kuruluşun içindeki çalışanları ve diğer üyeleri değil, aynı zamanda kuruluş dışındaki kilit kamuoyunu ve paydaşları da etkileyebilir.
- Krizler, geniş bir popülasyonu kapsayacak kadar büyük etkilere sahiptir.
- Krizlerin ekonomik maliyetleri yüksektir.
- Krizler, yaşamsal kaynakları etkileyen benzeri görülmemiş, genel ve birleşik sorunlardır.
- Krizler, işletmeleri alınan kararların doğruluğu hususunda emin olunamayan belirsiz süreçlere itmektedir. Dolayısıyla krizlerin en önemli özelliklerinden biri belirsizliktir. Söz konusu belirsizlik işletmelerin ve çalışanların yönetimi hususunda çelişkilerle dolu bir ortam oluşturur.
- Krize hemen yanıt verilmesi gerekmektedir.
- Ortaya çıkan değişim örgütün yaşayabilirliğini ciddi bir şekilde tehdit eder.
- Krizler önemli fırsatlar ortaya çıkarabilir.
- Çok yönlü yapısı kartopu etkisi yaratır.
- Krizler, tehditlerin zaman içinde dönüştüğü uzun bir süreye yayılır.
- Krizler, sorumlu kuruluşlar içinde, halkla, medyayla etkilenen herkesle kritik iletişim sorunları oluşturur.
- Kriz, örgütte var olan standart karar alma mekanizmaları ile aşılamadığından derhal müdahale gerektirir ve bu durumda karar alan kişilerde gerilimi artırır.

- Kriz sürecinin başlangıcından karar alınacak son ana kadar geçen zaman sürecini belirten zaman baskısı kriz dönemlerinde özellikle hissedilen diğer bir husustur. Bu dönemde yaşanan durumun aciliyetinden dolayı hızlı karar alma gerekliliği nedeniyle zaman baskısı daha ağır hissedilir.

Kriz Türleri

Literatürde birçok kriz türü yer almaktadır. Bunlardan birkaçına değinmekte fayda görülmektedir.

Parsons (1996)' a göre aniden gelişen krizler, zamanla ortaya çıkan krizler ve uzun üzere devam eden krizler olmak üzere üç çeşit kriz mevcuttur. Ani gelişen krizler, ortaya çıkarken çok az uyarı veren ya da hiç uyarı vermeyen; zamanla ortaya çıkan krizler yavaş yavaş ortaya çıkan ve önceden tahmin edilemeyen; uzun süre devam eden krizler ise haftalar, aylar hatta yıllarca süren krizlerdir.

Chong (2004)'a göre kriz oluşurken altı aşamadan geçmektedir. Bunlar: üstesinden gelme, yeniden düşünme, başlatma, hissetme, müdahale etme ve kum torbasıyla siper etme aşamalarıdır.

Pearson ve Clair (1998) ise örgütleri etkileyebilecek olan çeşitli kriz türlerini aşağıdaki tabloda sunmuşlardır:

Tablo 1. Kriz türleri

Fahiş fiyat, gasp (extortion)	Rüşvet (Bribery)
Bir şirketin kendi iradesi dışında dışarıdan yönetilmesi (hostile takeover)	Bilgi sabotajı (information sabotage)
Ürün üzerinde onaysız değişiklik yapılması, ürün tahrifatı (Product tampering)	İşyeri bombalama (Workplace bombing)
Araç ölümü (Vehicular fatality)	Terör saldırısı
Telif hakkı ihlali (Copyright infringement)	Tesis patlaması (Plant explosion)
Çevresel atıklar (Environmental spill)	Cinsel taciz (Sexual harassment)
Bilgisayar tahrifatı (Computer tampering)	Tehlikeli maddelerin uçması/kaçması (Escape of hazardous materials)
Güvenlik ihlali (Security breach)	Personel saldırısı (Personnel assault)
İdari kaçırma (Executive kidnapping)	Müşteri saldırısı (Assault of customers)
İş cinayeti (Work-related homicide)	Ürünlerin toplatılması (Product recall)
Kötü niyetle yapılan dedikodu (Malicious rumor)	Kalpazanlık (Counterfeiting)
Büyük bir ürünü veya hizmeti bozan doğal afet (Natural disaster that disrupts a major product or service)	Şirket merkezini yok eden doğal afet (Natural disaster that destroys corporate headquarters)
Örgüt bilgi tabanını yok eden doğal afetler (Natural disaster that destroys organizational information base)	Kilit paydaşları ortadan kaldıran doğal afet (natural disaster that eliminates key stakeholders)

Kaynak: Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.

James ve Wooten (2004) ise örgütsel kriz türlerini Pearson ve Clair (1998)'in kriz türlerini örneklediği yukarıdaki tablosundan esinlenerek uyarlamış ve örgütsel kriz türlerini ani ve yavaş yavaş ortaya çıkan olmak üzere sınıflandırmıştır.

Tablo 2. Örgütsel kriz türleri

Aniden ortaya çıkan krizler		Yavaş yavaş ortaya çıkan krizler	
Doğal afetler	Sabotaj	Ürün hataları	Tüketici aktivizmi
Terör saldırıları	Bir şirketin kendi iradesi dışında dışarıdan yönetilmesi	Dedikodular/Skandallar	Yönetimsel hatalar
Tesisin patlaması	İdari kaçırma	İşyeri güvenliği	Bilgi uçurma
İşyerinde şiddet	Çevresel atıklar	Rüşvet	Toplu dava
Ürün tahrifatı	Teknoloji bozulması	Cinsel taciz	İş uyumsuzlukları

Kaynak:James, E. H. ve Wooten, L. P. (2004). Leadership in turbulent times: Competencies for thriving amidst crisis.

Pheng ve diğerleri (1999)'ne göre ise beş ana kriz türleri aşağıda sıralandığı gibidir:

Dış ekonomik saldırı: Bu, örgütün ekonomik ve finansal refahını doğrudan tehdit eden dışsal saldırılar anlamına gelmektedir. Gasp, rüşvet, boykotlar ve örgütün düşmanca devralmaları örnekleridir.

Dış bilgi saldırısı: Bu, bir örgüte esas olarak örgüt dışından kaynaklanan ve örgütün mülkiyet ve gizli bilgilerini hedefleyen tüm saldırıları içermektedir. Bu tür saldırılar gizli bilgilerin çalınmasını ve zarar verici söylentileri içermektedir.

Arızalar: Bunun anlamı stres, insan hatası veya güvenlik ihlalleri vb. nedenlerle insan operatörlerinde, temel ekipman ve tesislerdeki arızalardır.

