

Covid-19 Pandemi Sürecinde Kriz Liderliği: Sistemik Tarama

F. Nazlı SAYĞAN YAĞIZ* 

ÖZ

Küresel bir sağlık krizi olarak nitelendirilen Covid-19 pandemisi, Büyük Buhran'dan bu yana ekonomiyi, örgütleri ve insanları derinden etkileyen ilk krizdir. Covid-19 kriziyle birlikte, krizin etkin bir şekilde yönetiminden sorumlu olan liderlerin aldıkları kararlar ve izledikleri stratejiler tartışılmaya başlanmış ve "kriz liderliği" olgusu ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda krizi etkin bir şekilde yönetebilecek liderlere olan ihtiyaç artmıştır. Çalışmanın amacı, Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği olgusunu hem yerel hem de yabancı yazında "yönetim ve organizasyon" bilim alanı kapsamında, sistemik tarama yaparak detaylıca incelemek ve bu doğrultuda ilgili konuya bütüncül bir perspektiften bakarak, ilerde bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılara yeni araştırma sorularına yönelik ipuçları sunmaktır. Bu amaçla "Covid-19", "Covid-19 pandemisi", "Covid-19 virüsü", "pandemi", "kriz liderliği" ve "liderlik" kelimeleri ikiserli veya üçerli olmak üzere farklı kombinasyonlarda, Google Akademik, Dergipark Akademik ve Marmara Üniversitesi veri tabanlarında taratılmış ve ulaşılan çalışmalar irdelenerek detaylıca özetlenmiş ve "Covid-19 pandemisinde kriz liderliği" ile ilgili kuramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın, pandemi sürecinde kriz liderliklerini sorgulamak ve geliştirmek isteyen yöneticilere de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Pandemi, Kriz Liderliği, Sistemik Tarama.

Crisis Leadership During The Covid-19 Pandemic: Systematic Review

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic, which is a global health crisis, is the first since the Great Depression to have had a significant impact on the economy, organizations, and people. With the Covid-19 crisis, the decisions made by the leaders who are responsible for effective crisis management began to be discussed and the phenomenon of "crisis leadership" came to the fore. The need for crisis leaders has increased. The aim of this study is to examine in detail the crisis leadership phenomenon in the Covid-19 pandemic, both in local and foreign literature, within the scope of "management and organization" field, by systematic review. In this respect, with a holistic perspective, tips on new research questions are presented to the researchers. The words "Covid-19", "Covid-19 pandemic", "Covid-19 virus", "pandemic", "crisis leadership" and "leadership" are scanned in Google Akademik, Dergipark Akademik and Marmara University databases in different combinations, in pairs or triples. The studies reached have been summarized in detail and a theoretical framework has been drawn on "crisis leadership during the Covid-19 pandemic". It can be evaluated that the study can also contribute to managers who want to question and improve their crisis leadership during the pandemic.

Keywords: Covid-19, Pandemic, Crisis Leadership, Systematic Review.

1. Giriş

Küresel bir kriz olarak nitelendirilen Covid-19 pandemisi bireyleri, örgütleri ve ülkeleri derinden etkileyerek sosyal ve ekonomik normların kökten değişmesine neden olmuş ve yeni bir çağın başlamasında dönüm noktası olarak nitelendirilmiştir. İnsanlık tarihinde daha önce yaşanan hiçbir krize benzetilemeyen Covid-19 sağlık krizi, 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran'dan bu yana küresel ekonomide büyük bir durgunluğa sebep olan ilk krizdir. Covid-19 virüsünün yayılım hızını düşüremeyen ülkelerin, sınırlarını kapatmaları ve bu ülkelerin vatandaşlarının belirli bir süreliğine eve kapanmalarını sağlamaları küresel ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiş, örgütlerin çoğunluğunun kapanmasına yol açmış ve işsizlik oranı Büyük Buhran'dan bu yana ilk defa en yüksek rakama ulaşmıştır (Gopinath, 2020).

Pandeminin başlangıç aşamasında, insan yaşamının nasıl ilerleyeceğine yönelik belirsizliğin yüksek oluşu ve Covid-19 virüsüne karşı aşuların henüz bulunamayışı, insanların korku ve kaygı düzeylerinin artmasına yol açmış ve kendilerine şeffaf bilgi vererek, süreci doğru bir şekilde yönetecek ve onlara rehberlik edecek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu kapsamda, Covid-19 sağlık krizinde, kriz liderliği olgusu ön plana çıkmış ve hangi liderlerin kriz lideri olup olmadıkları tartışılmaya başlanmıştır. Politik liderlerin, devlet liderlerinin ve örgüt liderlerinin Covid-19 krizini yönetirken aldıkları kararlar medyada yer bulmuş ve kararların sonuçları ve etkileri tartışılarak eleştirilmiş ve eleştirilmeye devam etmektedir. İlgili yazında ise

* Bağımsız Araştırmacı, nazlisaygan@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 12.11.2021; Makalenin Kabul Tarihi: 03.02.2022

Covid-19 pandemi sürecinde politik liderlerin, devlet liderlerinin ve örgüt liderlerinin kriz liderliklerini ele alan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışma kapsamında, “yönetim ve organizasyon” alanına giren örgüt liderleri ele alınmış olup, bu kapsamdaki çalışmalara detaylı ve bütüncül bir perspektiften bakmak için sistemik yazın taraması yapılmış ve bu doğrultuda hem yerel hem de yabancı yazında “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” kapsamına giren ulaşılabilen ilgili tüm çalışmalar detaylıca özetlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada yapılan sistemik yazın taraması sırasında, “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” ile ilgili “yönetim ve organizasyon” bilim alanı kapsamında, yerel yazında yalnızca 1 (bir) çalışmaya rastlanmıştır. Bu anlamda yerel yazında ilgili konu üzerinde odaklanılmamış ya da ilgili konuya yönelinmemiş olması, bu çalışmayı yerel yazındaki mevcut çalışmalardan ayırmaktadır. Buna ek olarak, bu makalenin hem yerel hem de yabancı yazındaki ulaşılabilen ilgili tüm çalışmaları detaylıca irdelenmeye çalışması ve bu kapsamda alan yazında “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” bağlamında kuramsal bir çerçeve çizmek istemesi nedeniyle de önem taşıdığı düşünülmektedir.

Sistemik tarama ile alan yazında yer alan ilgili çalışmaların özetlenmesinin hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Kriz liderliği olgusuna ilişkin detaylı bilgi edinmek ve liderlik becerilerini geliştirmek isteyen örgüt liderleri, bu çalışmada gerçekleştirilen sistemik tarama ile çoğunluğu yabancı yazında yer alan çalışmaları bütünsel olarak değerlendirebilme fırsatını bulabileceklerdir. Böylelikle liderler, devam eden Covid-19 krizinin, işletmelere olan etkilerini bilimsel açıdan öğrenerek hem kendi kriz liderliklerini sorgulayabilme hem de benimsedikleri liderlik tarzının olumlu ve olumsuz yönlerini fark edebilme fırsatını yakalayabileceklerdir.

“Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” hakkında “yönetim ve organizasyon” bilim alanı kapsamında sistemik tarama yapılmasının araştırmacılara katkısı ise onlara, kriz liderliğine ilişkin alan yazını bütünsel olarak değerlendirebilme fırsatı sunmasıdır. Araştırmacılar, araştırma konusu seçerken ilgili çalışmalarda hangi noktalara yer verildiğini ve bu doğrultuda alan yazında nerede eksiklikler olduğunu daha rahat değerlendirebileceklerdir. Ayrıca bu çalışmada, araştırmacılara yol göstermesi amacıyla araştırma konusu önerilerinde de bulunulmuştur. Bu kapsamda, bu çalışmanın yol gösterici nitelikte bir çalışma olduğu ve önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmada ilk olarak kriz, kriz yönetimi, kriz liderliği olguları ele alınmış olup, sonrasında Covid-19 virüsü ve pandemisine ve Covid-19 pandemisinin etkilerine detaylıca yer verilmiştir. Ardından sistemik tarama yapılarak “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği”ni ele alan “yönetim ve organizasyon” bilim alanı kapsamındaki çalışmalar özetlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, çalışmanın sonuç kısmında yapılan sistemik tarama bütünsel olarak değerlendirilmiş ve ileride kriz liderliği üzerinde çalışacak araştırmacılara konu önerilerinde bulunulmuştur.

2. Kriz

İlgili yazın incelendiğinde, kriz kavramına ilişkin birçok tanımlama yapıldığı gözlemlenmektedir. Mitroff (2000, s. 34-35), krizi örgütün tamamını etkileyen veya etkileme potansiyeli olan olaylar olarak tanımlamakta ve bir krizden söz edebilmek için örgüt varlıklarının, mali kazancının ve itibarının tehlike altında olması gerektiğini ifade etmektedir. Crandal vd. (2009, s. 7), krizi bir olay ve olaylardan ziyade başlangıcı, gelişim evresi ve sonrası olan bir yaşam döngüsüne benzetmektedir. Pearson ve Clair (1998, s. 10) ise krizi gerçekleşmesi düşük olasılıklı olan, örgütün yaşamını tehdit eden, cevap üretmek için sınırlı bir sürenin olduğu, nedeninin, etkilerinin ve çözüm yollarının belirsiz olduğu olaylar olarak tanımlamaktadır.

