

Başvuru Tarihi: 11 Haziran 2020

Aralık 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 3

Kabul Tarihi: 22 Ağustos 2020

Sayfa Aralığı: 110-123

Makale Türü: Araştırma Makalesi

KRİZ ORTAMLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ: MCDONALD'S ÖRNEĞİ

Mehmet EMEN¹ & Sertaç HAMZA²

Öz

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgınının yarattığı krizden dolayı birçok ülkede faaliyetleri etkilenen McDonald's restoran zincirinin Türkiye iş biriminin bu süreçten nasıl etkilendiğini ve dönüşümcü liderliğin rolünü ortaya çıkarmak ile çalışanların lidere karşı duydukları memnuniyet düzeylerini belirlemektir. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin 65836846-044 sayılı ve 05.11.2020 tarihli Etik Kurul Onayı ile araştırma izni alınarak bu çalışmaya başlanmıştır. Bu çalışmada 27 Nisan ile 5 Mayıs 2020 tarihleri arasında Türkiye genelindeki McDonald's restoranlarında çalışan 1086 kişi üzerinde yapılan anket çalışması verileri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular çalışanların liderlerine güvendiklerini ve bu durumdan memnun olduklarını göstermektedir. Bu çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderliğin işletmelerde yaşanan krizleri yönetme konusunda etkili olduğu, ayrıca çalışanlara güven ve memnuniyet verdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Lider, Dönüşümcü Liderlik, McDonald's.

The Role of Transformer Leadership In The Crisis: The Case of McDonald's

Abstract

The aim of this study is to determine how McDonald's, whose activities were restricted in many countries due to the crisis caused by the COVID-19 outbreak, was affected by this process and the level of satisfaction of the employees towards the leader. With the approval of the Ethics Committee of Istanbul Commerce University with the number 65836846-044 and date 05.11.2020, this study was initiated. In this study, a survey conducted on 1086 people working in Turkey McDonald's stores between 27 April and 5 May 2020 data were used. Findings show that employees trust their leaders and are satisfied with this situation. As a result of this study, it has been revealed that transformational leadership is effective in managing the crises in businesses and also gives trust and satisfaction to the employees.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Leader, Transformational Leadership, McDonald's.

¹Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, E-posta: mehmetemen34@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2568-6761.

²Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, E-posta: sertachamza@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1565-4880.

Giriş

Günümüzde örgütler kendi iç ve dış çevreleri ile yaşadıkları, münferit olarak yönetilmesi gereken krizler dışında, artık modern dünyada küresel çapta krizler ile de karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu krizler kimi zaman COVID-19 gibi küresel bir sağlık krizi (Erçetin vd., 2020), Suriye iç savaşı gibi bölgesel bir çatışma durumu (Erçetin vd., 2018) iken, kimi zaman da ABD-Çin arasındaki ticaret savaşları gibi finansal krizler şeklinde olabilir. Krizler, hangi türde veya çapta olursa olsun, eskiye oranla örgütlerin daha fazla başa çıkması gereken olgulara dönüşmektedirler.

Krizlerle başa çıkmak ve onları etkin şekilde yönetmek, örgütler açısından etkili bir yöneticiliği ve güçlü bir liderliği kaçınılmaz kılar. Krize sebep olan etkenlerin soğukkanlılıkla ve tüm yönleriyle saptanması, uzun vadede ise bu etmenleri önleyici faaliyetlerle önlemlerin alınması, gelecekte yaşanacak olan muhtemel krizlere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır (Sarı ve Sarı, 2020; Sezgin, 2003, s. 13). Bu çalışmada örnek vaka incelemesi yapılarak hazırlanmış olup üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kriz kavramı ile ilgili bilgiler verilmiş, krizi yaratan faktörler üzerinde durularak, krizin işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ele alınmıştır. İkinci bölümde liderlik kavramı incelenerek kriz dönemlerinde liderliğin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise McDonald's örneği üzerinden dönüşümcü liderliğin etkisi açıklanmıştır.

Kriz Olgusu ve Kavramları

Kriz kavramının tanımı, birçok farklı araştırmacı ve yazar tarafından farklı disiplinlere göre farklı şekillerde yapılmıştır. Örneğin kriz; tıp alanında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından “zaman içinde tanımlanamaz sinsi bir süreç”, Ekonomi biliminde ise “tarımsal, endüstriyel ve/veya hizmet sektörlerinde neden ve sonuçlara dayalı talebi azaltan dönemsel bir olgu” olarak tanımlanmaktadır (Küçükaltan, Tükeltürk, & Çiftçi, 2015, s. 3). Krizler örgütlerin rutin sistemini bozan durumlar olması sebebiyle, sadece örgütlerin devam etmekte olan faaliyetlerini değil, tüm yaşamlarını da tehdit ederler. Dolayısıyla herhangi bir sistemin veya örgütün rutin çalışma durumunun kesintiye uğraması da kriz olarak tanımlanabilir (Tüz, 2014, s. 3). Daha geniş bir kapsamda tanımlandığında ise kriz “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” olarak tanımlanabilir (Küçükaltan, Tükeltürk, & Çiftçi, 2015, s. 5).

Krizler herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, herhangi bir örgütte meydana gelebilir. Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmaları ve yarattıkları domino etkisi nedeniyle kriz durumlarının, herhangi bir örgütte yaşanmaması olası değildir. Globalleşen dünyada, örgütler küresel olarak büyüme fırsatları elde etmenin yanı sıra, ani ve hızla gelişip yayılan krizler karşısında da tehdit edilmektedirler. Bunun önemli etkenlerinden bir tanesi ise hızla gelişen teknoloji ve bu teknoloji sayesinde global dünyadaki haber alma hızının krizleri daha görünür hale getirmesidir (Dayanç Kıyat, 2015, p. 256).

Krizlerin örgütlere etkileri direkt olabileceği gibi, dolaylı yollardan da olabilmektedir. Krizler sebebiyle örgütlerin tedarik zincirlerinin bozulması, dünyanın öbür ucunda olan bir krizi çok hızlı şekilde örgütü direkt tehdit eder hale getirebilir (Luecke, 2008, s. 5). Krizler, örgüt liderlerini verilen kararların doğruluğu konusunda emin olunamayan belirsiz bir süreç içerisine sokmaktadır. Bu tanım ile krizlerin en önemli ortak özelliği belirsizliktir ve bu belirsizlik aynı zamanda zaman baskısı meydana getirir ve liderlerin karar alma mekanizmalarında çeşitli çelişkili durumlar oluşturur (Çakmak, 2019, s. 5).