Psikopatoloji: Sabotaj, ürün tahrifatı, idari kaçırma ve cinsel taciz gibi suç faaliyetlerinden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları faktörleri: Bunlar çalışanların moralinin kötü olması, yöneticinin yerine geçme ve mesleki tehlikeler vb. ile ilgilidir.

Kriz Süreci

Kash ve Darling (1996)'e göre krizlerin çoğu aniden, işaretleri ise kriz ortaya çıktığında görülmektedir. Tağraf ve Arslan (2003)'a göre krizlerin ani olarak ortaya çıktığı ileri sürülse de sel, deprem, yangın vb. doğal afetler sonucu oluşan krizler dışında başka kaynaklara bağlı olarak meydana gelen krizlerin tamamı oluşum aşamasında birtakım sinyaller vermektedir. Yazarlara göre söz konusu sinyallerin dikkate alınma noktasında yetersiz kalınması ve krizin sinyalleri olduğunun bilinmemesi, durumunda kriz ortaya çıkmaktadır.

Kriz süreci, bazen yakın zaman dilimlerinde birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan birtakım aşamalardan geçmek suretiyle örgütü etkilemektedir (Can, 1997). Kriz sürecinde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç safhadan bahsetmek mümkündür (Küskü, 2002).

Kriz öncesi dönem, bu dönemde örgütün varlık ve amacını tehdit eden durumlar ortaya çıkmakta, örgüt içerisinde ve örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Fakat örgüt bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini almakta ve yönetime iletmekte yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı da üst düzey yönetim yaklaşan kriz için gerekli olan önlemleri alamamaktadır (Demirtaş, 2000). Örgütlerin kriz işaretlerini algılayamaması ise onların krize hazırlıksız yakalanmalarına sebep olmakta ve bunun neticesi şok etkisi fazla olmaktadır (Filiz, 2007).

Kriz dönemi, Demirtaş (2000)'a göre yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp değerlendirilememişse ve sağlıklı tepkiler verilememişse kriz dönemine girilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Kriz dönemi krizin ortaya çıkması, hücum ve kurtarma aşamalarından oluşmaktadır. Bu dönemde krizin etkileri göz ardı bırakılmayacak şekildedir. Krizin olduğu dönemde daha önce kullanılan yöntem ve uygulamalar kullanılamamakta ve kriz kendi özellik ve dinamiklerini oluşturmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015).

Bu dönemde kriz tüm etkileriyle baş göstermektedir. Kriz dönemleri içinde hem yöneticiler hem de vatandaşlar üzerinde stresin ve şokun en yoğun hissedildiği dönemdir. İlk şoku atlattıktan sonra kriz şiddetine ve türüne göre tedbir alınmaya ve krizden kurtulmaya çalışılmaktadır (Filiz, 2007).

Kriz sonrası, bu dönem krizin sona erdiği, devam etmekte olan kriz etkilerinin yok edilmeye çalışıldığı dönemdir (Filiz 2007). Kriz dönemi, krizi başarıyla yönetecek çözümler geliştirilemediğinde kriz şiddeti ile ilişkili olarak örgütü ortadan kaldırır, örgüt-çevre ilişkileri bozulur, artan işgücü devri ile devamsızlığı, stres ve panik, çalışan şikâyetleri örgütsel çözülmeye yol açar (Can, 1997). Kriz sonrası dönemde yönetim yeniden yapılanma evresinde kendini göstermekte ve bu dönemde yönetimin en önemli amacı yeniden yapılanma, değişim, uyum sağlama ile yeni bir döneme geçiş yapmaktır. Krizin tamamen atılması ile yönetim kriz zamanlarında ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilmek, kriz sebebi ile örgütte oluşan zararları gidermek ve ilerleyen zamanlarda krizin örgütte sebep olabileceği olumsuzlukları azaltmak amacıyla yeni projeler geliştirmek durumundadır (Pira ve Sohodol, 2015).

Pheng ve diğerleri (1999) örgütlerin krize hazırlıklı olma düzeylerini aşağıda açıkladığı üzere beş düzeyli bir hiyerarşide sınıflandırma koşullarını önermektedir:

Kriz yönetiminin tanımlanması: Gigliotti ve Ronald (1991) kriz yönetimini, bir kuruluşun insan sağlığı ve güvenliğine yönelik tehdidi, kamu veya kurumsal mal kaybını ve devam eden normal iş veya operasyonlar üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmak amacıyla acil durum operasyonlarıyla hızlı, verimli ve etkili bir şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlamışlardır (Pheng ve diğerleri, 1999).

Örgütsel kriz yönetimi, dış paydaşları olan örgüt üyelerinin krizleri önlemek veya meydana gelenleri etkili bir şekilde yönetebilmek için sistematik bir girişimdir (Pearson ve Clair, 1998).

Entegre bir kriz yönetim planı: Mitroff ve Pearson (1993), çoğu kriz prosedürünün etkisiz olduğuna dikkat çekmiştir, çünkü dört ana endişeye nasıl cevap verileceğini açıkça ve sistematik olarak dile getirememişlerdir. Kriz yönetimindeki dört değişken (Pheng ve diğerleri, 1999):

Türler: Bu değişken kriz yönetim planının kapsamını ifade eder ve şu sorulara yanıt arar:

- Örgüt hangi krize hazırlanmak zorundadır?
- Ne tür krizler güvenle ihmal edilebilir?
- Hangi krizlere hazırlanacağı veya ihmal edileceğine karar vermenin kriteri veya mantığı nedir?

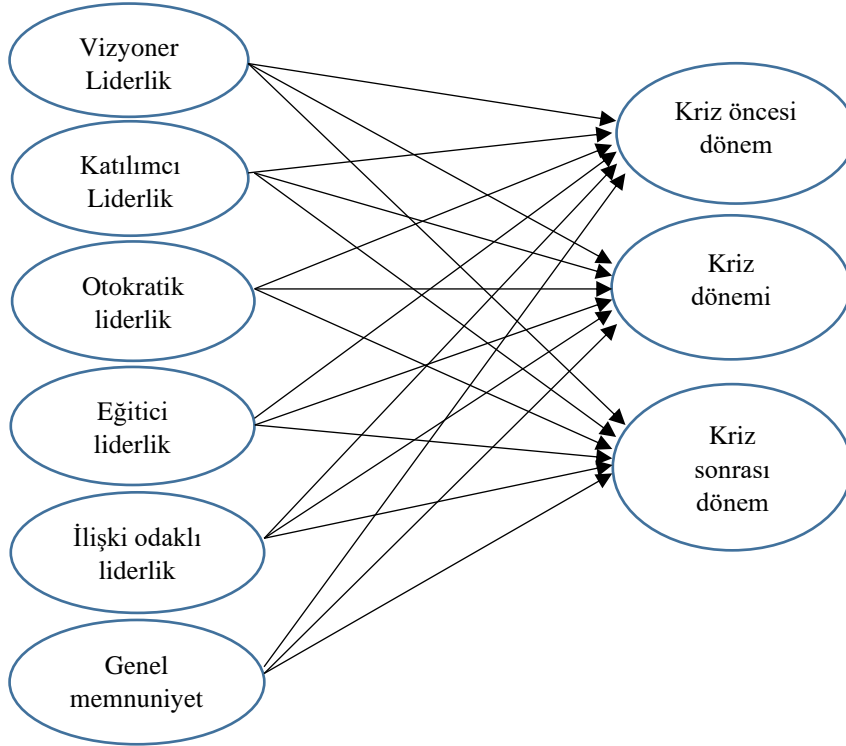
Evreler: Bu faktör bir krizin her aşamasında yer alan faaliyetleri ve yönetim konularını ele almaktadır.