Kriz ile ilgili birçok sınıflandırma mevcuttur. James ve Wooten (2005), Mitroff (2000) ve Diers (2007) krize ilişkin sınıflandırma yapan araştırmacılarıdır. James ve Wooten (2005, s. 142) çalışmalarında, krizleri ani krizler ve sinsi krizler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Ani krizler, örgütün üzerinde kontrolünün ve sorumluluğunun olmadığı, örgütün hatasından kaynaklanmayan beklenmedik krizleri ifade etmektedir. Sinsi krizler ise küçük bir sorun olarak işletmenin içerisinde başlayan ve zamanla büyüyerek topluma yansıyan krizler olarak nitelendirilebilmektedir. Ani krizler, doğal afetler, salgın hastalıklar, terörist saldırıları, çevresel sızıntı, iş yerinde patlama gibi krizleri içerirken; sinsi krizler ürün hataları, dedikodular, iş yeri güvenliği, rüşvet, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi konuları kapsamaktadır.

Mitroff (2000), kriz türlerini ekonomik, bilimsel, fiziksel, insan kaynakları, itibar, psikopatolojik ve doğal afetler olmak üzere yedi başlığa ayırmaktadır. Ekonomik krizler, işçi grevleri, işçi işveren arasında

huzursuzluk, hisse fiyatlarında büyük düşüş ve dalgalanmalar, piyasanın çökmesi; bilgisel krizler tescilli ve gizli bilginin kaybı, bilgisayar kayıtlarında oynanma, müşteri ve tedarikçilerle ilgili önemli bilgilerin kaybı gibi sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Fiziksel krizler, önemli malzeme ve teçhizat arızalarından; insan kaynakları krizi, nitelikli iş gücünün kaybindan ve devamsızlıkların artışı; itibar krizi ise örgüte ilişkin iftira ve dedikodu gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Mitroff (2000)'un sınıflandırmasında yer alan son kriz türlerinden biri olan psikopatolojik krizler ürün tahribi, adam kaçırma, rehin alma ve iş yerinde şiddet; doğal afetlerden kaynaklanan krizler ise depresyon, yangın ve sel gibi sebeplerden yaşanabilmektedir.

Diers (2007) ise krizleri örgütün hatasından kaynaklanan krizler, örgüt içi krizler ve örgüt dışı krizler olmak üzere üçe ayırmaktadır. Örgütün hatasından kaynaklanan krizler, örgütün kasıtlı veya kasıtsız olarak sebep olduğu krizler olarak ifade edilmektedir. Bu kriz türüne örnek olarak tüketiciye satılan ürünlerde hata olması veya bir havayolu şirketine ait uçağın kaza yapması gibi teknik aksaklıklardan kaynaklanan krizler verilebilmektedir. Örgüt içi krizler ise örgütün kontrol edebileceği örgüt içerisinde yaşanan şiddet, taciz, ayrımcılık gibi kriz konularını içermektedir. Diers'in sınıflandırmasında yer alan son kriz türü olan örgüt dışı krizler ise örgütün üzerinde bir etkisinin veya kontrolünün bulunmadığı ancak örgüte zararı büyük olan doğal felaketleri, salgın hastalıkları, ürün tahribatını, örgüte yönelik dedikoduları ve terörist saldırılarını içermektedir (Diers, 2007, s. 39; Lucero, Kwang, & Pang, 2009, s. 236).

3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası krizleri tahmin etmeyi ve bunlara karşı hazırlıklı olmayı, kriz anında krizin olumsuz etkilerini azaltmayı ve kriz sonrasında işletmeyi kriz öncesindeki finansal durumuna kavuşturmayı gerektirmektedir (Boin , Kuipers , & Overdijk , 2013, s. 79-80). İlgili yazın incelendiğinde (Pearson & Mitroff, 1993; Mitroff, 2000) , kriz yönetiminin bir süreç olarak ele alındığı ve etkin bir kriz yönetimi için örgüt liderlerinin kriz yönetim sürecinin aşamalarına önem vermeleri gerektiği ileri sürülmektedir.

İlgili yazın incelediğinde, kriz yönetim süreci aşamalarının birçok araştırmacı tarafından sınıflandırıldığı ancak en çok kullanılan sınıflandırmanın Pearson ve Mitroff (1993)'a ait olduğu gözlemlenmiştir. Pearson ve Mitroff (1993, s. 53-54), kriz yönetiminin beş aşaması olduğunu öne sürmektedir. Bu aşamalar kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık/önleme, zararı sınırlandırma, iyileştirme ve öğrenme aşamalarıdır. Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık/ önleme aşamaları kriz yaşanmadan önceki, zararı sınırlandırma ve iyileştirme aşamaları kriz esnasındaki, öğrenme ise kriz sonrasındaki aşamalarıdır.

Kriz sinyallerinin alınması, kriz yönetim sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir. Krizlerin yaşanmadan önce erken uyarı sinyalleri göndererek olası bir krizin yaklaştığını haber verebildikleri ifade edilmektedir. Liderlerin bu sinyalleri okumaları ve bu sinyaller doğrultusunda etkin bir şekilde harekete geçmeleri, birçok krizin yaşanmadan önce önlenmesine yol açabilmektedir (Pearson & Mitroff, 1993). Liderlere, örgüt içerisinde krize dönüşebilme ihtimali olan sorunları belirlemeleri ve çözmeye yönelik adımlar atmaları önerilmektedir (Mitroff, 2000, s. 8). James ve Wooten (2005, s. 143), 1990'larda Texaco petrol şirketinin yaşadığı krizi, liderlerin kriz sinyallerini alamamalarına bağlamaktadır. Örgüt, Afrika-Amerika kökenli işçilere karşı ırk ayrımcılığı yapıldığına dair suçlamalardan ötürü dava edilmiştir. Dava sürecinde ortaya çıkan kaset kayıtlarında, üst yöneticilerin siyahi çalışanlarla ilgili ırkçı ve aşağılayıcı yorumlarda buldukları tespit edilmiş olup örgüt davayı kaybederek yüklü miktarlarda para ödemek zorunda kalmış ve örgüt imajı olumsuz yönde etkilenmiştir. Örgüt yöneticileri, işçiler arasında ırk ayrımcılığı yapmanın bir krize dönüşebileceğini öngörememişlerdir (James & Wooten, 2005, s. 143).

İkinci aşama, hazırlık/önleme aşamasıdır. Hazırlık/önleme aşaması ileride oluşabilecek olası krizlere karşı liderlerin hazırlık yapmalarını içermektedir (Crandal , Parnell , & Spillan , 2009, s. 10). Kriz öncesinde, liderlerin kriz takımları kurarak olası krizlere karşı plan ve senaryolar oluşturmaları; çalışanların kriz anında neler yaşanacağına ve görevlerinin ne olacağına dair fikir sahibi olmalarına yol açabilmektedir. Örgütün krize hazırlıklı olması, liderlerin kriz esnasında hızlı hareket etmesine ve hızlı karar almasına neden olabilmektedir (Pearson & Mitroff, 1993, s. 53)

Üçüncü aşama, zararı sınırlandırma aşamasıdır. Kriz planlarına ve krizi önlemeye yönelik aktivitelere rağmen kriz engellenemediğinde, liderler krizin negatif sonuçlarını azaltmaya yönelik olarak kararlar almaya

ve uygulamaya başlayabilmektedir. Bu aşamada, krizin olumsuz etkilerinin azaltılması ve örgütün ve paydaşların en az zararlı krizden çıkmaları amaçlanmaktadır (Mitroff, 2000, s. 41).

Dördüncü aşama, iyileştirme aşamasıdır. Bu aşamada amaçlanan, işletmeyi tekrar normal seyrine getirmek veya kriz öncesinden daha iyi bir finansal yapıya ulaşmasını sağlamaktır. Bu amaçla, liderler kısa, orta ve uzun vadeli iyileştirme planları hazırlayabilmektedirler. Kısa vadeli planlar işletmeyi en az kabul edilebilir bir hizmet düzeyine ulaştırmayı hedeflerken; orta ve uzun vadeli planlar operasyonel faaliyetleri normal seyrine veya daha yüksek bir seviyeye getirmeyi amaçlayabilmektedir. Bu aşamada liderlerin, paydaşlarına krize rağmen finansal sorunlar yaşamadıklarına ve her şeyin yakında normale döneceğine dair mesajlar vermeleri önemli bulunmaktadır (James & Wooten, 2005, s. 144; Pearson & Mitroff, 1993, s. 53)

Son aşama öğrenme aşamasıdır. Bu aşama, kriz esnasında elde edilen deneyimler neticesinde hatalardan ders çıkarılmasını ve bu doğrultuda kriz sonrasında örgüt yapısını, stratejileri, operasyonları vb. iyileştirmeyi içermektedir. Liderler, kriz öncesinde ve esnasında örgütün işleyişini aksatan sistemleri tespit ederek; kriz sonrasında onların yerine yeni sistemler kurabilmekte ve örgütün işleyişini değiştirebilmektedirler. Bu sebeple bazı araştırmacılar, krizin liderler için bir tehditten ziyade bir fırsat olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler (James & Wooten, 2005, s. 144; Pearson & Mitroff, 1993, s. 54).