Öte yandan krizlerin negatif olduğu kadar pozitif tarafları da vardır, eğer kriz yönetimi örgütün diğer rakiplerine göre daha başarılı şekilde yapılırsa, içerisinde bazı fırsatlar barındırıyor olabilir. Kriz anları, doğru yönetim ile motivasyon sağlayabileceği gibi taraflar arasındaki karşılıklı güveni de

kuvvetlendirebilir. Bu durum aslında bilinçli liderlerin normal zamanlarda yaratmaya çalıştığı ortak bir bilinç ve kurum kültürü öğelerinden birisidir. Krizler aynı zamanda ortak hedeflere ulaşabilmek adına iş birliğini de sağlayabileceği gibi alınan kararları tüm örgüt paydaşlarına uygulama fırsatı da vermektedir (Tuğcu, 2013, s. 20). Kriz, örgütün mevcut fonksiyonlarının amaçlarına ulaşmasındaki başarısını, sürdürülebilirliğini önemli ölçüde engelleyen, örgütün tüm çevresi ve ortakları tarafından sadece başarısız bir girişim olarak tanımlanırsa krizin sadece negatif ve tehdit edici yönlerine odaklanılmış olur. Bu eksik bir tanımlamadır çünkü her kriz kendi içinde bazı fırsatları da barındırır ve örgütün gelişimi için bir dönüm noktası olabilir (Sezgin, 2003, s. 2).

Kriz Ortamının Gelişmesi

Krizler genelde örgütleri derinden etkileyen ve yönetilmesi gereken durumlar olarak ortaya çıkarlar, yetkin liderler ise bu fırsatları doğru şekilde değerlendirip örgüt lehine çevirebilirler. Diğer taraftan her beklenmedik duruma kriz adını vermek de doğru olmayabilir. Meydana gelen durum eğer örgütün hayatını tehlikeye sokmayan, dengelerini bozmayan bir durum ise bunu kriz olarak tanımlamak gerekmez (Tüz, 2014, s. 11). Aynı zamanda krizlerin sosyo-kültürel yapı ve liderlik üzerine değişiklik etkileri vardır.

Doğabilecek krizleri çözümlenmede en önemli unsurlardan birisi, sorunun kaynağını tespit edebilmek için sistematik bir inceleme yapmak ve durumu tanımlamaktır (Luecke, 2008, s. 11). Kriz öncesi ve krizin gelişim dönemi farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Krizler zamanlaması ve faktörleri açısından tanımlama yapılmak istendiğinde, krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkabilmektedirler. Tüz'e (2014) göre krizlere neden olan sebepler aşağıda belirtildiği gibidir.

1- Örgüt içi faktörler. Tepe yöneticiler ile ilgili sorunlar, kurumun hayat safhası ve örgütsel sorunlar şeklinde sınıflandırılabilir.

2- Örgüt dışı faktörler. Doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı, teknolojik faktörler ve diğer faktörler (kazalar, ürün başarısızlıkları, toplum algısı ve sabotaj gibi) olarak sınıflandırılabilirler.

Krizin başlangıç aşamaları net olarak fark edilemeyebilir, böylece önlem alma konusunda geç kalınabilir ve krizin daha fazla derinleşmesine neden olabilir (Tüz, 2014, s. 17). Krizin başlangıç aşaması net olarak tespit edilemediği gibi bazı durumlarda kriz evrelerinin izlenmesi de güçtür. Krizlerin tiplerinin tanımlanması da krizin etkin yönetimi açısından yardımcı olan bir unsurdur. Parsons (1996) krizleri aşağıdaki gibi üçe ayırmaktadır.

1- Ani gelişen krizler. Geliştiği esnada çok az uyarı veren ya da hiç uyarı vermeyen kriz tipleridir.

2- Zamanla ortaya çıkan krizler. Yavaş yavaş ve zamana yayılarak ortaya çıkarlar, önceden kestirilmezler.

3- Uzun süre devam eden krizler. Haftalarca, aylarca hatta yıllarca süren krizlerdir. Bu tip krizlere ticaret savaşları ve çatışmalar örnek verilebilir.

Gerçekleşen pek çok kriz, çoğunlukla örgütün tek bir bölümünde kalmayarak aslında tamamını etkileyebilme potansiyeline sahiptirler. Dolayısıyla kriz yönetimine geçilmeden önce krizlerin boyut ve türlerinin tanımlanması etkin bir şekilde yönetilebilmeleri için de örgüt liderlerine kolaylık sağlayacaktır. Örgüt liderleri tarafından aşamaları doğru olarak tanımlanan bir kriz süreci, kriz

sonrasındaki normalleşme dönemindeki örgüt imajının düzeltilmesi ve belki de içinde bulundurduğu fırsatları yakalanması açısından da önem arz etmektedir.

Kriz Yönetimi

Günümüz dünyasında krizler kaçınılmazdır bu noktada önemli olan krizlere mümkün oldukça hazır olmak ve işletmenin tüm unsurlarını kriz yönetimine hazır hale getirmektir. Kriz yönetiminin, kriz ortaya çıkmadan önce, sakin bir ortamda başlaması en ideal durumdur (Luecke, 2008, s. 3). Krizin önceden kökenlerinin tahmin edilmesi ve hazırlık yapılması, kriz anında olaya daha hızlı müdahale etmeye imkân verebilir. Ayrıca kriz anındaki zaman baskısı ve belirsizlik ortamı nedeniyle oluşan yanlış karar alma durumunu da ortadan kaldırmaya yardımcı olur.

Kriz yönetimine bir başka bakış açısı da; kriz henüz gerçekleşmeden yapılması gereken hazırlıkları da ifade etmesidir (Çakmak, 2019, s. 21;22). Krizin başlangıcından sonra yapılan tüm eylemler ise ancak krizin etkilerini azaltmaya yöneliktir. Kriz yönetimi aslında bir süreç olarak da tanımlandığında organizasyonun kritik bir süreci olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise kriz yönetimi her türlü beklenti dışı durumun yönetilmesi olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla kriz yönetimi bir yönetim yaklaşımıdır. Eğer kriz bir şekilde örgüt tarafından fark edilmemiş ve kriz ile karşı karşıya kalınmışsa bu aşamada yapılması gereken, krizin mevcut durumuna odaklanmak ve krizin etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yaparak, örgütün minimum seviyede etkilenmesini sağlamaktır. Doğru hazırlanmış bir kriz yönetim planı sayesinde, muhtemel bir krizin zararları en aza indirgenebilir ve krize karşı hazırlık yapılmış olur (Sezgin, 2003, s. 13).

Kriz yönetiminde krizi aşamalara ayırma pek çok yazar tarafından yapılmıştır. Augustine (1995) kriz yönetiminin altı aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; (1) krizden kaçınma, (2) krizi yönetmeye hazırlanma, (3) krizi fark etme (4) kriz aşaması, (5) krizi çözme, (6) krizi fırsata çevirme şeklindedir.

Krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için aynı zamanda krizin evrelerinin bilinmesi ve içinde bulunulan aşamaya göre farklı yönetim şekillerinin uygulanması krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek adına önem taşımaktadır. Kriz evreleri birçok uzmana göre farklı olarak tanımlansa da genel olarak bakıldığında üç temel aşamadan oluşur, bunlar Kriz Öncesi, Kriz anı ve Kriz sonrasıdır (Çakmak, 2019, s. 28;29).