Sistem: Bu değişken krizin nedenlerini incelemektedir. Beş alt değişken ve bunların etkileşimi krizin kökeninde kritik bir etkiye sahip olarak tanımlanabilir: teknik faktörler, örgütsel altyapı, insan faktörleri, örgüt kültürü ve duygusal faktörler.

Paydaşlar: Bir örgütün krizini etkileyebilecek ya da bu krizden etkilenebilecek tarafları ifade etmektedir.

Entegre bir kriz yönetim planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetimi programını nasıl etkilediğini incelemeli ve ele almalıdır (Pheng ve diğerleri, 1999).

İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kriz Yönetimi ve Liderlik

İnsan davranışları hakkında en fazla çalışılan konulardan biri olan liderlik (Jacobsen, 2009) izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkilemek için güç kullanma (Zaleznik, 1977), belirlenmiş hedeflere yöneltmeye ikna etme süreci (Davis, 1988) ve bu ikna sürecinde insanları hevesle çalışmak için yönlendiren edinilmiş veya öğrenilmiş bir yetenektir (Hinterhuber ve Friedrich, 2002).

Kriz yönetimi ise işletmenin günlük faaliyetlerine devam etmesini sağlayarak, tüm paydaşlarının kayıplarını en aza indirmesi çerçevesinde sürdürdüğü sistematik bir süreçtir (Pearson ve Clair, 1998). Krizlerin ortaya çıkardığı zorluk, stres ve meydan okumalar içerisinde daha fazla bilgelik barındırmakta ve krizlerin ortaya çıkardığı söz konusu zor koşullar liderlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Bennis, 2016). Krizin etkin bir şekilde yönetilmesi ise kriz döneminde normal koşulların gerektirdiğinden daha farklı bakış açısı ve yeteneklere sahip olan liderlere bağlıdır. Söz konusu yetenek ve bakış açısına sahip olan dinamik liderlerin getirdikleri kriz çözüm önerileri sayesinde örgütün hayatta kalması kolaylaşacaktır (Vural, 1997). Dolayısıyla Weick (1988)’e göre kriz anında liderlerin daha dinamik ve bütünleştirici olmaları gerekmektedir. King (2002)’e göre ise krizlere hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edebilmede ekiplerin tepkileri de en az liderlerin tepkileri kadar önemlidir ve kriz yönetim ekibinin üyelerinin etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir.

Hayatın her alanında olduğu gibi, kriz yönetim ekibinin de emri sorgulanmayacak ve eylemleri için tam sorumluluk alacak net bir lidere ihtiyacı vardır ve bu kritik rol için ne tür bir insana ihtiyaç vardır? Bir kriz liderinin en önemli özellikleri nelerdir? Doğru kişiyi nasıl seçebiliriz? Sorularının yanıtlanması gerekmektedir. En doğal varsayım ise (ve bazı durumlarda en güvenilir olanı), kriz yönetimi ekip liderinin, operasyon direktörü, icra başkanı, genel müdür vb. unvan her ne olursa olsun örgütteki üst düzey yönetici olması gerektiğidir (Batchelor, 2003). Batchelor (2003)'a göre her örgütün tek sorumluluğu kriz yönetimi misyonunun yerine getirildiğini denetlemek olan kriz yönetim ekibi olmalıdır. Söz konusu ekibin işi bir krizin çözümünü yönetmektir ve bunu yapmak için serbest bir otoriteye ihtiyacı vardır. Kriz yönetim ekibi, işin her yönünü karşılayabilecek üyelerden (üst düzey) oluşmalıdır. Her üye, işinin belirli bir yönüne ilişkin bilgi ve deneyimi nedeniyle seçilecek ve bu husus dikkate alındığında her üye ekibin uzmanı olacaktır. Ekibin, görüşlerin çatışmaması ve etkisiz hale gelmemesi için küçük boyutlu olması gerekmektedir. Yazara göre etkili bir kriz yönetimi ekibi için en uygun boyut dördttür. Bu büyüklükteki bir grup, her üyenin meslektaşlarını tanıdığı ve saygı duyduğu ve görüşlerine değer verdiği bir birime hızla bağlanabilir.

Vizyoner Liderlik ile Kriz Yönetimi İlişkisi

Sashkin ve Rosenberg (2005)'e göre geliştirilen bir vizyon hayal kurmak değil, geleceği yaratmaktır. Liderler gelecekte ne yapacaklarına ve yapmayı düşündükleri şeyi nasıl başaracakları ile ilgili kararları vizyonları sayesinde verirler. Liderliğin doğası gereği bir vizyona sahip olma içgüdüleri her zaman var olmuştur, olmaması durumunda liderlikten söz edilmesi zaten mümkün değildir. Dolayısıyla vizyon liderliğin ayrılmaz bir parçası ve tamamlayıcısıdır. Bu şekilde belirsizlikleri başarılı bir şekilde analiz edebilecek düşünce gücüne sahip olur ve ortaya çıkan problemleri çözerek fırsat yaratabilecek düşünceleri ortaya çıkartırlar. Ayrıca vizyoner liderler vizyonları ile örgütlerini geleceğe hazırlar, bu sırada aynı zamanda riskleri minimize ederek ortaya çıkabilecek fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmayı hedeflerler (Doğan, 2001).

Bennis (2016)'e göre krizleri fırsata çevirme noktasında liderliğin öneminin üç ana sebebi öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün başarı ve başarısızlığı karar alacak olan liderin niteliğidir. İkincisi, bütünlüğün azaldığı yerde liderlerin birleştirici bir rol üstlenmesidir. Sonuncusu ise güven ve ümidin kaybolduğu noktada liderin ilham verip umudu canlandırması ve yeni bir vizyon oluşturmaktır.