4. Kriz Liderliği

Kriz yönetimi yazını, 1980'li yıllardan itibaren çalışılmasına rağmen, kriz liderliğine ilişkin yazının 2000'li yıllardan itibaren gelişmeye başladığı gözlemlenmiştir. Kriz liderliğine ilişkin ilk çalışmaların kriz yönetimi yazınından beslendiği ve kriz liderlerini "kriz yönetim aşamalarının uygulayıcıları" olarak nitelendirdikleri değerlendirilebilmektedir. Boin vd. (2010) kriz liderini kriz yönetim aşamalarının uygulayıcıları olarak tanımlayan araştırmacılarıdır. Boin vd. (2010)'ye göre, kriz lideri olası krizlere karşı hazırlıklı olan, kriz esnasında krizin etkilerini hafifleten, sonuçlarını değerlendiren, kriz sonrasında ise normallik duygusunun yeniden inşası için çaba gösteren liderdir. Bazı araştırmacılar (Wooten & James, 2008, s. 372; Gigliotti, 2017) kriz yönetim aşamalarının uygulayıcısı olarak nitelendirilen kriz liderliği tanımlarını eleştirerek, kriz lideri olarak tasnif edilebilmek için bu aşamaları sırasıyla takip etmenin yeterli olmadığını belirtmiş ve kriz liderliği için gereken özellikleri ve davranışları sınıflandırmışlardır. Wooten ve James (2008, s. 372) kriz yönetimi aşamalarının her biri için kriz liderlerine gereken özellikleri şöyle sıralamıştır: Kriz sinyallerinin alınması aşamasında çevreyi anlamlandırma ve çalışanların duygularını anlayarak onlarla empati kurma; krize hazırlık/ önleme aşamasında konu benimsetme (issueselling), örgütsel çeviklik ve yaratıcılık; zararı sınırlandırma ve iyileştirme aşamalarında risk alma, hızlı karar alma ve iletişim kurma; öğrenme aşamasında ise esnek davranmadır. Gigliotti (2017)'ye göre, kriz liderleri krize hazırlık yapma, çalışanlarla empati kurma, krizin ortaya çıkardığı yeni durumlara uyum sağlayabilme, güvenilirlik, esneklik ve şeffaflık olmak üzere altı özellik ve davranışı taşımaktadır. Kiealkowski (2013)'ye göre, kriz liderleri krizlerin öngörülemeyen doğasını anlayabilmeli, kriz esnasında karar verme sürecini yönetebilmeli, geniş perspektiften düşünebilmeli, yaratıcı çözümler üretebilmeli, esnek olmalı, gerçekçi beklentilere sahip olmalı ve çalışanlarla etkili iletişim kurabilmelidir. Rego ve Garau (2007)'ya göre ise kriz liderleri çalışanlarının duygularını yönetebilmeli, olumlu düşünmeli ve davranmalı, proaktif olmalı, çalışanlarına karşı içten ve saygılı olmalı, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve inanılan ortak değerler yaratabilmelidir.

Mitroff (2000, s. 7) çalışmasında, liderlerin çoğunluğunun krizi etkin bir şekilde yönetemediklerini ve krizi yönetmek adına gerekli olan özelliklere sahip olmadıklarını iddia etmektedir. Boin ve 't Hart (2003, s. 544) krizler neticesinde kariyerini ve saygınlığını yitiren liderler olduğunu belirtmektedir. Kriz sonrasında kariyerini kaybeden liderlerin aksine krizi etkin bir şekilde yöneterek toplumun saygısını kazanan ve kriz lideri olarak nitelendirilen liderler de mevcuttur. İlgili yazın incelendiğinde, 1976 ve 1989 yılları arasında Johnson & Johnson adlı örgütte CEO olarak görev alan James Burke'ın "kriz lideri" olarak nitelendirildiği gözlemlenmektedir (Mitroff, Shrivastava, & Udwardia, 1987, s. 283; Mitroff, 2000, s. 13). 1980'lerde, Johnson & Johnson'a ait Tylenol ilacının Chicago'da birçok kişinin ölümüne yol açmasıyla örgüt krizle karşı karşıya kalmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde, ilaçların bazılarının içerisinde siyanür olduğu ve kötü niyetli bir veya birkaç kişinin bazı ilaçların içerisine siyanür enjekte ederek tekrar piyasaya sürdüğü

tespit edilmiştir. James Burke, tüketicileri Tylenol satın almamaları konusunda uyararak reklamları yayından kaldırmış ve ilaçların üretimini durdurma kararı almıştır. Yaşanan kriz örgütün hatasından kaynaklanan bir kriz olmamasına rağmen, 100 milyon dolar değerindeki ilaçlar geri toplatılarak ilaçlardan ötürü hayatını kaybeden kişilere maddi destekte bulunulmuştur. Kriz sonrası süreçte ise James Burke, marka adını değiştirmeme, ilacın satış fiyatını düşürme, yeni reklam kampanyaları düzenleme ve ilacı açıldığında belli olan yeni kilitli kapaklarla ürettilme gibi stratejilerle kaybedilen pazar payının tekrar kazanılmasını sağlamıştır (Mitroff, Shrivastava, & Udwardia, 1987, s. 283; Mitroff, 2000, s. 13; Lucero, Kwang, & Pang, 2009, s. 242).

5. Covid-19 Virüsü ve Pandemisi

2003 yılında gerçekleşmiş olan SARS-COV-1 ve 2012 yılındaki MERS-COV virüsü (Orta Doğu Solunum Sendromu), son 20 yıl içerisinde gerçekleşmiş olan koronavirüslerdir (Ruiz-Frutos, Ortega-Moreno, Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, Domínguez-Salas, & Gómez-Salgado, 2021). Covid-19 veya Koronavirüs 2019 olarak adlandırılan SARS-COV-2 türü bulaşıcı nitelikli virüs hastalığı ise ilk olarak 31 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Hubei eyaletinin başkenti Wuhan'da görülmüştür. Covid-19, solunum sistemine etki eden, ateşlenme, halsizlik ve kuru öksürük ile kendini gösteren ve zatürreye dönüşebilen bir virüs hastalığıdır (Shalev & Shapiro, 2020).

20. yüzyılın başları ve ortalarından beri bireysel hijyene dikkat edilmesi, antibiyotikler ve aşuların kullanılmasıyla birlikte salgın hastalıkların gerçekleşmesinde ve ölüm oranlarında önemli miktarda azalma görülmüş olmasına rağmen, salgın hastalıklar halen dünyayı tehdit etmektedir. Antibiyotige dirençli yeni virüslerin ortaya çıkmasıyla birlikte salgın hastalıkların neden olduğu epidemiy veya pandemi potansiyelleri, durmadan artış göstermektedir. Ebola virüsü, HIV virüsü, kuş gribi, Zika virüsü, kronik solunum rahatsızlıklarına neden olan SARS virüsleri ve diğer pek çoğu, bu yeni tür virüslere örnek olarak verilebilmektedir (Shalev & Shapiro, 2020). SARS virüslerinden biri olan Covid-19 virüsü, tüm dünyada çok kısa bir süre içerisinde yayılmış ve insanların yaşamlarını tehdit ederek, kamu sağlığını etkisi altına almıştır (Ruiz-Frutos, Ortega-Moreno, Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, Domínguez-Salas, & Gómez-Salgado, 2021)

170 ülkede Covid-19 nedenli vaka sayısının 4,2 milyonun üzerinde seyretmesinden ve ölü sayısının 289 bin civarında gerçekleşmesinden dolayı, 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO), bu salgını, küresel bir epidemiy ve pandemi krizi olarak ilan etmiştir (Rudolph, et al., 2020; Ojo, Fawehinmi, & Yusliza, 2021; Koonin, 2020). Epidemiy, bir hastalığın, bir toplumdaki ya da bölgedeki beklenenin çok üzerinde gerçekleşen mevcudiyeti olarak tanımlanabilmektedir. Pandemi ise büyük bir epidemidir. Diğer bir ifadeyle pandemi, epideminin daha geniş bir coğrafik alanda gerçekleşmesidir ve daha çok bulaşıcı hastalıkları açıklamak için kullanılan bir sözcüktür (Stuijzand, et al., 2020).

6. Covid-19 Pandemisinin Etkileri

Covid-19 virüsü, sağlık açısından önemli etkilere ve değişikliklere neden olmuştur. Covid-19 pandemisinin insan sağlığı, özellikle de ölüm ve hastalık oranları üzerindeki etkilerine farklı ülkeler bünyesindeki haber ajansları sayesinde ulaşılabilir (McKibbin & Fernando, 2020). Covid-19 pandemisi, insan sağlığına etkisi nedeniyle, diğer pandemilerde olduğu gibi, insan yaşamında da önemli etkilere neden olmuştur. Yüz maskelerinin kullanılması gibi bireysel korunma önlemlerinin alınması ve medikal ürünlerin ithal edilmesi, bu etkilere örnek olarak verilebilmektedir (Donthu & Gustafsson, 2020). Virüsün yayılımını önlemek ya da azaltmak için ülkelerde, bireylerarası sosyal mesafelerin artırılması, okul ve üniversitelerde uzaktan eğitime geçilmesi, hijyen kurallarına uyulması (Spurk & Straub, 2020), ülke sınırlarının kapatılması, ülke vatandaşlarının hareket etmelerinin (yer değiştirmelerini) sınırlandırılması, insanların evlerinde karantina altında tutulmaları, evden dışarı çıkmalarının yasaklanması veya ülke genelinde tam kapanmaya gidilmesi (Donthu & Gustafsson, 2020), Covid-19'un insan yaşamı üzerindeki etkilerindenidir.