Şekil 1. Kriz Yönetim Süreci (Kaynak: (Çakmak, 2019), Turizm Endüstrisinde Bütüncül Yaklaşımla Kriz yönetimi, Ankara: Detay yayıncılık sayfa (28)'den uyarlanmıştır).

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere krizin süreç yapısında, birbiri ile ilişkili ve birbirini besleyen akışlar söz konusudur. Kriz öncesi alınan sinyallerin doğru tespit edilmesi, hazırlıklarının yapılması ve krize hazırlıkların başlatılması ile kriz anına girildiğinde öncelikle krizin boyutlarının belirlenmesi, yönetim planı oluşturularak krizde görevli olan personel ile ilgili stratejilerin belirlenmesi kriz sonrası olumlu ve/veya olumsuz etkileri de içinde barındırmaktadır. Kriz olgusunun kaçınılmaz olduğu bir dünyada, krizin etkilerinin azaltılması en önemli unsurdur. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak konusunda farklı görüşler olmakla birlikte, etkin bir liderlik yönetimi altında kriz yaşayan örgütler en az hasarla krizlerden çıkabileceği görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin bütün unsurlarıyla birlikte krizi nasıl algıladıkları krizle başa çıkabilmelerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Krizi bir fırsat olarak görebilen örgütler ile krizin sonuçlarına bir fırsat olarak bakmayan örgütler karşılaştırıldığında, aralarında kriz yönetimi başarısı açısından ciddi farklılıklar yaşanabilmektedir. Krizi örgütler için bir değişim ve yenilenme fırsatı olarak gören liderler krizi bir son olarak görmezler (İbrahimoglu, 2011, s. 4). Aksine bunu örgütleri için bir yenilenme fırsatı olarak görürler. Bu sebeple de örgütlerin krize hazır olma düzeylerine göre de krizden daha az etkilenme ve krizi fırsata çevirme durumları söz konusu olabilir (Tüz, 2014, s. 20).

Liderlik Kavramı

Beklenmedik bir zamanda örgütler veya devletler iç ya da dış faktörlerden etkilenerek kriz yaşayabilirler. Önemli olan bu kriz dönemlerini en hızlı bir şekilde ve az hasarla atlatabilmeyi başarmaktır veya krizlerden fırsatlar çıkarabilmektir. Bu durumda etkin bir yöneticiye ve lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Tanımsal olarak liderlik kavramı incelendiğinde birçok farklı tanımlama yapılmış olduğu görülmektedir. Liderlik tanımı neredeyse tanımlayan kişi sayısı kadar fazladır (Erçetin, 2000; Erçetin & Hamedoğlu, 2013). Şahin vd. (2015) liderlik kavramının, köken olarak İngilizce’de yön göstermek, yol göstermek, rehberlik yapmak, öncülük etmek gibi anlamlara denk gelen “lead” kelimesinden geldiğini belirtmişlerdir. Liderlik, birey ile grup arasında otorite ve güce dayanan bir ilişkidir. Lider konumunda olan kişi, sahip olduğu güç ve otoriteyi kullanarak grubu etkilemektedir. Başka bir tanıma göre ise liderlik; zeka, karizma ve yetenek gibi öne çıkan özellikler bakımından grubun diğer üyelerinden farklı üstünlüklere sahip olmasıdır (Fiedler & Garcia, 2005, p. 185). Rath ve Conchie’ye (2011) göre, etkili liderlerin sahip oldukları güçlü yönleri sayesinde, başkalarını yönetmeyi, onları etkilemeyi ve onlarla daha rahat ilişki kurmayı başarırlar. Lider, belirli bir amaç için bir araya gelmiş kişileri yönlendirip onları etkileyerek ortak hareket etmelerini sağlar. Liderlik, belirli şartlar kapsamında daha önce belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin veya grubun davranış ve fikirlerini etkileme ve zorlukların üstesinden gelme durumudur (Balaban, 2018, s. 42). Liderlik, ortak amaç birlikteliğine dayandığı için samimi ve inandırıcı olmalı, kuşku yaratmamalıdır (Simon, 1999, s. 344). Bu doğrultuda liderler hitap ettikleri kitleleri iyi tanımalı ve onlara güven vermelidirler. Yukl (2018) bu tanımlamaların tümünü özetleyerek, liderlik için “İnsanlar üzerinde kasıtlı bir etki icra ederek bir gruptaki veya örgütteki faaliyet ve ilişkilere yön verme, onları yönetme, yapılandırma ve bu işlemleri kolaylaştırma süreci” olarak tanımlamıştır.

Örgütler belirledikleri hedeflere ulaşmak ve bir krizin üstesinden gelebilmek için o örgütteki herkesin yardımına ihtiyaç duyarlar. Her birey aslında kendine has bir yapıya sahip olsa da bazı durumlarda ortak amaç ve hedefler için bir araya gelerek bir grup halinde hareket etmeleri gerekmektedir. İnsanlar sosyal bir varlık olduklarından birlikte hareket etme ve takım halinde çaba gösterme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu birlikteliği sağlamak için de lidere ihtiyaç vardır. Liderler toplumların kültürel değerlerini ve ihtiyaçlarını başkalarından daha iyi bilmelidir. Bir araya gelme ve

toplanma amaçları aynı olan kişileri idare etmek, onları cesaretlendirmek, yönlendirmek ve motive etmek gerekir (Eren, 2008, s. 431). Dolayısıyla lider, kontrol ettiği kişilerin düşüncelerini, olaylara nasıl tepki vereceklerini önceden tahmin edip onları bu doğrultuda yönlendirmelidir.

Kriz Ortamında Liderliğin Rolü

Teknik becerilerin yanında, insanları yönetme becerilerine sahip olan liderlerin oluşturacağı doğru algılar kriz yönetimi esnasında ve devamında örgütlerin karşılaştıkları çeşitli sorunların çözümünde etkili olacaktır. Günümüz örgüt kültürleri ve değerleri, değişimlere hazır ve uyum içinde olmayı gerektirdiği için, liderlerden beklenen, birlikte çalıştığı insanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve geliştirmelerini sağlamaktır (Baltaş, 2002, s. 46). Tekin ve Zerenler (2008) günümüzdeki hızlı değişim karşısında işletmelerin kısa ve uzun vadeli amaçlarını yerine getirebilmeleri sadece tepe yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da belirli bir takım bilgi ve yeteneklerle donatılmaları, sağlıklı bir öğrenme ortamının oluşturulması ve muhtemel zorlukların üstesinden gelebilme konusunda hep birlikte hareket edebilme alışkanlığı kazanmalarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde bu görevi birliği ve yönlendirme işlevini üstelenecek olan kişi ise işletmedeki lider pozisyonundaki yöneticidir.