Vizyoner liderler, toplumlarının ve organizasyonlarının geleceğini gören ve planlayan kişilerdir. Bununla birlikte vizyon sahibi liderler riski başarıya ulaştırabilmek için strateji geliştirir ve eylem seçenekleri sunarlar (Erçetin, 2000). Maxwel (1999)'e göre kriz durumlarında etkili liderler etkili kararlar almalarında yardımcı olan açık bir vizyona sahiptirler. Uzun dönemli krizleri doğru bir şekilde yöneten, kriz sonrası dönüşümü yeni bir vizyon ile en az kayıpla

gerçekleştirebilen, örgütünü güven içerisinde bir üst kademeye taşıyabilen kişiler, krizleri fırsata çeviren liderlerdir (Dural, 2002).

Liderlerin vizyonları ile geleceği öngörerek belirsizlikleri analiz edebilmesi sayesinde kriz öncesi dönemde liderlerin krizin sinyallerini alabileceği ve kriz dönemine girmeden önce riskleri minimize edebileceği ve belki de krize girmekten örgütü kurtarabileceği düşünülmektedir. Ayrıca liderlerin riskleri başarıya ulaştırabilecek stratejiler geliştirip eylem seçenekleri sunması, kriz durumlarını çözmeye yardımcı olacak etkili kararlar almalarını ve uzun süreli krizleri doğru bir şekilde yönetebilmelerini sağlayacak vizyona sahip olmaları sebebiyle vizyoner liderlerin kriz durumlarını da başarı ile atlatacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte kriz sonrası örgütte güven unsurunun kaybolmasını engellemesi, gerekli olan dönüşümü en az kayıpla gerçekleştirebilecek ve örgütünü krizleri fırsata çevirebilecek bir üst kademeye taşıyacak bir vizyona sahip olmasından dolayı vizyoner liderlerin kriz sonrası dönemi de en az kayıp ile atlatacağı düşüncelerinden hareketle vizyoner lider ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiye dair hipotez 1 ve alt hipotezler geliştirilmiş olup, yöntem kısmında çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Katılımcı Liderlik ile Kriz Yönetimi İlişkisi

House ve Mitchell (1975)'in ileriye sürdüğü dört liderlik (katılımcı, destekleyici, yönlendirici ve başarı merkezli) türünden birisi de katılımcı liderliktir. Katılımcı liderlik, herhangi bir konu ile ilgili karar vermeden önce astlarını karar alma süreçlerine katılım konusunda cesaretlendiren, astlarına danışan, onların fikir ve önerilerini talep eden ve bu önerileri ciddiye alan, danışan bir lider ile karakterize edilmektedir.

Serinkan (2008)'a göre lider amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, iş bölümünün yapılması ve verilen emirlerin yerine getirilmesi sırasında her zaman çalışanlarından fikir almakta ve ortak fikirler doğrultusunda hareket etmektedir. Diğer bir ifade ile yönetim gücü çalışanlarla paylaşılmaktadır. Katılımcı liderlik tarzında çalışanlar inisiyatif alır ve kendi inisiyatiflerinin risklerini taşır ve aynı düzeyde bulunan iş arkadaşları ile serbest bir şekilde iletişim kurarlar. Bu tarz liderlik yardımlaşmayı teşvik eder, yönetici ile çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin oluşmasına, moralin artmasına ve iş tatmininin artmasına yol açar (Balçık, 1997).

Kibbe (2015)'ye göre katılımcı liderler, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat tanır, karar alma süreçlerine katılım konusunda cesaretlendirir. Bunun sonucunda da çalışanlar daha fazla motive olur, daha fazla ortak amaç duygusu hisseder, daha fazla tatmin olur ve daha fazla verimli olabilmek için çaba gösterirler. Bu liderlik şekli takım halinde çalışmaya ihtiyaç olduğunda, verimlilik veya kalite çalışmaları için en uygun seçeneği oluşturur. Bu liderlik şeklinin dezavantajları ise fazla zaman alması, hız ve verimliliği engellemesi ve kriz zamanlarında iyi olmamasıdır. Fakat bu liderlik şekli karar verme süreçlerinde ekip üyelerinin anlamlı katkılar sağlayacağı bilgi ve uzmanlığa sahip olduğu durumlarda etkili bir liderlik tarzıdır.

Katılımcı liderlik tarzının en önemli etkilerinden biri çalışanlarda iş tatmini sağlaması (House, 1996) ve moral oluşturmaya olsa bile takipçilerinin görüşlerini tek tek alması sebebiyle zaman kaybına sebep olabilmektedir (Güney, 2011). Rutin dönemlerde diğer bir ifade ile olağanüstü durumların olmadığı zamanlarda, katılımcı liderlik modelinin kullanılması motivasyon, iş tatmini ve verimlilik yönleri ile çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik türü olduğu için fayda sağlamaktadır. Ancak hızlı karar almanın ve bu kararı uygulamanın önemli olduğu acil durumlarda karar almayı yavaşlatmasından dolayı söz konusu liderlik türü başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla kriz dönemlerinde bu liderlik türünden kaçınmak en doğrusudur (Carroll, 1976'dan aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Bloch ve Whiteley, 2005). Ancak kriz sonrası yeniden yapılanma için katılımcı liderlik tarzı tercih edilebilir (Arslan, 2009).

Katılımcı liderin çalışanların görüşlerini tek tek almasının fazla zaman kaybına sebep olması, hız ve verimliliği olumsuz etkilemesi ve kriz öncesi ve kriz durumlarının hızlı tepkiler gerektirmesi sebebiyle kriz öncesi ve kriz dönemlerini olumsuz; ekip üyelerinin önerilerde bulunmasını ve onların yaratıcı fikirleri konusunda çalışanları cesaretlendirmesi ile kriz sonrası yeniden yapılanma noktasında fayda sağlayacağından dolayı katılımcı liderin kriz sonrası yönetime olumlu katkılar sağlayacağı düşüncelerinden hareketle hipotez 2 ve alt hipotezler geliştirilmiş olup, yöntem kısmında çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Otokratik Liderlik ile Kriz Yönetimi İlişkisi

Otokratik liderlik, çalışanlar üzerinde mutlak otorite, kontrol ve tartışmasız itaat talep eden davranışları karakterize etmektedir. Otoriter liderlik hayranlık uyandıran beş tür davranıştan oluşmaktadır: "güçlü bir şekilde bastırma", "otorite ve kontrol", "niyet gizleme", "katılık" ve "doktrin" (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004).

Kibbe (2015)'ye göre otokratik liderler, izleyiciler üzerinde çok fazla güce sahip olmak istemekte ve ekip üyelerinin fikirlerini almaksızın kararlar vermektedir. Bu davranış şekli ise çalışanların çoğunun rahatsız olmasına ve yüksek düzeyde iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir.