Covid-19 pandemisi, insan sağlığını ve yaşamını etkilemekle kalmamış, özellikle ekonomik anlamda küresel bir durgunluğa neden olmuş ve olmaktadır (Ruiz-Frutos, Ortega-Moreno, Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, Domínguez-Salas, & Gómez-Salgado, 2021). Genel olarak, Covid-19 pandemisi, ekonomik

açılan, ülkelerin, yatırım yapmalarını azaltarak, sermaye birikimlerini arttırmalarına olanak sağlamıştır. Bu da ülkelerin ekonomik büyüme düzeylerinin azalmasına neden olmuştur (Donthu & Gustafsson, 2020). Covid-19 pandemisinin, ekonomik etkileri, genel olarak değerlendirildiğinde, şunları ileri sürmek olanaklıdır: Çin ekonomisinin yavaşlamaya başlamasıyla ve üretiminin sektöre uğramasıyla birlikte, küresel tedarik zincirlerinin faaliyetleri olumsuz yönde etkilenmiştir. İşletmenin büyüklük ve küçüklüğüne bakmaksızın, Çin ile ilişkileri olan ve özellikle ondan girdi alarak, ithalat yapan tüm dünyadaki işletmeler, üretimlerini gerçekleştirmek için farklı bağlantılar kurmaya başlamışlardır. Ayrıca ülkeler arası ulaşımın kısıtlanması veya sınırlandırılması da küresel ekonomik faaliyetlerin daha da yavaşlamasına neden olmuştur (McKibbin & Fernando, 2020).

Covid-19 pandemisi ülkeleri ekonomik anlamda etkilemenin yanı sıra, tüm dünyadaki örgütleri hem teknik hem fiziksel hem de sosyo-psikolojik anlamda önemli ölçüde etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir (Ruiz-Frutos, Ortega-Moreno, Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, Domínguez-Salas, & Gómez-Salgado, 2021). Belirsizliğin yoğun olduğu pandemi sürecinde örgütlerin karlılıklarını arttırmaktan ziyade varlıklarını koruyabilmeleri önemli hale gelmiştir. Örgütlerin birçoğu kapanmış bir kısmı ise hayatta kalabilmek için küçülmeye gitmiş, üretim tesislerini azaltmış veya çalışanlarının bir miktarını işten çıkararak daha az sayıdaki çalışanla faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir (Spurk & Straub, 2020). Örgüt liderleri, örgütlerin hayatta kalıp kalamamalarından sorumlu tutulmuş ve liderlerin aldıkları kararların ve uyguladıkları stratejilerin krizin aşılp aşılmamasında etkili olduğu öne sürülmüştür. Liderlik önemli bir olgu haline gelmiş ve pandemi sürecinde kriz liderliğini ele alan birçok çalışma yazılmıştır (Baruch, Singh, Halliday, & Hammond, 2021; Forster, Patlas, & Lexa, 2020).

7. Covid-19 Pandemi Sürecinde Kriz Liderliği: Sistemik Tarama

Bu başlık altında Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği, “yönetim ve organizasyon” bilim alanı kapsamında ele alınmış olup, “Covid-19”, “Covid-19 pandemisi”, “Covid-19 virüsü”, “pandemi” kelimeleri ve “kriz liderliği”, “liderlik” kelimeleri 2’şerli veya 3’erli olarak farklı kombinasyonlarla hem İngilizce hem de Türkçe kelimelerle (Ör: “Covid-19”, “crisis leadership”) Google Akademik, Dergipark Akademik ve Marmara Üniversitesi veri tabanlarında taratılmıştır. Ulaşılan çalışmalar, sistemik yazın taraması doğrultusunda detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Sistemik tarama sırasında bazı çalışmalarda politik liderlerin, devlet liderlerinin veya yüksek eğitim kurumlarındaki bölüm başkanlarının Covid-19 pandemi sürecindeki kriz liderliklerinin ele alındığı tespit edilmiştir (Gigliotti, 2020; Haslam, Steffens, Reicher, & Bentley, 2021; Maak, Pless, & Wohlgezogen, 2021; Roberts, 2020; Wardman, 2020). Fakat bu çalışma, “yönetim ve organizasyon bilim alanı”yla sınırlandırılmış olduğu için, bu çalışmalar kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca “Covid-19” ve “liderlik (leadership)” kelimeleri taratıldığında pandemi sürecinde transformasyonel liderlikle ilgili çalışmalara da rastlanmış olup bu çalışmalar da kriz liderliği ile ilgili olmamaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır (Talu & Nazarov, 2020; Zaman, et al., 2020). Ulaşılan çalışmalarda yerel yazında konuyla ilgili sadece 1 çalışmaya rastlanmış olmakla birlikte, diğer tüm çalışmalar yabancı yazında yer almaktadır.

Baruch vd. (2021)’nin çalışmalarında, bir New York City hastanesinde liderlerin hangi kriz liderliği modelini kullanarak pandemiye cevap ürettikleri irdelenmiştir. Çalışmada, hastanede görevli liderlerin pandeminin yarattığı belirsizlik ve karmaşayı aşmak amacıyla Toyota üretim sisteminin dayandığı yalın (Lean) yönetim metodolojisini kullandıkları üzerinde durulmuştur. Baruch vd. (2021) yalın yönetim metodolojisini, katma değer yaratmayan işleri ortadan kaldıran, sürekli iyileştirmeyi teşvik eden ve organizasyonel mükemmelliğe ulaşmayı amaçlayan felsefi bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir. Hastanede, kriz liderlerine yalın metodolojiyi kullanırlarken belirli ilkelerin rehberlik ettiği ileri sürülmüştür. Bu ilkeler, “ayırt etmeksizin her bireye saygı duyma, alçakgönüllülükle liderlik etme, mükemmelliği arama, bilimsel düşünceyi benimseme, sürece odaklanma ve süreçteki sorunları çözme, kaliteyi artırma ve sorunların tekrar yaşanmaması için önlemler alma, gerekli kaynakların ihtiyaç halinde ulaşılabilir olmasını sağlama, sistemik bir şekilde düşünme, amacı açıkça ifade etme ve hastalar için değer yaratma” şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca pandemi sürecinde hastanedeki kriz liderlerinde belirli liderlik özelliklerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu özellikler, “çalışanları koruma, çalışanlarla sıklıkla iletişim halinde olma ve toplantı yapma, çalışanların iyi hissetmesi için psikiyatri bölümü gibi bölümlerden hizmet alma, acil

durumlarda çalışanlara rehberlik etmesi için “acil durum yönetim sistemi” kurma, yoğun bakım ünitesinin kapasitesini planlama, küçük başarıları kutlama, hızlıca alternatif stratejiler üretebilme ve diğer hastanelerle iletişim halinde olma ve bilgi paylaşma” şeklinde sıralanmıştır. Çalışmada, krizin aşılmasında çalışanların rolü ve önemine değinilmekte ve kriz liderlerinin çalışanların fiziksel sağlıklarının yanı sıra iyi oluşlarını (well being) da korumaya önem verdikleri dile getirilmektedir.

Forster vd. (2020), Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliğini ele aldıkları çalışmalarında, krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için kriz liderlerine tavsiyelerde bulunmuşlardır. Çalışmada, kriz liderlerinin otokratik bir yönetim tarzından kaçınmaları gerektiği ve çalışanların yaratıcı fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ekipler kurmaları önerilmektedir. Pandemi sürecinde koşulların hızla değiştiği üzerinde durulmakta ve liderlere analiz aşamasında çok zaman kaybetmemeleri ve hızlı hareket etmeleri tavsiye edilmektedir. Liderlerin krize ilişkin bilgileri paylaşmada çalışanlarına karşı şeffaf ve gerçekçi olmaları, sıklıkla çalışanlarla toplantı yapmaları ve toplantı esnasında iyimserliklerini korumaları önemli bulunmaktadır. Toplantılar esnasında krizin aşılmasında çalışanların üstlendikleri roller ve önemleri vurgulanarak çalışanların kendilerine güven duymaları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışmada kriz sürecinin liderler üzerinde bunaltıcı bir etkisi olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlere psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumaları için kriz esnasında duyguları üzerinde yoğunlaşmamaları, yeterli uykuyu almaları, iyi beslenmeleri ve egzersiz yapmaları tavsiye edilmektedir. Kriz sonrası aşamada ise kriz liderlerinin ileride yaşanabilecek olası salgınlara karşı ders çıkarmaları ve hazırlık yapmaları önerilmektedir.