Alanyazın taraması yapıldığında kriz çeşitlerine bağlı olarak farklı lider türlerinin etkili oldukları görülmektedir ancak bu çalışmanın konusuna istinaden daha ziyade dönüşümcü liderlik üzerinde durmanın uygun olacağı düşünülmektedir. Lowe vd, (1996) yaptıkları bir çalışmada eentelektüel uyarım yoluyla dönüşümcü liderin, kişiselleştirilmiş güç yoluyla egemenlik sergilemeye ve takipçilere boyun eğdirmeye çalışan karizmatik liderden ziyade sosyalleştirilmiş güç yoluyla daha yüksek hedeflere ulaşmak için takipçilere güç duyguları aşıladığını belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik, krizi öngörme, krizi yönetme ve krizden kurtulma, kriz anlarında hedef kitlelerle her türlü iletişimi kurup, sürdürme, krizden minimum zarar ve maksimum fayda ile çıkma konusunda işletmelere büyük katkı ve kolaylık sağlamaktadır. Canöz ve diğerleri (2015) ile Popovic ve diğerleri (2014), dönüşümcü liderliğin, bir kriz durumunda örgütün yönetimi için iyi bir çözüm ve seçenek olduğunu belirtmekle beraber değişimin ise ortaya çıkan faktörlere karşı tüm çalışanların sürekli olarak bu duruma adapte olabilmesi ve ayrıca bunu yapmaya istekli olması durumunda mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Örgütün hazır ve istekli olup olmadığına dair değerlendirme ve karar liderin yükümlülüğündedir. Arslan (2009) kriz döneminde liderliğin zor olduğunu ancak zeki ve fırsatları değerlendirebilen liderlerin krizden kurtulup hatta krizi fırsatlara çevirebileceğini vurgularken, Bussy ve Paterson (2012) ise özellikle dönüşümcü liderliğin kriz yönetiminde etkili olduğunu ifade etmişlerdir fakat Scheuerlein ve diğerleri (2018), kriz zamanlarında, dönüşümcü liderlik özelliklerinden iletişim, motivasyon ve ekibi yönetme gibi nitelikleri ön plana çıkarabilirken, diğer önemli yönlerinin ise geri planda kalabildiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik tipi özellikle çalışanları da sürece katarak kriz durumundan kurtulmaya çalışmaktadır (Gedik, 2020). Aşağıda bu tanımları destekleyen ve liderlikle ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

- Tracey ve Hinkin, (1994) konaklama sektöründe dönüşümcü liderler üzerine yaptıkları bir araştırmada dönüşümcü liderliğin lider memnuniyeti ve etkililik sonuçları algıları üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin misyonun netliği, rol netliği ve iletişimin açıklığı üzerindeki etkisi ile memnuniyet algıları üzerinde dolaylı bir etkisi olabileceğini vurgulamışlardır.
- Ulutaş (2010) “Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik” konulu yüksek lisans tezinde İstanbul’da 207 ilköğretim okulundan 7351 öğretmen ile yaptığı bir çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarını; bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı

farklılık gösterip göstermediğini ve kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucuna göre öğretmenler, okul müdürlerinin kriz yönetimine ve dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının “çoğunlukla” şeklinde değerlendirildiği belirlenmiştir.

- Erarslan, (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” başlıklı yüksek lisan tezi araştırmasında müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri farklı değişkenler açısından ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Betimleme modelinin kullanıldığı bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterli algıladıkları bununla birlikte öğretmenler ile müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmeleri açısından farklı sonuçların olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Balaban (2018) yaptığı bir çalışmada, karizmatik lider özellikleri ile kriz yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla, İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan bir bankanın genel müdürlüğünde çalışan 152 katılımcı ile yaptığı bu araştırma sonucuna göre kriz yönetimi, karizmatik liderliğin tüm alt boyutları ile karşılaştırıldığında karizmatik liderliğin bütün özelliklerinin, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemle pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetiminde başarıyı artıran bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Zhou vd. (2018) Çin’de yüksek teknoloji işletmelerinde görev yapan 331 mühendisin katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, vizyoner liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber bilgi paylaşımı ve vizyoner liderlik ilişkisine bakıldığında personelin amaç eğilimli olma davranışı, etkileyici bir unsur olarak görülmektedir. Sonuç olarak bu çalışma vizyoner liderliğin, personelin üretkenlik ve yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu, ayrıca çalışanların sahip oldukları bu yaratıcılığın asıl kaynağının çalışanların aralarında bilgi paylaşımını etkin olarak kullandıklarından kaynaklandığını ortaya koymuştur.

Yöntem

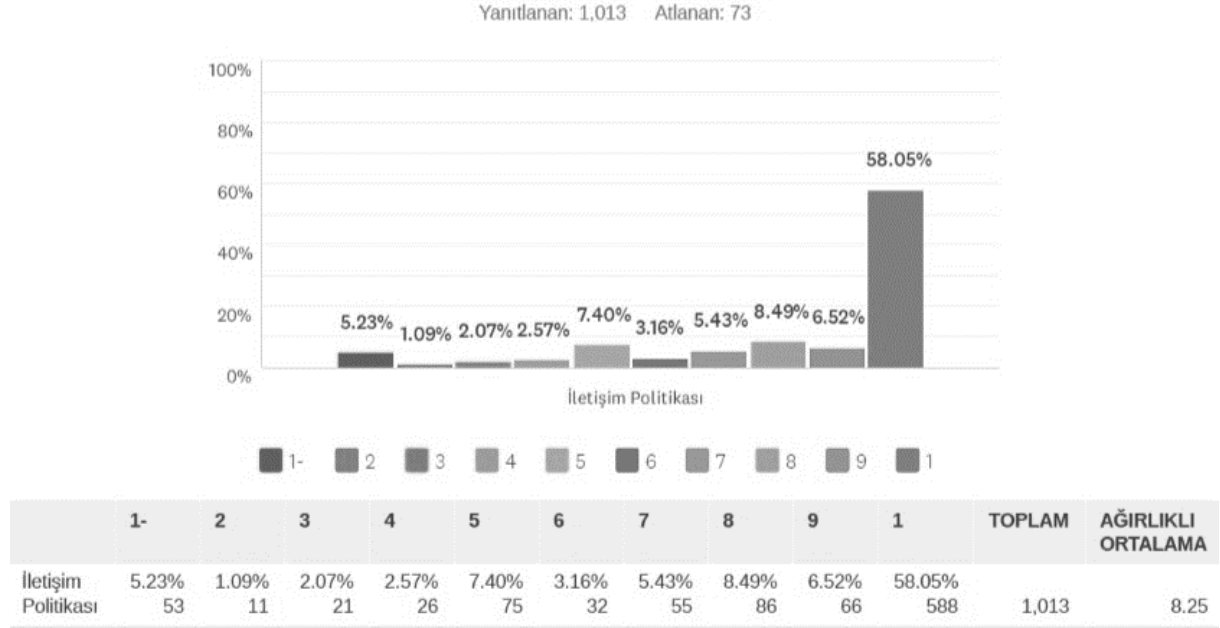
Bu çalışmanın amacı COVID-19 pandemi döneminde yaşanan krizde dönüşümcü liderin etkisini belirlemek ve çalışanların bu süreçte liderlerine olan güven, bağlılık ve memnuniyetlerini ortaya çıkarmaktır. Dünyanın en değerli markalarından biri olan hızlı servis restoran (QSR) zinciri McDonald’s, dünyada 1940, Türkiye’de ise 1986 yılından beri faaliyet göstermektedir. 116 ülkede 37.000’den fazla restoranı bulunan McDonald’s, Türkiye’de 2005 yılından itibaren Anadolu Grubu geliştirici lisansörlüğünde faaliyetlerine devam etmekte olup, 43 ilde 254 restoranı ve yaklaşık 5000 çalışanı ile yılda 100 milyon kişiye hizmet vermektedir (McDonald’s, 2020). McDonald’s Türkiye insan kaynakları departmanı yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, McDonald’s Türkiye’nin dönüşümcü liderlik modelini benimsediği, özellikle kriz sürecinde üst yönetimin sorumluluklarını ve yetkilerini fonksiyonel departmanların yöneticileri ile paylaştığı, onların enerji ve kaynaklarını bu şekilde harekete geçirdiği ve iş sonuçları üzerinden yönetici performanslarının değerlendirildiği anlaşılmıştır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin 65836846-044 sayılı ve 05.11.2020 tarihli Etik Kurul Onayı ile araştırma izni alınarak bu çalışmaya başlanmıştır. Çalışmada McDonald’s restoran zincirinin çalışanlarına uyguladığı Covid-19 Çalışan Deneyimi Anketi kullanılmıştır. Anketin bu çalışmada kullanımı ile ilgili gerekli izinler McDonald’s İK yetkilileri tarafından verilmiştir. Çalışmanın ana kütlesini Türkiye’de 81 ilde bulunan McDonald’s şubelerindeki yetkililer oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamanın hızlı ve kolay olması ve ayrıca 81 ildeki çalışanlara daha rahat ulaşabilmek açısından anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çevrimiçi olarak katılımcılara ulaştırılmış ve veri toplanmıştır. 27 Nisan