Otokratik liderlik tarzı liderin iş ile daha fazla ilgilenmesini ve kararların daha hızlı ve daha etkili alınmasını sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996). Dolayısıyla kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği durumlarda, kriz durumlarında başarılı bir sonuç elde edebilmek için ekip üyeleri ile anlaşma sağlamanın gerekli olmadığı durumlarda uygun bir liderlik tarzıdır. Bununla birlikte bu liderlik tarzı, vasıfsız işçilerin çalıştığı rutin görevleri gerekli kılan işler için de idealdir (Kibbe, 2015). Arslan (2009) krizin üç aşamasında da gerekli olduğunda kararların çabuk alınabilmesi için otokratik liderlik tarzının tercih edilebileceğini ileri sürmektedir.

Bununla birlikte bu liderlik tarzının en büyük sakıncası ise liderin bencil davranışları, astlarının duygu ve inançlarına önem vermemesidir. Bu liderlik tarzında lider dışında kimse plan,

program, amaç ve iş yöntemleri ile ilgili söz hakkına sahip değildir. Bu da otokratik liderin yönettiği kurumlarda yeniliğin minimum düzeyde olmasına neden olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996). Liderin bencil davranışları, çalışanların beklentilerini göz ardı etmesi çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, uzlaşmazlık ve çatışma gibi psikolojik tatminsizliklere neden olmaktadır. Ayrıca çalışanlar zamanla kendilerine değer vermeyen yönetime nefret duymaya ve çalışma arzularını kaybetmeye başlamaktadır (Eren, 1984).

Birkaç yöneticinin doğal bir şekilde mevcut bilgileri ile ya da tecrübeleri ile kontrol altına alabileceği durumlar olan krizlerin (Parsons, 1996) tam zamanında, hızlı ve doğru kararlar almayı gerektirmesi dolayısıyla otokratik liderin iş ile daha fazla muhatap olması ve takipçilerinin görüşlerini almadan daha etkin ve hızlı karar verebilmesi (doğru kararı verebilmesi şartıyla) durumunun kriz öncesi ve kriz döneminin daha hızlı ve daha olumlu bir şekilde atlatılacağı ve son olarak da kriz sonrası dönemde yeniden yapılanma gereğinin bir parçası olan değişim ve uyum sağlama, yenilik yapma noktasında izleyicilerin tatminsizliklerinin, iş yapma isteklerini kaybetmelerinin ve verim düşüklüğünün kriz sonrası döneme olumsuz yansıtacağı düşüncelerinden harekete hipotez 3 alt hipotezler geliştirilmiş olup, yöntem kısmında çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Eğitici Liderlik ile Kriz Yönetimi İlişkisi

Eğitici liderlik, çalışanların kişisel gelişimine önem vermeyi görevleri başarmaya göre daha üstün tutsa da, genel anlamda daha iyi sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir. Eğitici liderler, çalışanları işlerin yapılması için bir vasıta olarak görmekten ziyade, onlara ciddi manada ilgi göstermektedirler. Bu liderlik tarzını benimseyen yönetici çalışanların hedef ve değerlerini ortaya çıkaran ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olan danışman rolü ile karakterize edilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Eğitici liderlik tarzında yöneticiler, çalışanların uzun dönemli kişisel gelişimi için kişisel ve işle ilgili problemlerinin danışılabilirliği, işle ilgili bilgilerin paylaşılabilirliği bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar. Bu liderlik tarzında, sürekli öğrenme örgütsel kültürün bir parçası haline gelmekte, yenilikçi ve yaratıcı düşünceler desteklenmektedir (Dalgın, 2008).

Eğitici liderlik tarzında işle ilgili problemlerin danışılması, işle ilgili bilgilerin paylaşılması durumlarının kriz öncesi ve kriz dönemlerinde alınacak kararların hızını ve etkinliğini düşürebileceği dolayısıyla da kriz öncesi ve kriz dönemlerini olumsuz etkileyeceği; sürekli öğrenme ile yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir örgüt kültürünün oluşturulmasından dolayı ise kriz sonrası dönemlerinin de bu yenilikçi ve yaratıcı fikirler sayesinde başarılı bir şekilde ya da en az kayıpla atlatılacağı düşünülmektedir. Kriz sonrası dönemde yönetimin yeniden yapılanma evresinde kendini gösterdiği, bu dönemde en önemli amacın yeniden yapılanma, değişim ve uyum sağlama yeni bir döneme geçiş yapmak olduğu için

(Pira ve Sohodol, 2015) bu dönemde eğitici liderlik tarzının olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Öyle ki eğitici liderlik tarzında kişisel gelişim, yaratıcı ve yenilikçi fikirler önem kazanmakta sürekli öğrenme örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Bu düşüncelerden hareketle hipotez 4 ve alt hipotezler geliştirilmiş olup, yöntem kısmında çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

İlişki Odaklı Liderlik ile Kriz Yönetimi İlişkisi

Ohio State Üniversitesi'nin gerçekleştirmiş olduğu liderlik çalışmalarında liderler işe ve ilişkiye yönelik liderler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Göreve yönelik davranış, en uygun iş yöntemlerinin uygulanabilmesi ve işteki başarı için, grup üyelerinin dikkatli seçilmesine ve onların denetimine; ilişki odaklı liderlik ise grup üyelerinin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmaktadır (Bloisi, Curtis ve Phillip, 2003). İlişki odaklı liderler, belirlenen örgüt amaçlarına ulaşabilmek için örgüt içi veya örgüt dışında geliştirdikleri iyi ilişkilerden faydalanır, çalışanları ile güçlü duygusal bağ kurar ve sadakate bağlı olarak insanları yönetirler (Goleman ve diğerleri, 2002). İlişki odaklı liderlik, örgüt iklimi üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Çalışanlara değer verilmesi, onlara zor zamanlarında destek olunması, çalışanların işletmeye bağlılık ve sadakatini artırmaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002). İlişki odaklı liderlik davranışı her ne kadar çalışanın davranışsal ve bilişsel açıdan değişime hazır olma potansiyelini güçlendirse de ilişki odaklı liderlik çalışanın değişimi problem olarak algılamasına sebep olmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen lider değişim sonuçlarının çalışan açısından neler getireceğini, ne tür zorluklara yol açacağını, çalışanın değişime nasıl katkıda bulunabileceğini ve ne tür faaliyetlerde bulunması gerektiğini açıklayacak eylemlerde bulunması gerekmektedir. Değişim sürecinde yöneticilerin ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemesi çalışanın duygusal hazır olmasını olumsuz yönde etkilemektedir. İlişki odaklı lider tarafından değişim sürecinde çalışanı duygusal açıdan hazırlamaya yönelik davranışları çalışanın gelecek kaygılarını azaltmayacak, tersine artıracaktır (Ergun ve Yalçınkaya, 2018).