Kaul vd. (2020), pandemi sürecinde kriz liderlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini sekize ayırmıştır. Liderlik özellikleri, iletişim kurma, gerçekçi ve iyimser olma, misyon ve temel değerler üzerine odaklanma, hızlı karar alma, kısa ve uzun vadeli planlar yapma, amaca yönelik olarak alçakgönüllülikle davranışta bulunma, yatay liderliğe geçme (horizantal leadership) ve dış paydaşları gözlemleyerek onlarla bilgi alışverişinde bulunma olarak sınıflandırılmıştır. Liderin kriz esnasında liderlik ettiği birime veya örgüte krize ilişkin bilgileri gerçekçi bir şekilde iletmesi çalışanların kriz esnasında yaşadıkları korkuların azalmasında etkili görülebilmektedir. Çalışmada, liderlerin çalışanlarıyla kurdukları iletişimde iyimser ve umut verici olmaları önerilmektedir. Kaul vd. (2020), kriz esnasında örgütlerin temel değerlerinin ve misyonlarının sorgulandığını ve etkili kriz liderlerinin çalışanları motive etmek için örgütün değerlerini ve misyonunu yeniden hatırlatmaları gerektiğini ifade etmektedir. Çalışmada belirsizliğin yüksek olduğu pandemi sürecinde kriz liderlerinin hızlı karar almalarının ve uzun vadeli planlar yaparken kısa vadeli planlar yapmalarının önemine de değinilmiştir. Liderlerin çalışanlarla arasında birliktelik duygusu yaratmasının önemi vurgulanmıştır. Etkili bir kriz yönetimi için kriz liderlerinin çalışanlarına alçak gönüllülikle yaklaşmaları ve onları empatiyle dinlemeleri önerilmektedir. Çalışmada, kriz esnasında liderlerin çoğunlukla riski azaltmak ve kontrolü sağlamak amacıyla diğer bireylerin sorumluluk alanlarına giren konularda kararları kendilerinin aldıkları iddia edilmektedir. Kriz liderlerine “yatay liderlik” modeline geçmeleri ve diğer bireylerin karar alımlarını teşvik etmeleri önerilmektedir. Kaul vd. (2020) etkili kriz liderlerinin krizi ve krizin etkilerini daha iyi anlayabilmek adına dış paydaşlarla iletişim kurduklarını ve bilgi paylaşımında bulduklarını belirtmiştir. Bu kapsamda, liderlere krize ilişkin daha iyi kararlar alabilmeleri için dış paydaşlarla iletişim kurmaları tavsiye edilmektedir.

Dirani vd. (2020), pandemi sürecinde ve sonrasında etkili bir kriz yönetimi için gerekli liderlik yetkinliklerinin neler olduğunu ve İnsan Kaynakları Gelişim uzmanlarının liderlere destek olmak amacıyla üstlendikleri yeni rolleri tartışmıştır. Çalışmada, yeni roller ve amaçlar benimseme, liderliği çalışanlarla paylaşma, iletişim kurma, çalışanların teknolojiye erişimini sağlama, çalışanların iyi oluşlarına (well being) önem verme, örgütün mali yapısının korunması ve örgütsel dayanıklılığı teşvik etme üzere yedi liderlik yetkinliğinden söz edilmektedir. Dirani vd. (2020) Ford, Toyota, General Motors gibi şirketlerin pandemi sürecinde üretim tesislerini solunum cihazı üretmek amacıyla yeniden tasarlamalarını örnek göstererek liderlerin kriz sürecinde örgütler için yeni roller ve amaçlar oluşturabileceklerini belirtmektedir. Kriz liderlerinin otokratik bir liderlik şeklini benimsemeleri yerine liderlik sorumluluklarını çalışanlarla paylaşmaları ve bireylerin karara katılımına izin vermeleri önerilmektedir. Çalışmada, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanların kişisel sorunlarıyla yakından ilgilenilmesi, teknolojinin örgüte entegre edilmesi ve çalışanların teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalarının sağlanması önemli kriz liderliği yetkinleri olarak ele alınmaktadır. Dirani vd. örgütsel dayanıklılığı krizden en az hasar alarak başa çıkma ve

değişme kapasitesi olarak değerlendirmektedir. Örgütsel dayanıklılığı düşük olan örgütlerin kriz sonrasında iflas ettikleri üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda kriz liderlerine örgütsel dayanıklılığı arttırmaya yönelik olarak kararlar almaları önerilmektedir.

Keen vd. (2020)'nin çalışmasında, pandemide karşılaşılan zorlukları iyi yönetebilmek adına kamu sağlık kuruluşlarının liderlerine belirli ilkeler önerilmektedir. Bu ilkeler, 2010 yılında Haiti'deki depreme müdahale esnasında elde edilen deneyimler neticesinde oluşturulan ve pandemi sürecine de uygulanabilecek nitelikteki ilkeleri içermektedir. Çalışmada, Haiti depremi gibi farklı bir krizdeki kriz yönetimi uygulamalarının Covid-19 sürecindeki kriz liderliğine ilişkin yararlı içgörüler sağlayacağı öngörülmektedir. Keen vd. (2020)'ye göre, liderlerin durumsal farkındalık kazanmaları, hızlı ve duruma uygun kararlar almaları, çalışanlarıyla basit ve net bir şekilde iletişim kurmaları, çalışanlarının ve kendilerinin ruh ve beden sağlıklarıyla ilgilenmeleri, krize ilişkin değerlendirme yapabilmeleri ve öğrenmeleri önemli bulunmaktadır. Durumsal farkındalık, liderin kriz esnasında yaşananları doğru bir şekilde anlamasını ve krizin çevresel etkilerinin de farkında olmasını içermektedir. Liderlerin bilinçli kararlar verebilmeleri için durumsal farkındalık geliştirmeleri önemli bulunmaktadır. Liderler, kriz esnasında normal iş yapma süreçlerinin ve uygulamalarının mevcut durumun ve yeni gerçekliğin taleplerini karşılayamayacağını bilmelidir. Bu kapsamda liderlerin krizi etkin bir şekilde yönetebilmeleri için hızlı düşünceleri ve yeni duruma uyum sağlamaya çalışmaları önerilmektedir. Çalışmada, liderlere çalışanlarıyla basit ve net mesajlar içeren bir iletişim kurmaları tavsiye edilerek Haiti'de depreme müdahale esnasında uygulanan bir yöntemden bahsedilmektedir. Haiti'de kriz liderlerinin “ne yaptıklarını, şu an ne yapıyor olduklarını ve ne yapmayı planladıklarını” içeren ve en fazla üç önemli konuya değinen bir mesajı her gün çalışma arkadaşlarına ilettikleri ifade edilmiştir. Ayrıca liderlere pandemi sürecinde oluşabilecek tükenmişliği önlemek amacıyla ekipleriyle ilgilenmeleri ve hem ekip üyelerinin hem de kendilerinin ruh ve beden sağlıklarını korumaya önem vermeleri önerilmektedir. Çalışmada, liderlerin kriz esnasında liderliklerine ilişkin günlük bir değerlendirme yapmalarının önemine değinilmiş ve liderlere “Covid-19 Liderlik Günlüğü” tutmaları tavsiye edilmiştir. Böylece liderlerin aldıkları kararları her gün gözden geçirebilecekleri, nerede başarılı veya başarısız olduklarını saptayabilecekleri değerlendirilmektedir.

Mather (2020)'in çalışması, bir lider olan Mather'in kendi deneyimlerinden yola çıkarak yazdığı ve Covid-19 pandemisinde kriz liderlerine yönelik öneriler geliştirdiği bir çalışmadır. Çalışmada, insanın doğası gereği belirsizlikle karşı karşıya kaldığında harekete geçmeden önce daha fazla bilgi arayışında olduğu öne sürülmüştür. Kriz esnasında bu bilgi arayışının zaman kaybına ve gecikmelere yol açabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, kriz liderlerine, kriz yaşanmaya başladığı andan itibaren hızlıca karar almaları önerilmektedir. Ayrıca liderlere, sorumluluk üstlenmeleri ve yanlış kararlar aldıkları takdirde hatalarını kabul ederek hatalarından öğrenmeye çalışmaları, mevcut duruma uyum sağlamaları ve salgının ilerleme hızı vb. gibi salgına ilişkin bilgiler değiştikçe stratejilerini sürekli geliştirmeleri tavsiye edilmektedir. Liderlerin çalışanlarla açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurmaları, konuşma esnasında motive edici ve umut verici olmaları önerilmektedir. Liderlerin hızlı davranarak işletmenin operasyonlarını krize göre düzenlemeleri önemli bulunmaktadır. Çalışmada, Unilever'in üretimini cilt bakım ürünlerinden temizlik ve hijyen ürünlerine kaydırması ve Dior ve Givency'nin üretimi parfümden el dezenfektanı üretimine kaydırmaları örnek olarak gösterilmiştir. Son olarak liderlere, alışılmadık dışında düşünceleri önerilmektedir. Mather (2020) çalışmasında bireyin kendi düşünce kalıplarının dışına çıkabilmesinin zorluğundan bahsederek bu gerçekleştirdiği takdirde liderlerin kuruluşlarında büyük bir değişim gerçekleştirebileceklerini öne sürmüştür.