ile 5 Mayıs 2020 tarihleri arasında 1086 anketin yapıldığı ancak eksik cevaplardan dolayı 1013 anketin analiz edildiği bu çalışma 112 beyaz yakalı yönetici ve 974 mavi yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır.

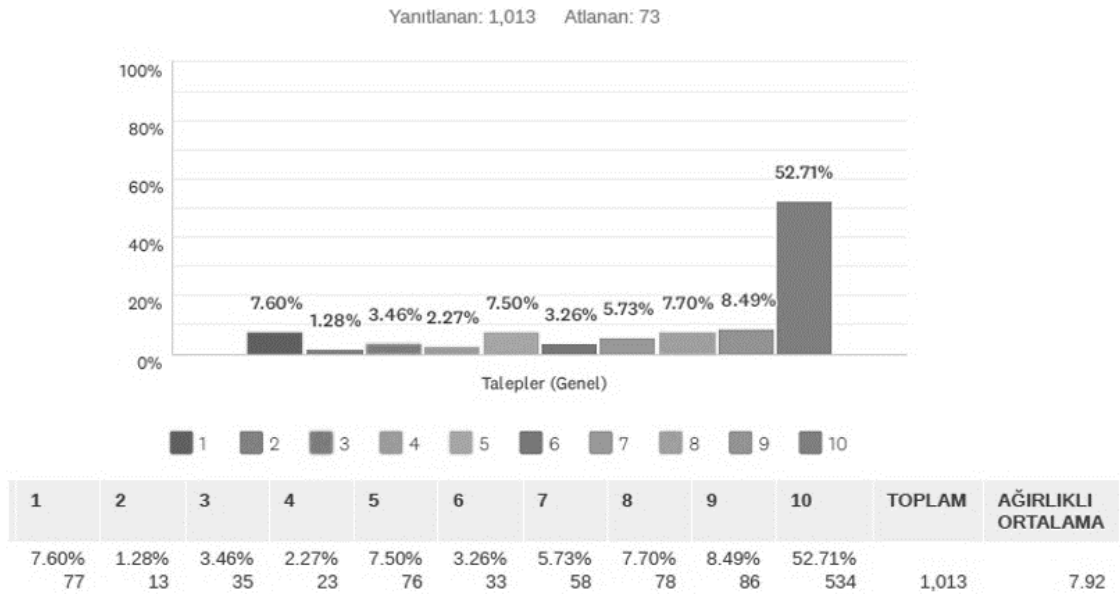
Bulgular

McDonald's'ın hazırlamış olduğu "Çalışan Deneyimi Anketi" araştırma sonucundan elde edilen bulgular aşağıdaki gibi belirtilmiştir.



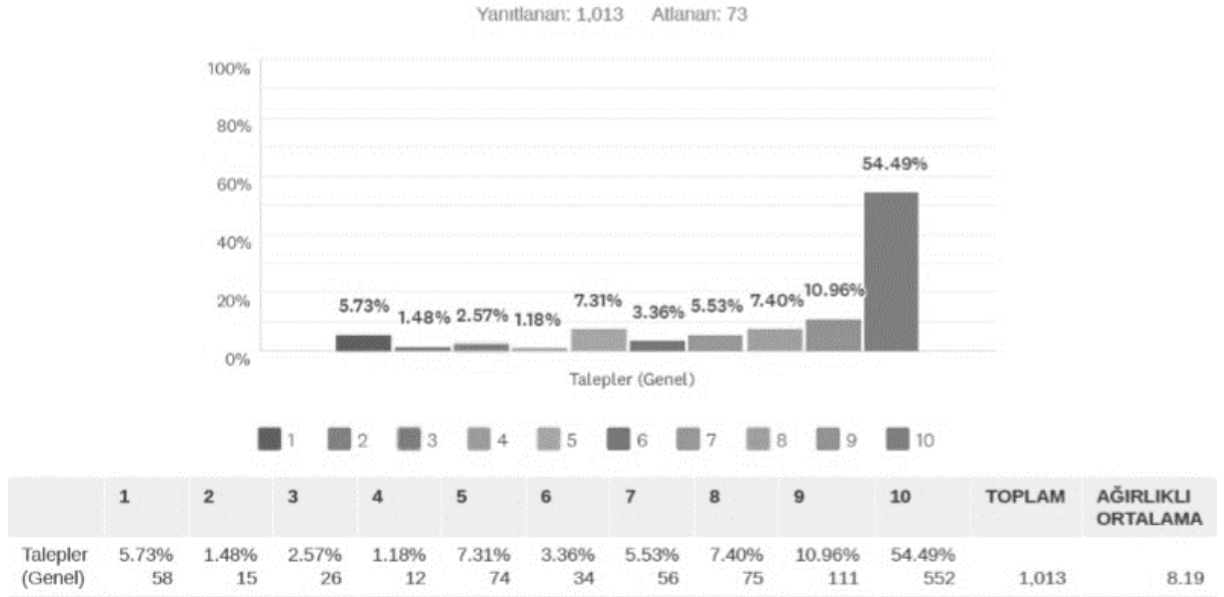
Şekil 1. İletişim politikası

Şekil 1'de görüldüğü gibi çalışanların % 58.05 McDonald's Türkiye'nin COVID-19 dönemi boyunca kesintisiz ve şeffaf bir iletişim politikası izlediğini vurgulamıştır. % 5.23'lük bir kısım ise şirketin bu dönemdeki iletişim politikasının çok yetersiz olduğunu belirtmiştir.