İlişkilerin çok değerli olduğu günümüzde ilişki odaklı liderlik tarzını benimseyen liderin kriz öncesi ve kriz dönemlerinde ilişkileri vasıtasıyla ortaya çıkmakta olan ya da çıkmış olan krizi doğru bir şekilde yönetebileceği gerekli olduğu durumlarda ilişkilerini kullanarak gerekli mercilere erişebileceği, hızlı ve etkin kararlar alabileceği ancak kriz sonrası dönemlerde liderin ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemesinin çalışanların değişime hazır olmalarını olumsuz yönde etkileyeceği ve kaygılarını artıracığı düşüncelerinden yola çıkarak hipotez 5 ve alt hipotezler geliştirilmiş olup, yöntem kısmında çalışmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

Çalışmada ele alınan liderlik tarzlarından sadece otokratik lider çalışanlarına ve görüşlerine önem vermemekte diğer tüm liderlik tarzları çalışanlarına ve onlarla ilişkilerine değer vermektedir. Vizyoner liderin belirsizlikleri analiz edebilecek düşünce gücü ve ortaya

çıkabilecek problemleri çözerek fırsat oluşturabilmesi, örgütünü geleceğe hazırlayabilmesi aynı zamanda riskleri minimize ederek fırsatlar yaratabilmesi; katılımcı liderin herhangi bir konu ile ilgili olarak karar vermeden önce astlarına danışması, onları cesaretlendirmesi; eğitici liderin çalışanların kişisel gelişimine önem vermesi, işle ilgili bilgileri onlarla paylaşması, sürekli öğrenmeyi örgüt kültürü haline getirmesi ve ilişki odaklı liderin çalışanlara değer vermesi zor zamanlarında onlara destek olması ve benzeri örgüt üzerinde olumlu etkiler yaratacak liderlik davranışları nedeniyle çalışanların liderin sergilediği liderlik tarzından sergilediği memnuniyete ilişkin geliştirilen hipotezlere yöntem kısmında yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütlerin ciddi zararlara uğramasına hatta yaşamlarını devam ettirememelerine neden olabilen kriz dönemlerinde örgütlerin kaybını, zararını azaltmasına, rekabette üstünlüğünü kaybetmemesine ve hayatta kalmasına katkı sağlayacak olan liderlerin benimsemesi gereken en etkili liderlik tarzının belirlenmesi ve bunun bir sonucu olarak da işletme sahip ve yöneticilerine ışık tutmasıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019 yılında Erzurum ilinde faaliyette bulunan iki çağrı merkezi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise seçkisiz olmayan örnekleme yöntemleri arasında yer alan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 47'si kadın, 56'sı ise erkek olmak üzere toplam 103 çalışandan oluşmaktadır.

Çalışmada örneklem yeterliliğini belirleyebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış olup test sonucu 0,841 çıkmıştır. Durmuş, Yurtkoru ve Çinko (2016)'ya göre KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir ve 0,80 ve yukarısı mükemmel değeri ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmanın örneklem yeterliliğinin mükemmel düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla vizyoner liderliğe dair algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1_a. Vizyoner liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1_b. Vizyoner liderlik tarzı kriz dönemi yönetimini pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1_c. Vizyoner liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla katılımcı liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 2_a. Katılımcı liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 2_b. Katılımcı liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 2c. Katılımcı liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla otokratik liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 3a. Otokratik liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3b. Otokratik liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3c. Otokratik liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 4. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla eğitici liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 4a. Eğitici liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 4b. Eğitici liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 4c. Eğitici liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla ilişki odaklı liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 5a. İlişki odaklı liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5b. İlişki odaklı liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5c. İlişki odaklı liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi negatif yönde etkiler.

Hipotez 6. Çağrı merkezi çalışanlarının yöneticinin sergilediği liderlik tarzına ilişkin algılarıyla memnuniyetleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 6a. Kriz öncesi dönemde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

Hipotez 6b. Kriz döneminde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

Hipotez 6c. Kriz sonrası dönemde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada veri toplama araçlarından biri olan “Liderlik Davranışları Ölçeği” olarak Kent (2001) tarafından geliştirilmiş olan “Liderlik Davranışları Envanteri”; Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından geliştirilmiş transaksyonel ve transformasyonel liderlik boyutlarını ölçmeyi amaç edinen “Çokboyutlu Liderlik Soruları”, ve Goleman’ın (2002) dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “Liderlerin Davranış Repertuarı”nı temel alan liderlik davranışı soruları incelenerek Dalgın (2008) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Bir diğer veri toplama aracı olarak Aksu ve Deveci (2009) tarafından kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak hazırlanan “Kriz Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışmada uygulanacak olan test türüne karar verebilmek için normallik analizi uygulanmış ve verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini test edebilmek amacıyla çarpıklık (skewness)

ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tablo 3'te çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. Çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişkenler	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Vizyoner liderlik	-,291	,238
Katılımcı liderlik	,128	-,211
Otokratik liderlik	-,068	-,670
Eğitici liderlik	-,018	-,261
İlişki odaklı liderlik	-,263	-,528
Genel memnuniyet	-,428	-,385
Kriz öncesi dönem	,050	-,384
Kriz dönemi	,109	-,150
Kriz sonrası dönemi	-0,35	-,464

Tabashnick ve Fidell (2013)'e göre çarpıklık ile basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 arasında yer alması verilerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Dolayısıyla verilerin normal dağılım sergilediği varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha yöntemi ile test edilmiştir. Durmuş ve diğerleri (2016)'ne göre Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan liderlik davranışları ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,817 iken kriz yönetimi ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,782'dir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Cronbach's Alpha güvenilirlik testine göre güvenilirlikleri kanıtlanan değişkenler için sorulan sorular compute variable seçeneği ile birleştirilerek karşılaştırma analizlerine elverişli araştırma değişkenleri oluşturularak tanımlayıcı istatistiklere ait veriler tablo 4'te sunulmuş ve ardından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart sapma
Vizyoner liderlik	3,2505	0,87704
Katılımcı liderlik	3,2175	0,76446
Otokratik liderlik	3,3058	0,90541
Eğitici liderlik	3,2097	0,73264
İlişki odaklı liderlik	3,2000	0,72599
Genel memnuniyet	3,3592	0,82405
Kriz öncesi dönem	3,2649	0,72662
Kriz dönemi	3,2184	0,77288
Kriz sonrası dönemi	3,1286	0,72760