Prestia (2020) hemşire liderlerin Covid-19 sürecinde ahlaki yükümlülüklerini ele aldığı çalışmasında, hemşire liderlere ahlaki değerlerini koruyarak krizi etkin bir şekilde yönetebilmeleri için öneriler getirmektedir. Çalışmada, hemşire liderlerin iletişim şekli üzerinde durulmakta ve hemşire liderlere ekiplerindeki hemşirelerle şeffaf bir iletişim kurmaları, hemşirelere doğru bilgileri vermeleri, onlara karşı duyarlı davranmaları, saygı duymaları, onları önemsemeleri ve onlarla arasında duygusal bir bağ kurmaları önerilmektedir.

Stoller (2020), Covid-19 sürecinde liderliği ele aldığı “commentary” olarak yayınlanan görüş makalesinde, liderlere krizi etkin bir şekilde yönetebilmeleri için öneriler geliştirmiştir. Çalışmada, proaktif davranma, krizde ortaya çıkan yeni duruma göre işletmenin operasyonlarını düzenleme, hızlı karar alma,

çalışanlarla sıklıkla realist ve iyimser bir yaklaşımla iletişim kurma liderlere sunulan önerilerdir. Çalışmada proaktif davranış kriz öncesi ve kriz esnasında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kriz öncesi proaktif davranış, olası krizlere ilişkin planlar yaparak hazırlık yapmayı içerirken, kriz esnasındaki proaktif davranış ise krize ilişkin doğru bir değerlendirme yapabilmeyi, öngörülerde bulunmayı ve bu değerlendirme ve öngörüler neticesinde elde bulundurulmuş kaynakları en etkin şekilde kullanmayı içermektedir. Ayrıca çalışmada, liderlere örgütün operasyonlarını krize uygun bir şekilde yeniden düzenlemeleri, hızlı karar almaları, çalışanlarla sıklıkla realist ve iyimser bir yaklaşımla iletişim kurmaları tavsiye edilmektedir.

Nohria (2020) Harvard Business Review’de yayınlanan pandemi sürecinde örgütlerin nasıl hayatta kalacaklarını ele aldığı yazısında, krizin örgüt yapısında gerçekleşecek olan bazı değişikliklerle aşılabileceğini ve krize en iyi uyum sağlayan örgütlerin diğer örgütlere kıyasla krizi daha iyi atatabileceklerini iddia etmektedir. Bu kapsamda çalışmada, liderlere örgütlerinin krize uyum gösterme yeteneklerini arttırabilmeleri için örgüt yapısında değişikliklere gitmeleri önerilmektedir. Çalışmada iki örgüt yapısı tasnif edilmektedir. Birinci örgüt yapısı ile geleneksel bir örgüt yapısı tasnif edilmekte ve bu tarz örgütlerin hiyerarşik bir yapıya sahip, merkezi bir (centralized) lideri olan, sıkı kural ve prosedürleri olan, alanında uzmanlaşmış çalışanlara sahip ve çalışanlarına uzaktan çalışma imkanı tanımayan örgütler oldukları ifade edilmektedir. İkinci örgüt yapısı ise örgütlerin krize daha iyi uyum sağlayabilmeleri için Nohria (2020) tarafından liderlere önerilen örgüt yapısıdır. Bu örgüt yapısına sahip örgütlerde basit ve esnek kurallar bulunmakta, bir liderden ziyade birçok lider bulunmakta (dağıtımci liderlik), çalışanlara uzaktan çalışma imkanı tanınmakta ve çalışanlara çapraz eğitim verilerek bir çok konuda uzmanlaşmalarına izin verilmektedir. Çalışmada, birinci örgüt yapısına sahip örgütlerin krizi aşmada zorlanacakları, ikinci örgüt yapısına sahip örgütlerin ise krizi daha etkin yönetecekleri iddia edilmektedir.

Everly vd. (2020)’nin çalışmalarında, kriz liderlerine Covid-19 sürecinde çalışanlarının yaşayabilecekleri psikolojik sıkıntılara destek olabilmeleri için öneriler geliştirilmektedir. Çalışmada, bu önerilerin yazın doğrultusunda ve Johns Hopkins hastanesinde çalışan liderler ve yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde oluşturulduğu belirtilmektedir. Liderlere, krizin yarattığı karmaşadan çalışanlarını koruyabilmeleri için belirli rutinler oluşturmaları önerilmektedir. Bunlardan bazıları hastanede her gün her vardiyanın başında veya sonunda çalışanlarla toplantılar yapma veya çalışanlara bilgilendirici e-postalar atmadır. Çalışmada liderlere konuşmadan önce dinlemeleri ve açık uçlu sorular sorarak çalışanların düşüncelerini ve kaygılarını anlamaları ve çalışanlarına verdikleri bilgilerle çalışanlarının kaygılarını azaltmaları tavsiye edilmektedir. Çalışmada liderlerin çalışanlarıyla paylaşabilecekleri üç bilgi türünden bahsedilmektedir: İleriye dönük bilgi (ne olacak), açıklayıcı bilgi (ne oldu, neden oldu ve şu an ne oluyor) ve kuralcı bilgi (öneriler veya eylemde bulunmaları için talimatlar). Ayrıca liderlere çalışanlarıyla aralarında güven inşa etmeleri amacıyla şeffaf ve doğru bilgileri içeren bir iletişim kurmaları ve çalışanlara önerdikleri davranışları kendileri uygulayarak rol model olmaları önerilmektedir. Çalışanların kendilerini yalnız hissetmemeleri, endişe ve kaygı düzeylerinin artmaması için liderlerin onları desteklemeleri önemli bulunmaktadır. Bu kapsamda, liderlere kendilerini yalnız hisseden veya kaygı yaşayan çalışanlarına bu duygularla baş etmek için ne yaptıklarını sormaları ve ekip içerisinde kendi deneyimlerini paylaşmalarını teşvik etmeleri tavsiye edilmektedir. Çalışmada, birbirine bağlı grupların stresle daha iyi başa çıktıkları öne sürülerek; kriz liderlerine çalışanlarını birbirleriyle yakınlık kurabilmeleri için bir araya getirmeleri önerilmektedir. Son olarak çalışmada kriz liderlerine hızlı karar almaları ve önemli kararları almayı geciktirmemeleri tavsiye edilmektedir.

Sriharan vd. (2021)’nin “kriz liderliği” ve “pandemi” anahtar kelimelerini içeren 35 görgül makaleyi Nvivo nitel veri analiz programı ile tematik analiz yaparak incelediği çalışmalarında, pandemi sürecinde kriz liderleri tarafından sergilenen liderlik yetkinliklerinin türleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, kriz liderlerine ilişkin görev odaklı, insan odaklı ve uyum odaklı olmak üzere 3 liderlik yetkinliği tespit edilmiştir. Görev odaklı yetkinlikler, pandemi sürecini etkin bir şekilde yönetebilmek için gereken bilgi, beceri ve davranışları kapsamaktadır. Kriz öncesinde olası krizlere karşı hazırlık yapma, kriz esnasında çalışanlarla doğru ve şeffaf bir iletişim kurma, diğer örgütlerle iş birliği yaparak bilgi alışverişinde bulunma ve önemli kararlar üzerinde fikir birliği oluşturma görev odaklı yetkinliklerdir. İnsan odaklı yetkinlikler ise kişilerarası ilişkileri yönetmek için gereken beceri ve davranışları kapsamaktadır. Çalışanlara karşı empati gösterme, çalışanların düşünce ve duygularının farkında olma, fiziksel ve duygusal olarak çalışanların

yanında olduğunu hissettirme, çalışanların iyi oluşunu (well being) önemseme, onlara ilham verme ve etkileme insan odaklı yetkinliklerdir. Uyum odaklı yetkinlikler ise liderlerin krizin hızlı değişen koşullarına uyum göstermesi için gereken becerileri içermektedir. Hızlı karar alma, sistemik düşünme ve geçmiş deneyim ve sezgilerinin bileşimi olan örtük bilgisinden (tacit knowledge) yararlanma uyum odaklı yetkinliklerdir. Sriharan vd. (2021)'ye göre, öngörülemez kriz koşullarında liderler örtük bilgileri vasıtasıyla hızlı karar alabilmektedirler.

Mutch'un (2020) kriz liderliği özelliklerini belirlemeye yönelik olarak kriz liderleriyle görüşme yaptığı çalışmada, kriz liderlerinin özellikleri eğilimsel, ilişkisel ve bağlamsal özellikler olmak üzere üç grup altında sınıflandırılmıştır. Eğilimsel özellikler, liderlerin davranışlarını yönlendiren kişilik özellikleri, değer ve inançları gibi bireysel özelliklerini nitelendirir. Sorumluluk bilinci, bireylere saygı, alçakgönüllülük ve topluma faydalı olma inancı liderlerin eğilimsel özelliklerini ifade etmektedir. İlişkisel özellikler ise liderlerin çalışanlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurması, takımı içerisinde ortak bir duygu yaratabilmesi, çalışanlara karşı duyarlı davranması gibi kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağlayan özellikleri kapsamaktadır. Kriz öncesinde çalışanlar ve lider arasında güçlü bağların kurulması liderlerin kriz esnasında çalışanları harekete geçirmesini ve onlara yeni roller vermesini kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca liderlerin pandemi sürecinde çalışanların ailelerinin sorumluluklarını üstlenerek yardım etmesi önemli bulunmaktadır. Çalışmada son olarak bağlamsal özelliklerden bahsedilmektedir. Bağlamsal özellikler, kriz esnasında krizin etkin bir şekilde yönetilmesi için liderlerde bulunması gereken özellikleri içermektedir. Çalışmada bu özellikler hızlı karar alma, kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapma, durum değerlendirmesi yapma, kaynakları etkin kullanma, yeni duruma uyum sağlama, krize ilişkin her yeni gelişmede seçenekleri tekrar gözden geçirme ve geniş perspektiften düşünme olarak ele alınmaktadır.