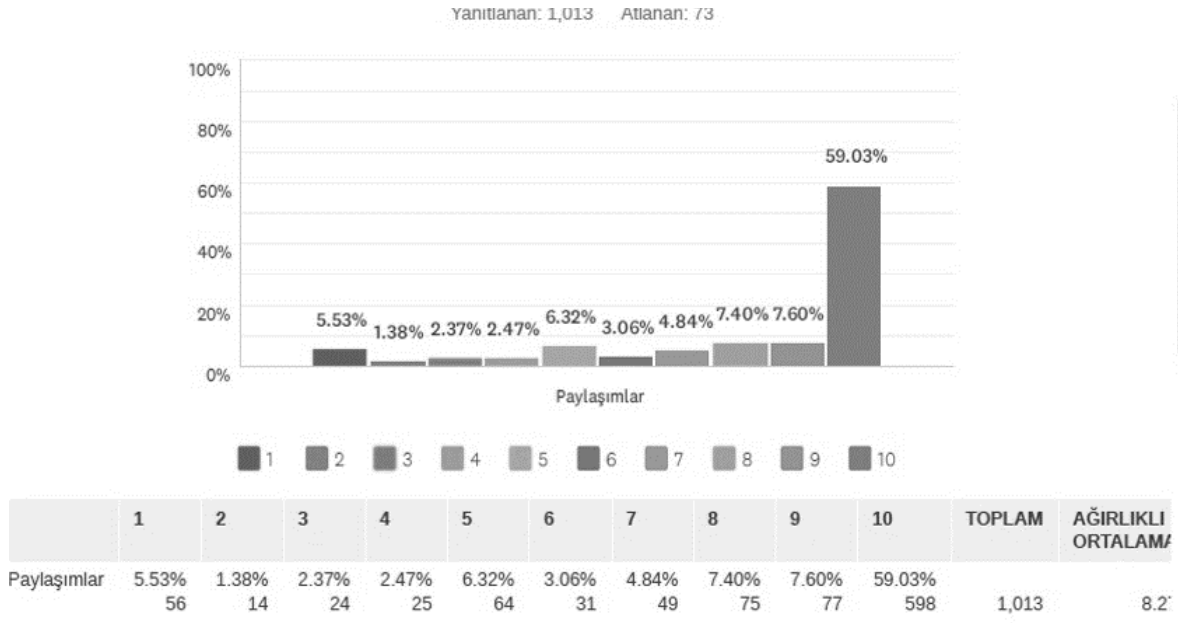
Şekil 2. Talepler

Katılımcıların yarısından fazlası şekil 2’de belirtildiği gibi COVID-19 dönemi boyunca şirketin çalışanların taleplerini dikkate aldıklarını düşünmektedirler.



Şekil 3. Önlemler

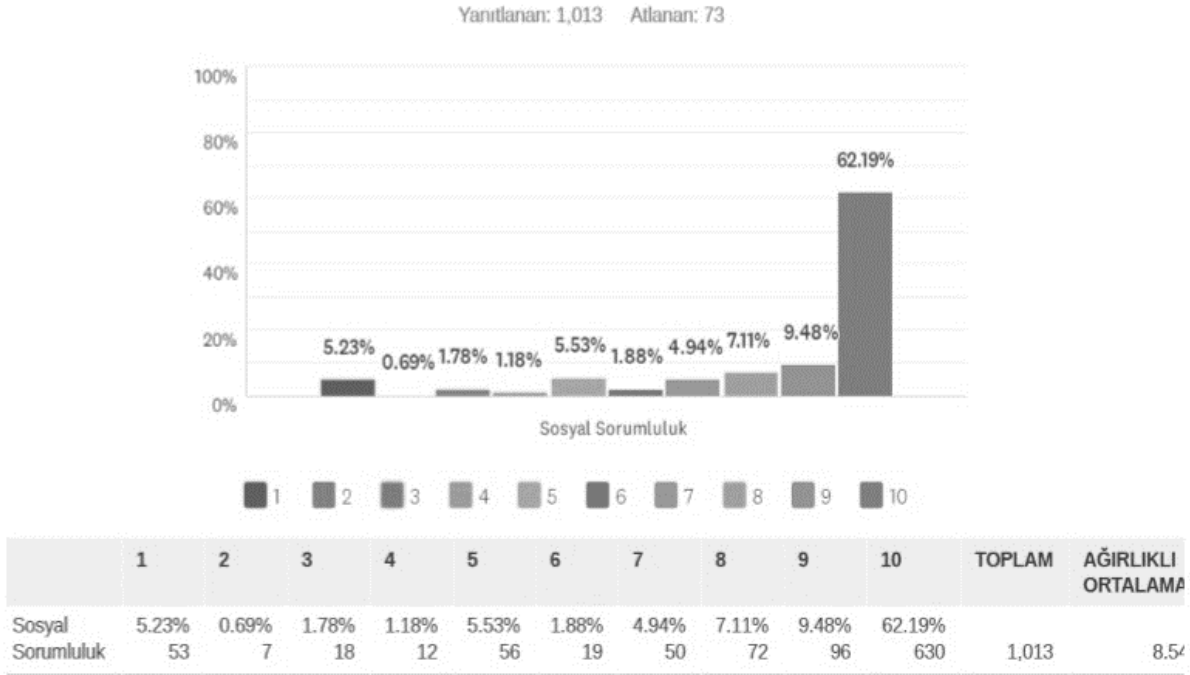
Şekil 3’te belirtilen bilgilere göre, alınan önlemlerin yeterli olup olmadığını sorusuna, katılımcıların % 54.49’u alınan önlemlerin yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir. % 5.73’lük bir kısım ise bu duruma katılmayıp önlemlerin yetersiz olduğunu vurgulamıştır.