Tablo 5. Liderlik davranışı ile kriz yönetimi arasındaki ilişkide korelasyon matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A.Liderlik davranışları									
1.Vizyoner liderlik	1								
2.Katılımcı liderlik	0,569**	1							
3.Otokratik liderlik	0,248**	0,464**	1						
4.Eğitici liderlik	0,337**	0,466**	0,470**	1					
5.İlişki odaklı liderlik	0,351**	0,528**	0,416**	0,579**	1				
6.Genel memnuniyet	0,278**	0,443**	0,320**	0,437**	0,675**	1			
B.Kriz yönetimi									
7.Kriz öncesi dönem	0,453**	0,487**	0,360**	0,337**	0,436**	0,465**	1		
8.Kriz dönemi	0,254**	0,378**	0,290**	0,445**	0,459**	0,502**	0,629**	1	
9.Kriz sonrası dönem	0,212*	0,265**	0,179*	0,280**	0,331**	0,364**	0,519**	0,488**	1
N=102, *p<.05, **p<.01									

Korelasyon analizi sonucuna göre değişkenler ve boyutları arasındaki ilişkinin derece ve yönünü daha detaylı incelemek için regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6. Liderlik davranışlarının kriz öncesi yönetimine etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	0,913	0,335		2,724	0,008		
Vizyoner liderlik	0,209	0,082	0,252	2,541	0,013	0,666	1,501
Katılımcı liderlik	0,143	0,109	0,150	1,302	0,196	0,494	2,023
Otokratik liderlik	0,108	0,078	0,135	1,389	0,168	0,693	1,443
Eğitici liderlik	-0,025	0,105	-0,025	-0,236	0,814	0,583	1,717
İlişki odaklı liderlik	0,049	0,126	0,049	0,391	0,697	0,416	2,402
Genel memnuniyet	0,232	0,098	0,263	2,370	0,020	0,532	1,878
Adjusted R ² =0,332; F=9,432, P= 0,00; P<,05							

İlgili regresyon modelinde kriz öncesi yönetim bağımlı değişken, liderlik davranışları bağımsız değişkendir. Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %33'ünü açıklamaktadır. F testi modelin anlamlı olduğu sonucunu göstermektedir. Modelde otokorelasyon problemi olup olmadığını anlamak için Durbin Watson analizi yapılmış ve söz konusu problemin olmadığı gözlenmiştir. DW=1,984.

Tablo 6'daki her bir açıklayıcı değişkene ait analiz sonuçları incelenirse, kriz öncesi yönetim üzerinde en büyük etkiye genel memnuniyetin ($\beta=0,263$; $p<,05$), ardından vizyoner liderliğin sahip olduğu ($\beta=0,252$; $p<,05$) görülmektedir. Bununla birlikte katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı liderliğin kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla kriz öncesi döneme ait oluşturulan hipotezlerden yalnızca hipotez_{1a} kabul edilmiştir.

Tablo 7. Liderlik davranışlarının kriz dönemi yönetimine etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	0,897	0,369		2,432	0,017		
Vizyoner liderlik	0,016	0,090	0,018	0,176	0,861	0,666	1,501
Katılımcı liderlik	0,088	0,121	0,087	0,729	0,468	0,494	2,023
Otokratik liderlik	0,14	0,086	0,016	0,163	0,871	0,693	1,443
Eğitici liderlik	0,229	0,116	0,217	1,974	0,051	0,583	1,717
İlişki odaklı liderlik	0,063	0,138	0,060	0,459	0,647	0,416	2,402
Genel memnuniyet	0,299	0,108	0,319	2,774	0,007	0,532	1,878

Adjusted R²=0,284; F=7,735, P= 0,00; P<,05

İlgili regresyon modelinde kriz dönemi yönetimi bağımlı değişkeni liderlik davranışları ise bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Tablo 7'ye göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %28'ini açıklamaktadır. Modelde oto-korelasyon problemi olup olmadığını anlamak için Durbin Watson analizi yapılmış ve sonuç olarak söz konusu problemin olmadığını gözlenmiştir. DW=1,623.

Tablo 7'deki kriz dönemi yönetimi bağımlı değişkeninin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kriz dönemi yönetimi üzerinde en büyük etkiye genel memnuniyetin sahip olduğu ($\beta=0,319$; $p<,05$) görülmektedir. Bununla birlikte hiçbir liderlik tarzının kriz dönemi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilmektedir. Diğer bir ifade ile kriz dönemi yönetimini hiçbir liderlik tarzı yordamamaktadır.

Tablo 8. Liderlik davranışlarının kriz sonrası dönemi yönetimine etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	1,596	0,387		4,121	0,000		
Vizyoner liderlik	0,055	0,095	0,066	0,574	0,567	0,666	1,501
Katılımcı liderlik	0,041	0,127	0,043	0,323	0,747	0,494	2,023
Otokratik liderlik	-0,007	0,090	-0,009	-0,077	0,939	0,693	1,443
Eğitici liderlik	0,095	0,122	0,096	0,782	0,436	0,583	1,717
İlişki odaklı liderlik	0,072	0,145	0,072	0,499	0,619	0,416	2,402
Genel memnuniyet	0,211	0,113	0,239	1,868	0,065	0,532	1,878

Adjusted R²=0,109; F=3,086, P= 0,00; P<,05

Yukarıdaki regresyon modelinde kriz sonrası yönetim bağımlı; liderlik davranışları ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %10'unu açıklamaktadır. Modelde oto-korelasyon problemi olup olmadığını anlamak için Durbin Watson analizi yapılmış ve sonuç olarak söz konusu problemin olmadığını gözlenmiştir. DW=1,939. Her üç modelde de varyans şişirme faktörleri (VIF) değerinin 10'dan küçük olması ise değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun oluşmadığını göstermektedir (Durmuş ve diğerleri, 2016).

Tablo 8'den de anlaşılacağı üzere, hiçbir liderlik tarzının kriz sonrası dönemi yordamadığı görülmektedir ($p > .05$).

Tablo 9. Hipotezler ve hipotezlerin sonuç özeti

Hipotezler	Sonuçlar
Hipotez 1. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla vizyoner liderliğe dair algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen desteklenmiştir.
Hipotez 1_a Vizyoner liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.	Kabul edilmiştir.
Hipotez 1_b Vizyoner liderlik tarzı kriz dönemi yönetimini pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 1_c Vizyoner liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla katılımcı liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2_a Katılımcı liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2_b Katılımcı liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2_c Katılımcı liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla otokratik liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3_a Otokratik liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3_b Otokratik liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3_c Otokratik liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 4. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla eğitici liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 4_a Eğitici liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 4_b Eğitici liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 4_c Eğitici liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 5. Çağrı merkezi çalışanlarının kriz yönetimine dair algılarıyla ilişki odaklı liderliğe dair algıları arasında anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedilmiştir.
Hipotez 5_a İlişki odaklı liderlik tarzı kriz öncesi yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 5_b İlişki odaklı liderlik tarzı kriz dönemi yönetimi pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 5_c İlişki odaklı liderlik tarzı kriz sonrası yönetimi negatif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.