Beilstein vd. (2020) pandemi sürecinde liderliği ele aldığı çalışmada, sağlık sektöründe çalışan liderlere krizi etkin bir şekilde yönetebilmeleri için öneriler getirmektedir. Çalışmada liderlere, çalışanlarıyla veya ekip üyeleriyle sıklıkla iletişim kurmaları, dürüst ve şeffaf olmaları, konuşmalarında önemli mesajları sürekli tekrar etmeleri ve çalışanlarına empatiyle yaklaşmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca liderlerin çalışanlarına güven vermeleri, saygılı bir üslupla çalışanlarına geri bildirimlerde bulunmaları, örgüt içerisinde olumlu bir öğrenme kültürü yaratmaları, krizin olası sonuçlarını değerlendirerek durumsal farkındalık kazanmaları, hızlı karar almaları, suçlamak yerine hatalarından ders çıkarmaları ve risk yönetim araçlarını kullanmaları önerilmektedir. Çalışmada, liderlerin kriz öncesinde olası krizlere karşı hazırlık yapmaları da önemli bulunmaktadır.

Cinnioğlu (2021), Covid-19 pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak görgül bir araştırma yapmıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren sekiz adet beş yıldızlı otelin müdürleriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde, otel müdürlerinin krizi iyi yönetebilmek adına personele ve ekip çalışmasına önem verme, strateji geliştirme ve vizyon oluşturma olmak üzere üç liderlik özelliğine sahip oldukları bulgulanmıştır. Otel müdürleri pandemiyle birlikte tüketicilerin talep ve isteklerinin değiştiğini ve otellerde hijyen koşullarının ön planda tutulduğunu belirtmiş ve krizi atlatabilmeleri için otelleri yöneten liderlerin bu kapsamda yeni bir vizyon oluşturmaları ve yeni stratejiler geliştirmeleri gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

8. Sonuç

Bu çalışmada, Covid-19 pandemisinde kriz liderliği, yönetim ve organizasyon bilim alanı kapsamında ele alınarak sistemik yazın taraması yapılmıştır. Ulaşılan çalışmalar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaların çoğunluğunun sağlık alanındaki dergilerde doktorlar tarafından yazıldığı tespit edilmiştir. Covid-19 virüsünün tedavisinin tam olarak bilinmemesi, virüsün yayılma hızının yüksek olması, hızla artan sayıdaki entübe hastalar için yoğun bakım ünitelerindeki yatak kapasitelerinin yetersiz kalışı ve sağlık çalışanlarının çalışma düzenlerinin değişimi gibi sebepler hastanelerde yoğun bir karmaşanın yaşanmasına sebep olmuş ve hastanelerde kriz liderliğini önemli hale getirmiştir. Bazı çalışmalarda, örneklem olarak hastaneler ele alınmış olup, örneklem dahilindeki bu hastanelerde krizin etkin bir şekilde yönetimini sağlayan kriz liderlerinin etkili davranışlarından yola çıkılarak kriz liderlerine öneriler geliştirilmiştir (Baruch, Singh, Halliday, & Hammond, 2021; Everly, Wu, Crumpsty- Fowler, Dang, & Potash, 2020).

Bazı çalışmalarda ise geçmiş yıllarda yaşanan deprem gibi doğal felaketler ele alınmış olup bu felaketlerdeki başarılı kriz liderliği davranışları örnek gösterilerek yine kriz liderlerine tavsiyelerde bulunulmuştur (Keen, Gilkey, & Baker, 2020). Ayrıca, kriz liderliği yazınına detaylı bir şekilde inceleyen ve detaylı inceleme neticesinde Covid-19 pandemisinde kriz liderlerine önerilerde bulunan çalışmaların olduğu da tespit edilmiştir (Dirani, et al., 2020; Sriharan, et al., 2021).

Çalışma kapsamında ulaşılan çalışmalar değerlendirildiğinde, çalışmaların çoğunluğunda kriz liderlerinin çalışanlarına karşı yaklaşımının, çalışanlarıyla kurdukları iletişimin ve krizi çözmedeki becerilerinin bütünsel olarak ele alındığı söylenebilmektedir. Kriz liderlerinin çalışanlarına karşı yaklaşımının nasıl olması gerektiğine ilişkin öneriler getiren çalışmaların çoğunluğunda, Covid-19 pandemi sürecinde yaşanan belirsizlik nedeniyle çalışanların stres ve kaygı düzeylerinin artacağı öne sürülmüş ve kriz liderlerine çalışanlarına karşı empati göstermeleri, çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmaları, çalışanlarına önem vermeleri, onlara saygı duymaları ve çalışanlarının ruh sağlıkları ve iyi oluşlarını (well being) korumaları için destekleyici olmaları önerilmiştir. Kriz liderlerinin çalışanlarına karşı gösterdikleri olumlu yaklaşımın yanı sıra çalışanlarıyla kurdukları iletişimde güvenilir olmaları, şeffaf davranmaları, onlara Covid-19 pandemisine ilişkin doğru bilgileri paylaşmaları ve verdikleri bilgilerin olumsuzluğuna rağmen umut verici olmaları tavsiye edilmiştir. Çalışmaların çoğunluğunda kriz liderlerinin krizi yönetmedeki becerilerine de değinildiği gözlemlenmiştir. Hızlı karar alma, krizin ortaya çıkardığı yeni durumlara uyum sağlama, esnek davranma, geniş perspektiften düşünme, durum değerlendirmesi yapma, diğer örgütlerle iş birliği yaparak bilgi alışverişinde bulunma ve kaynakları etkin kullanma çalışmaların çoğunluğunda dile getirilen becerilerdir.

“Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” kapsamındaki sistemik yazın taraması bütünsel olarak değerlendirildiğinde, sınırlı sayıda görgül çalışmaya rastlandığı söylenebilmektedir. Araştırmacılara Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliğini ele alan görgül çalışmalar tasarlamaları önerilebilir. Çalışmaların biri dışında diğerlerinin yabancı yazında yayınlanmış olması, özellikle Türk araştırmacıların, bu konuya yönelmediklerini göstermektedir. Bu anlamda yerel yazında eksiklikler olduğu söylenebilir. Kriz liderliği olgusunun yönetim ve organizasyon alanına giren bir konu olmasına rağmen, çoğunlukla sağlık çalışanları tarafından sağlık kuruluşları bağlamında ele alınması alan yazında bu yönde bir eksiklik olduğunu gösterebilmektedir. Bu bağlamda, Covid-19 pandemisinde kriz liderliği konusunun farklı sektörler örneğinde görgül araştırmalar kapsamına dahil edilmesi önerilebilir. İleride bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılara, tüm sektörleri ve örgütleri etkileyen Covid-19 krizinin, “sağlık kuruluşları dışındaki örgütlerde liderler tarafından nasıl yönetildiğinin” veya “bu dönemde hangi kriz liderliği özelliklerinin ön plana çıktığının” araştırılması da önerilebilmektedir.

Haruta ve Hallahan (2003), çalışmalarında 1985’te Japonya ve Birleşik Devletler’de meydana gelen iki büyük havayolu kazasında, liderlerin davranışlarını Hofstede (1980)’nin kültür sınıflandırması bağlamında incelemişlerdir. Çalışmada, Japonya ve Birleşik Devletler’e ait hava yolu işletmeleri liderlerinin krizi yönetim şekilleri, iletişim stratejileri ve toplumdaki özür dileme biçimlerinin kültürel özelliklere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu kapsamda, ileride “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” konusunda çalışmak isteyen araştırmacılara, konuyu Türk kültürü bağlamında incelemeleri önerilebilir. Buna ek olarak araştırmacılara, Haruta ve Hallahan (2003)’ün çalışmasında olduğu gibi ilgili konuyu farklı ülkelerin kültürel bağlamlarında irdelemeleri, bu kapsamda ayrıntı noktalar açısından kıyaslamalara gitmeleri ve “kültürel bağlam” doğrultusunda “Covid-19 pandemi sürecinde kriz liderliği” ile ilgili bir kuramsal çerçeve çizmeleri önerilebilir.