Şekil 4. Bilgilendirme ve paylaşım yapma

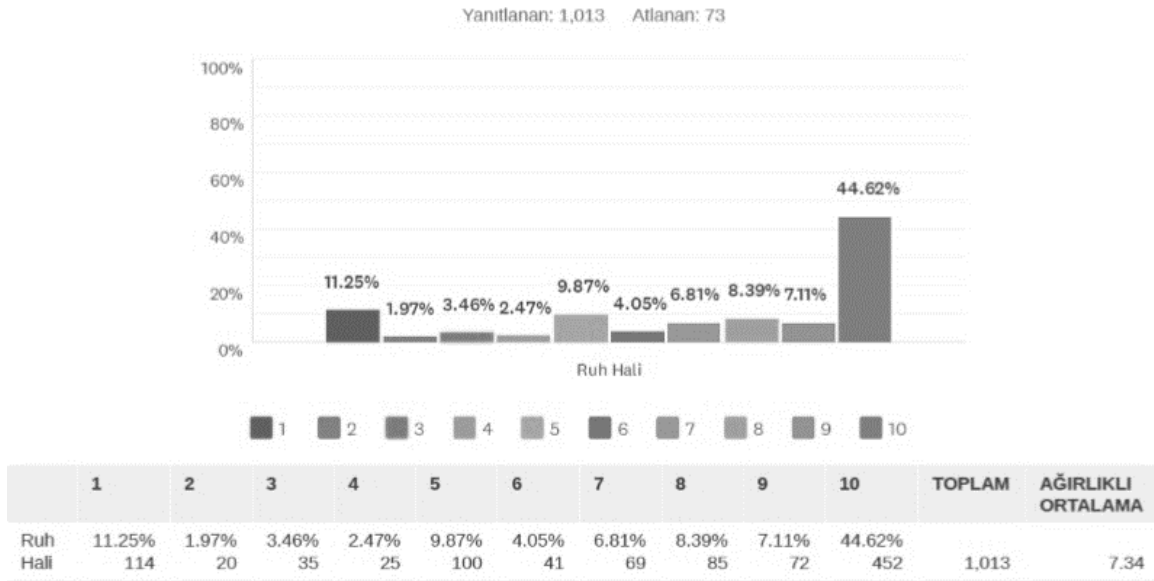
Şirketin COVID-19 döneminde çalışanları yeterince bilgilendirip sosyal medya vasıtasıyla paylaşımlarda bulunmasını gösteren şekil 4 incelendiğinde, katılımcıların % 59.03’ü bu durumun faydalı olduğunu düşünmektedir. Ancak % 5.53’lük bir kısım ise bu görüşe katılmamaktadır. Görüldüğü gibi çalışanların büyük bir çoğunluğu bu durumun faydalı olduğu üzerinde birleşmişlerdir.

Kriz Ortamlarında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Mcdonald's Örneği
Mehmet EMEN & Sertaç HAMZA



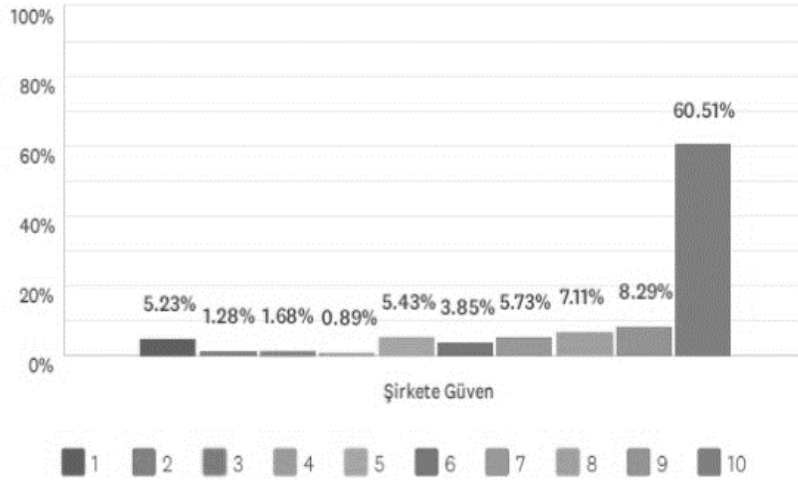
Şekil 5. Sosyal Sorumluluk

Şekil 5'te gösterildiği üzere, çalışanların % 62.19'u şirketin bu dönemde topluma ve çevreye karşı duyarlı olduğunu belirtirken, % 5.23'ü ise bu durumun tersini savunmaktadırlar.



Şekil 6. Çalışanların ruh hali

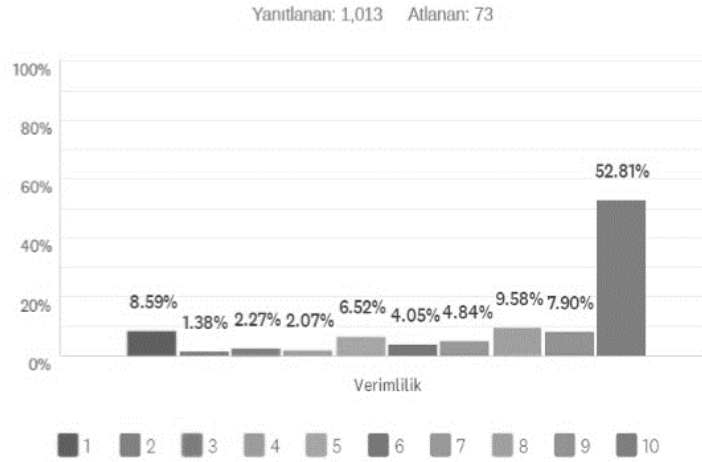
Çalışanların ruh hallerini gösteren Şekil 6 incelendiğinde, çalışanların % 44.62'si kendilerini zaman zaman endişeli hissettiklerini belirtmişlerdir. % 11.25'i ise bu durumdan endişe etmemektedir.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOPLAM	AĞIRLIKLIL ORTALAMA
Şirkete Güven	5.23%	1.28%	1.68%	0.89%	5.43%	3.85%	5.73%	7.11%	8.29%	60.51%	1,013	8.43
	53	13	17	9	55	39	58	72	84	613		

Şekil 7. Şirkete güven

Şekil 7’de gösterildiği üzere, COVID-19 sürecinde ve sonrasında çalışanların % 60.15’i şirketlerine güvendiklerini belirtmektedirler. % 5.23’ü ise bu durumun tersini savunmaktadır.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOPLAM	AĞIRLIKLIL ORTALAMA
Verimlilik	8.59%	1.38%	2.27%	2.07%	6.52%	4.05%	4.84%	9.58%	7.90%	52.81%	1,013	7.93
	87	14	23	21	66	41	49	97	80	535		

Şekil 8. Verimlilik

Çalışanların COVID-19 sürecinde verimli çalışıp çalışmadığını gösteren şekil 8’e göre, % 52.81’i bu süreçte verimli çalışabildiğini belirtirken, % 8.59’u verimli çalışmadığını belirtmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Dünyada bireyler ve kurumlar arasında rekabet, çıkar ilişkileri, ekonomik krizler, doğal tahribatlar, salgın hastalıklar ve daha birçok nedenden dolayı krizler ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu belirsizlik ortamının üstesinde gelebilmek için ise etkin bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu

çalışmanın amacı COVID-19 pandemi döneminde yaşanan krizde dönüşümcü liderin rolünü ortaya çıkarmak ve çalışanların bu süreçte liderlerine olan güven, bağlılık ve memnuniyet düzeylerini belirlemektir. Bu çalışmayla ilgili aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

McDonald's Türkiye'nin COVID-19 dönemi boyunca kesintisiz ve şeffaf bir iletişim politikası izlediği görülmüştür. Katılımcıların yarısından fazlası COVID-19 dönemi boyunca şirketin çalışanların taleplerini dikkate aldıklarını düşünmektedirler. Kriz döneminde alınan önlemlerin yeterli olup olmadığına ilişkin soruya, katılımcıların yarısından fazlası alınan önlemlerin yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu dönemde şirketin çalışanlarını süreç ile ilgili yeterince bilgilendirdiği ve bu durumun faydalı olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bir diğer sonuç ise şirketin topluma ve çevreye son derece duyarlı olmasıdır. Bu süreçte çalışanların ruh halinin endişeli olduğu görülmektedir. Bu çalışmaya göre çalışanların büyük bir kısmı şirketlerine güvenmekte ve şirketin kriz dönemini başarılı bir şekilde yönettiğini düşünmektedirler. Ayrıca çalışanların yarısından fazlası bu süreçte verimli çalıştığı sonucuna varılmıştır. Üst yönetim ekibinin gösterdiği dönüşümcü liderlik, dramatik büyüme ve değişim geçiren bir organizasyonda çok olumlu bir şekilde izlendiğini göstermektedir (Tracey & Hinkin, 1994, s. 13).

Sonuç olarak etkin bir liderliğin, krizlerin üstesinden gelebileceği söylenebilir. Bu çalışmanın verilerine göre McDonald's çalışanlarının fikirlerine önem vererek, onları motive edip, onların sürece katkı sağlamalarına fırsat tanıyıp etkin bir liderlik süreci tamamlamıştır. McDonald's'ın uyguladığı dönüşümcü liderlik modeli sayesinde kurum içi takipçiler, kriz ortamında liderlerine karşı güven, sadakat ve saygı duymuşlardır. Bu sayede krizin etkilerinin kurumda daha az hissedildiği ve ayrıca yapılan kurum içi anket sayesinde de dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerinde pozitif etki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada “araştırma ve yayın etiği” hususlarına dikkat edilmiş ve özen gösterilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Liderlik ile ilgili literatür taramasını yapıp bu bölümü yazan Mehmet Emen, ayrıca makaleyi bir bütünlük halinde toparlayıp, özet, yöntem, bulgular ve sonuç kısımlarını yazmıştır. Sertaç Hamza ise bu makalenin “kriz” ile ilgili kısmını yazmış ve çalışmaya konu olan makaleye ulaşmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makalede herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aksu, A. (2009, vol.4 no:15). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, s. 2435-2450.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış*(18), 179-190.
- Augustine, N. R. (1995, November-December). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 149-156.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde fırsatları görmek: yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bussy, N. M. & Paterson, A. (2012). Crisis leadership styles—Bligh Versus Gillar. *Journal of Public Affairs*, 18(4), 326-332.
- Canöz, K. & Gedikçi Ündoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gifder*, 3(1), 36-61.
- Çakmak, T. F. (2019). *Turizm endüstrisinde bütüncül yaklaşımla kriz yönetimi ve örnek olaylar, 1. Baskı*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Dayanç Kıyat, G. B. (2015, Ocak). Türkiye'de gıda sektöründe kurum kimliği ve kriz iletişimi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11, s. 251-271.
- Erarslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Kırıkkale: Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon (2 ed.)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. & Hamedoğlu, M. A. (2013). Küreselleşme sürecinde ulusal liderlerin rolleri ve uluslararası izdüşümleri. Presented at *Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi (ICENAS 38)*, Ankara.
- Erçetin, Ş.Ş., Potas, N., Açıkalın, Ş.N., Yılmaz, P.M., Görgülü, D., Çelik, M. & Çevik, M.S. (2018a). *Integration of immigrants in Turkey report (Türkiye'deki göçmenlerin entegrasyonu raporu)*. Erişim: http://iscass.org/uploads/file/rapor_full.pdf, 25.10.2020.
- Erçetin, Ş.Ş., Potas, N., Ulaşlı, S.S., Çevik, S., Görgülü, D., Güngör, C., Çelik, M., Erkoçak, E., Neyişçi, N.B., Esen, S. & Öz, Ö. (2020). *COVID-19 Pandemisi'nin yaşam kalitesine etkisi: 30 Mart -5 Nisan 2020 (İstanbul, Ankara, Konya İlleri örneği)*. Ankara: Uluslararası Bilim Derneği. Erişim: <https://iscass.org/uploads/img/covid-19-pandemisinin-yasam-kalitesine-etkisi.pdf>, 20.10.2020.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın ve Basım Dağıtım A.Ş.
- Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. (2005). Leadership in a Non-Linear World. C. L. Cooper içinde, *Leadership and Management in The 21st Century* (s. 185). New York: Oxford University Press.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 19-34.
- İbrahimioğlu, N. (2011, Ekim). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 731-747.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A. & Çiftçi, G. (2015). *Otel İşletmelerinde kriz yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Lowe, K. B., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luecke, R. (2008). *Harvard Business Essentials - Kriz yönetimi, felaketleri önleme becerinizi geliştirin* (Çeviren:Önder Sarıkaya). İstanbul: İş Bankası kültür yayınları.
- McDonald's. (2020, 07 20). 07 20, 2020 tarihinde McDonald's'ın Tarihçesi: <https://www.mcdonalds.com.tr/tarihcemiz> adresinden alındı.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- Popovic , M., Vecurevic, T., Brkanlic, S. & Ozegovic, L. (2014). The process of transformational leadership as a motivating power for changing in crisis and transitional conditions of business in the republic of serbia. *Hournal of HRM*, 15-24.
- Rath, T. & Conchie, B. (2011). *Güçlü yönere odaklı liderlik bir gallup araştırması*. İstanbul: MediaCat.
- Sarı, E , Sarı, B . (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: COVID-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 49-63.
- Scheuerlein, J., Chladkova, H. & Bauer , K. (2018). Transformational leadership qualities during the financial crisis. *International Journal for Quality Research*, 12(3), 551-572.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal* , s. 181-195.
- Simon, H. (1999). *Gizli şampiyon şirketler*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Şahin , A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. & Örselli, E. (2015). Yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı,. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Tekin, M. & Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi*. Konya: Günay Ofset.
- Tracey, B. & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.
- Tuğcu, Ş. T. (2013, Volume: 3, Issue: 2). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk iletişim*, s. 16;22.
- Tüz, M. V. (2014). *Kriz yönetimi- uygulama için temel adımlar* (Gözden Geçirilmiş 5.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüştürücü liderlik*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organization*, (8. Edition, Çev: Dr. Şahin Çetin, Dr. Resul Baltacı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhou, L., Tian, F., Zhang, X. & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.