Hipotez 6. Çağrı merkezi çalışanlarının yöneticinin sergilediği liderlik tarzına ilişkin algılarıyla memnuniyetleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.	Kısmen desteklenmiştir.
Hipotez 6a. Kriz öncesi dönemde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler	Kabul edilmiştir.
Hipotez 6b. Kriz döneminde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler	Kabul edilmiştir.
Hipotez 6c. Kriz sonrası dönemde liderin sergilediği liderlik tarzı çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkiler	Reddedilmiştir

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının kriz yönetimine etkisinin belirlenmesi amaç edinilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi “yöneticiler tarafından benimsenen liderlik tarzı kriz yönetimini ne yönde etkilemektedir?” olarak belirlenmiştir. Çalışmada yönetici tarafından benimsenen vizyoner liderliğin sadece kriz öncesi dönemde etkili olduğu; diğer hiçbir liderlik tarzlarının hiçbir dönemde (kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem) etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde Aksu (2009) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okulda meydana gelen kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algılarını araştırdığı çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin vizyoner liderlik davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte İbrahinoğlu (2011) tarafından görev odaklı veya ilişki odaklı olmak ile krizi algılama arasındaki farklılığın belirlenmeye çalışıldığı çalışmada görev odaklı liderin krizi daha olumlu algıladığı sonucu edilmiştir. Benzer bir şekilde bu çalışmada da ilişki odaklı liderin kriz yönetim sürecine herhangi bir katkısı olduğu sonucuna ulaşılamamıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçların sebepleri çağrı merkezinde çalışanların kriz yönetimi çalışmaları hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmamalarından ya da örnekleme yer alan çağrı merkezi yöneticilerinin krizi doğru bir şekilde algılayıp doğru bir şekilde yönetememesinden ya da örneklem sayısının az olmasından kaynaklanabilir.

Bununla birlikte benimsenen liderlik davranışı ile çalışanların genel memnuniyeti arasında sadece kriz sonrası dönemde anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Kriz yönetimi ile ilgili birçok araştırma yapılmış olsa bile birden fazla liderlik tarzı ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle özellikle farklı liderlik tarzlarından hangisinin kriz yönetiminde daha da etkili olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bu çalışmada vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı olmak üzere liderlik tarzlarından sadece bir kısmı ile kriz yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda daha fazla liderlik tarzının bir arada kullanılması önerilmektedir. Çalışmanın yalnızca Erzurum ilinde bulunan iki çağrı merkezi

çalışanlarına yapılmış olması da araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Dolayısıyla araştırmanın daha kapsamlı yapılması kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının ortaya konması açısından daha da faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4 (15), 2435-2450.
- Aksu, A. ve Devenci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 179-190.
- Balçık, B. (1997). İşletme Yönetimi. Konya: Atlas Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
- Batchelor, P. (2003). *Surviving Corporate Crisis: 100 Things You Need To Know*, London: Thorogood Publishing. Beckhard.
- Bennis, W. (2016). Bir Lider Olabilmek. Çev. U. Teksöz, İstanbul: Aura Kitap.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2005). Kusursuz Liderlik. Çev. Ü. Şensoy, Birinci Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Barlow, D. H., Chorpita, B. F., ve Turovsky, J. (1996). The Modeling Perspective on World Problems. In R. Jacques (Ed.), *Atlanta Symposium on Activation: Vol. 22. Constructing Meaningfor The Concept of Equation* (pp. 333-343). Lincoln: University of Atlanta Press.
- Sheridan, J.M. (1968). Children's Awareness of Physical Geography. *The Journal of Geography*, 67, 82-86
- Fidan, N. ve Erden, M. (1994). Eğitime Giriş. Ankara: Meteksan Anonim Şirketi.
- Bloisi, W., Curtis, W.C. ve Phillip, L. H. (2003). Management and organizational behaviour. European Edition, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chong, J.K.S. (2004). Six Steps to Beter Crisis Management. *Journal of Business Strategy*. 25(2), 43-46.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı. Çev. K. Tosun vd., İstanbul: Yön Ajans.

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, 351-349.
- Dural, B. (2002). Atatürk'ün Liderlik Sırları. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi İstanbul: Beta yayınları, 6. Baskı.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı.
- Eren, E. (1984). Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Ergun, E. ve Yalcinkaya, K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Filiz, E. (2007). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2002). Yeni Liderler, Filiz Nayır ve Osman Deniztekin (çev.), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hinterhuber, H. H. ve Friedrich, S. A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists. *International Journal of Production Economics*. 77(3), 191-203.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1975). Path-Goal Theory of Leadership (No. TR-75-67). Washington univ seattle dept of psychology.
- İbrahimoğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(2).
- Jacobsen, M. E. (2009). Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, And Possibilities. *Morality, Ethics, and Gifted Minds içinde* (29-46). USA: Springer.
- James, E. H. ve Wooten, L. P. (2004). Leadership in Turbulent Times: Competencies for thriving amidst crisis.
- Kash, T. J. ve Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership ve Organization Development Journal*.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill Become a Mountain?. *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), 4-10.
- Kibbe MR. (2015). Leadership in Surgery. Switzerland: Springer International Publishing. 49-57.
- King, G. (2002). Crisis Management ve Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235-249.

- Maxwel, C. J. (1999). Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Parsons, W.(1996). Crisis management. *Career Development International*.1(5), 26-28.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C.M., Misra, S. K., Clair, J.A. ve Mitroff, I.I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational dynamics*, 26(2), 51-64.
- Pheng, L. S., Ho, D. K., ve Ann, Y. S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*.
- Pira, A. Sohodol, Ç. (2015). Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, Beşinci Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, 1998. Örgütsel Psikoloji, Üçüncü Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sashkin, M. ve Rosenbach, W. (2005). A Wiev Of Leadsip That Matter.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Birinci Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shrivastava, P. ve I.I. Mitroff, (1987). Strategic Management of Corporate Crisis. *Columbia Journal of World Business*, Spring. 5-17.
- Tabashnick, B.G. ve Fidell L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.
- Tüz, M. (2008). Kriz Yönetimi, Şah-Mat Matbaa, Bursa: 4.Baskı.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Vural, G. (1997), Liderlik ve Hemşirelik, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1 (1).
- Yeniçeri, Ö. (1993). İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış. Ankara: Tutibay Basım A.Ş.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. 55. 3, 67-78.