8. Extended Abstract

A systematic review on the phenomenon of crisis leadership during the Covid-19 pandemic was conducted in this study. When the researches were examined holistically, it was discovered that the majority of them were published in medical journals by doctors. The reasons such as the unknown treatment of the Covid-19 virus, the high rate of spread of the virus, the insufficient bed capacity in the intensive care units for the rapidly increasing number of intubated patients, and the change in the working patterns of the health workers caused an intense confusion in the hospitals and made crisis leadership in hospitals important. In some studies, hospitals were used as a sample, and suggestions for crisis leaders were developed based on the effective behavior of crisis leaders who ensured effective crisis management in

these hospitals (Baruch, Singh, Halliday, & Hammond, 2021; Everly, Wu, Crumpsty- Fowler, Dang, & Potash, 2020). Natural disasters such as earthquakes in recent years were discussed in some studies, and successful crisis leadership behaviors in these disasters were given as examples, as well as advice to crisis leaders (Keen, Gilkey, & Baker, 2020). Furthermore, it has been determined that there are studies that conduct a comprehensive review of the crisis leadership literature and make recommendations to crisis leaders in the Covid-19 pandemic (Dirani, et al., 2020; Sriharan , et al., 2021).

When the studies reached within the scope of the study are evaluated, it can be stated that the majority of the studies take a holistic approach to crisis leaders' approach to their employees, the communication they establish with their employees, and their skills in crisis management. Most studies that make recommendations about how crisis leaders should approach their employees suggest that employees' stress and anxiety levels will rise due to the uncertainty experienced during the Covid-19 pandemic process, and that crisis leaders should show empathy towards their employees, establish close relationships with their employees, care about and respect their employees. and to be supportive of their employees in order to protect their mental health and well-being. In addition to a positive attitude toward their employees, crisis leaders were advised to be reliable in their communication with them, to act transparently, to share accurate information about the Covid-19 pandemic, and to remain optimistic despite the negativity of the information they provided. It has been observed that the majority of studies also refer to crisis leaders' skills in crisis management. The skills expressed in the majority of the studies are quick decision making, adapting to new situations caused by the crisis, acting adaptively, thinking from a broad perspective, evaluating the situation, exchanging information in collaboration with other organizations, and effectively using resources.

When the systematic review within the scope of "crisis leadership during the Covid-19 pandemic" was evaluated holistically, a limited number of empirical studies were found. Researchers may be advised to design empirical studies that address crisis leadership during the Covid-19 pandemic. The fact that all but one of the studies were published in foreign literature shows that Turkish researchers in particular do not prioritize this subject. In this regard, it can be said that there are deficiencies in the local literature. Although crisis leadership is a subject in the field of management and organization, the fact that it is mostly handled by health professionals in the context of health institutions suggests that there is a gap in the literature in this area. In this context, it is suggested that crisis leadership in the Covid-19 pandemic should be considered in the sample of different sectors and empirical studies should be designed. Researchers working on this topic in the future may be advised to investigate the Covid-19 crisis, which affects all sectors and organizations, "how it is managed by leaders in organizations other than health institutions" or "which crisis leadership characteristics come to the fore during this period".

Keywords: Covid-19, Pandemic, Crisis Leadership, Systematic Review.

Kaynakça

Baruch, D., Singh, D., Halliday, C., & Hammond, J. (2021). Applying LEAN strategies to crisis leadership. *Nursing Management*, 37-41.

Beilstein, C., Lehmann , L., Braun, M., Urman, R., Luedi, M., & Stüber, F. (2020). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*.

Boin , A., & T Hart , P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.

Boin , A., T Hart, P., McConnell , A., & Preston, T. (2010). Leadership Style, Crisis Response and Blame Management: The Case of Hurricane Katrina. *Public Administration*, 88(3), 706-723.

Boin , A., Kuipers , S., & Overdijk , W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.

Cinniöglü, H. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Otel Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları: İstanbul Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34-46.

Crandal , W., Parnell , J., & Spillan , J. (2009). *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. Sage.

Diers, A. (2007). Assembling a Jigsaw Puzzle: Proposing The Strategic Model Of Organizational Crisis Communication. *Annual Conference of International Communication*.

- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., et al. (2020). Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resources Development in Times of Crisis a Response to Covid-19 Pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
- Everly, G., Wu, A., Crumpsty- Fowler, C., Dang, D., & Potash, J. (2020). Leadership Principles to Decrease Psychological Casualties in COVID-19 and Other Disasters of Uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*.
- Forster, B., Patlas, M., & Lexa, F. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists' Journal*.
- Gigliotti, R. (2017). *6 Critical Components of Effective Crisis Leadership*. International Capital Marketing Association.
- Gigliotti, R. (2020). Looking beyond COVID-19: Crisis Leadership Implications for Chairs. *The Department Chair*, 14-15.
- Gopinath, G. (2020). *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn since the Great Depression*. IMFBlog.
- Haruta , A., & Hallahan, K. (2003). Cultural issues in airline crisis communications: A Japan-US comparative study. *Asian Journal of Communication*, 13(2), 122-150.
- Haslam , S., Steffens , N., Reicher, S., & Bentley, S. (2021). HIdentity Leadership in a Crisis: A 5R Framework for Learning from Responses to COVID-19. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 35-83.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in workrelated*. Beverly Hills: Sage Publications.
- James , E., & Wooten, L. (2005). Leadership as (un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 141-152.
- Kaul , V., Shah, V., & El-Serag , H. (2020). Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology*.
- Keen, P., Gilkey, R., & Baker, E. (2020). Crisis Leadership - From the Haiti Earthquake to the COVID Pandemic. *Journal of Public Health Management and Practice*, 503-505.
- Kielkowski, R. (2013). Leadership During Crisis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 62-65.
- Koonin, L. (2020). Novel Coronavirus Disease (COVID-19) outbreak: Now is the Time to Refresh Pandemic Plans. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(4), 1-15.
- Lucero, M., Kwang, A., & Pang, A. (2009). Crisis Leadership: When Should the CEO Step up? *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 234-248.
- Maak, T., Pless, N., & Wohlgezogen, F. (2021). The Fault Lines Of Leadership – Lessons from the Global Covid-19 Crisis. *Journal of Change Management*, 21(1), 66-86.
- Mather, P. (2020). Leadership and Governance in a Crisis: Some Reflections on COVID-19. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- McKibbin, W., & Fernando, R. (2020). The Economic Impact of Covid-19. R. Baldwin, & B. Di Mauro içinde, *Economics in thne time of Covid-19* (s. 45-51). Londra: CEPR Press.
- Mitroff, I. (2000). *Managing Crises Before They Happen*. New York: Amacom.
- Mitroff, I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. (1987). Effective Crisis Management. *Executive*, 283-292.
- Mutch, C. (2020). Crisis leadership: Evaluating our leadership approaches in the time of COVID-19. *New Zealand Council for Educational Research*.
- Nohria, N. (2020). What Organizations Need to Survive a Pandemic. *Harvard Business Review*.
- Ojo, A., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 1-18.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Prestia, A. (2020). The Moral Obligation of Nurse Leaders: COVID-19. *Nurse Leader*, 326-328.
- Rego, L., & Garau, R. (2007). *Stepping into the Void Centre for Creative Leadership*.

Roberts, R. (2020). COVID-19, leadership and Lessons from Physics. *Australian Journal of Rural Health*, 28, 232-235.

Rudolph, C., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., et al. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1-2), 1-35.

Ruiz-Frutos, C., Ortega-Moreno, M., Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, D., Domínguez-Salas, S., & Gómez-Salgado, J. (2021). Sense of Coherence, Engagement, and Work Environment as Precursors of Psychological Distress among Non-Health Workers During the COVID-19 Pandemic in Spain. *Safety Science*, 133, 1-9.

Shalev, D., & Shapiro, P. (2020). Editorial: Epidemic Psychiatry: The Opportunities and Challenges of COVID-19. *General Hospital Psychiatry*, 64, 68-71.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Editorial: Flexible Employment Relationships and Careers in Times of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4.

Sriharan, A., Hertelendy, A., Banazsak-Holl, J., Fleig-Palmer, M., Mitchell, C., Nigam, A., et al. (2021). Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. *Medical Care Research and Review*, 1-12.

Stoller, J. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*.

Stuijzand, S., Deforges, C., Sandoz, V., Sajin, C., Jaques, C., Elmers, J., et al. (2020). Psychological Impact of an Epidemic/Pandemic on the Mental Health of Healthcare Professionals: a Rapid Review. *BMC Public Health*, 20, 1-18.

Talu, S., & Nazarov, A. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 486, 518-524.

Wardman, J. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*, 1-29.

Wooten, L., & James, E. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.

Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., et al. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1), 185-200.

Araştırmacıların Katkı Oran Beyanı/ Contribution of Authors

Yazarların çalışmadaki katkı oranları %100 şeklindedir.

The authors' contribution rates in the study are %100 form.

Çıkar Çatışması Beyanı / Conflict of Interest

Çalışmada herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

There is no conflict of interest with any institution or person in the study.

İntihal Politikası Beyanı / Plagiarism Policy

Bu makale İntihal programlarında taranmış ve İntihal tespit edilmemiştir.

This article was scanned in Plagiarism programs and Plagiarism was not detected.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Scientific Research and Publication Ethics Statement

Bu çalışmada Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında belirtilen kurallara uyulmuştur.

In this study, the rules specified within the scope of the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed.