



Turizm Sektöründe Üst Düzey Yöneticilerin Perspektifinden Çevik Liderlik

Öğr. Gör. Semra Zengin ÜNAL¹

Doç. Dr. Gözdegül BAŞER²

Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK³

ÖZET

Turizm sektöründe çevik liderlik, dinamik müşteri talepleri ve piyasa koşullarına hızla adapte olabilen, yenilikçi çözümler geliştiren, esnek ve öngörülü bir yönetim yaklaşımını temsil eder. Bu çalışmanın temel amacı, turizm sektöründe görev yapan üst düzey otel yöneticilerinin liderlik algısını belirlemektir. Bu doğrultuda, Antalya'da bulunan beş yıldızlı bir otelde görev yapan 8 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki dört açık uçlu soru, literatüre dayalı olarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Görüşmeler, 25 ile 40 dakika arasında sürmüş ve yüz yüze yapılmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu çalışmada, turizm sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerin çevik liderlik yaklaşımları incelenmiş olup yöneticilerin görüş ve önerileri doğrultusunda otellerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması için çevik liderlik anlayışına dayalı bir model geliştirilmiştir. Bulgulara dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, Otel İşletmeleri, Üst Düzey Yöneticiler, Çevik Liderlik.

Agile Leadership from the Perspective of Senior Executives in the Tourism Sector

ABSTRACT

Agile leadership in the tourism sector represents a management approach that is flexible, proactive, and capable of quickly adapting to dynamic customer demands and market conditions while developing innovative solutions. The main purpose of this study is to determine the leadership perception of senior hotel managers working in the tourism sector. In this regard, interviews were held with 8 managers working in a five-star hotel in Antalya. The four open-ended questions in the interview form were prepared based on the literature and taking expert opinions. Interviews lasted between 25 and 40 minutes and were conducted face to face. In the study, semi-structured interviews were conducted using the qualitative research method and the data obtained from these interviews were examined using the content analysis method. In this study, the agile leadership approaches of senior managers working in the tourism sector were examined and, in line with the opinions and suggestions of the managers, a model based on the agile leadership approach was developed for hotels to adapt to changing environmental conditions. Recommendations are provided based on the findings.

Key Words: Tourism Sector, Hotel Management, Senior Executives, Agile Leadership.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, semra.zengin@antalya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2244-3948

² Antalya Bilim Üniversitesi, Turizm Fakültesi, gozdegul.baser@antalya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1450-191X

³ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3297-1659

GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, süreci doğru planlayıp yöneten, yenilikçi ve değişime açık yöneticilerle mümkündür (Atam vd., 2020; Bilim, 2020). Başarılı bir yönetici olabilmek için liderlik yeteneklerine sahip olmak şarttır. Çalışanlar, yöneticilerinin aynı zamanda etkili bir lider olmasını da istemektedir. (Cinnioğlu & Salha, 2019; Koçel, 2015). Liderlik kavramı, günümüzde hızla küreselleşen, sürekli değişen ve karmaşıklaşan dünya koşullarında her zamankinden daha kritik bir rol oynamaktadır. (Bayrakçı, 2022).

Üretim ve tüketime aynı anda gerçekleştiği otel işletmelerinde, yöneticilerin değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmeleri ve beklenmedik krizleri etkin şekilde yönetebilmeleri önemlidir. Bu nedenle işletme yöneticileri, amaç ve hedeflerine ulaşırken değişimi ve yeniliği takip etmelidir. Bu süreçte ihtiyaç duyulan liderlik tarzı çevik liderliktir. Beceri kavramının önemi ve pazar koşullarının karmaşıklığı göz önüne alındığında, liderlerin yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Üretkenlik, küresel vizyon ve etkili iletişim becerileri, çevik liderliğin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu nedenle yöneticilerin önemli kararlarında çevik liderlik yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir.

Hizmet sektörünün bir parçası olan otel işletmelerinde, üst düzey yöneticilerin liderlik anlayışları rekabet avantajı sağlama konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Teknolojinin sürekli yenilenmesi, yeni pazarların ve rakiplerin ortaya çıkması ile şirketler arasındaki rekabetin artması, otel operasyonlarının sürdürülebilirliğini büyük ölçüde üst yönetimin performansına bağlı hale getirmiştir. Otel işletmeleri için iş performansını ve gelir düzeylerini etkileyebilecek faktörler arasında otel yöneticilerinin liderlik davranışları bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler, değişimi ve yeniliği takip etmeli, çalışanların iş performansını artıracak ve istifa niyetlerini azaltacak liderlik tutumları sergilemelidir. Bu ihtiyaçları karşılayabilen liderlik tarzı, çevik liderlik anlayışında bulunmaktadır.

Bu araştırma, turizm sektöründe üst düzey yöneticilerin çevik liderlik anlayışının etkisini belirlemeyi ve Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin çevik liderlik algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğu genellikle yönetici seviyesine odaklanırken, üst düzey yöneticilerin çevik liderlik algıları hakkında özel olarak yapılmış çalışmalar sınırlı olabilmektedir. Bu çalışma, üst düzey yöneticilerin çevik liderlikle ilgili farkındalıklarını ve bu liderlik anlayışının işletme performansına olan etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle müşteri odaklı ve yüksek rekabetin olduğu otelcilik sektöründe çevik liderliğin etkilerine dair araştırmalar yeterince kapsamlı olmayabilir. Bu çalışma, çevik liderlik anlayışının müşteri memnuniyeti, operasyonel verimlilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceleyerek sektöre özgü değerli bilgiler sağlayabilir. Teorik olarak çevik liderliğin temelleri literatürde işlenmiş olsa da, turizm sektöründe nasıl uygulandığına dair sınırlı bilgi mevcuttur. Bu çalışma, yöneticilerin çevik liderlik ilkelerini nasıl uyguladığını analiz ederek uygulama eksikliklerini ortaya çıkarabilir. Böyle bir çalışma, turizm ve otelcilik sektöründeki liderlik yaklaşımlarına önemli ve yeni bir perspektif kazandırarak literatürdeki boşlukları doldurabilir. Bu çalışmanın, liderlik literatüründe mevcut olan boşlukları doldurması ve sektördeki uygulamalar için yol gösterici olması hedeflenmektedir. Aynı zamanda otel işletmeleri yöneticilerine rehberlik ve fikir sunma açısından önemli bir fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik literatürü incelendiğinde, farklı modeller ve teorilerin geliştirilmiş olduğu görülmektedir. 2000'li yıllara kadar ortaya konan modeller, liderlik kavramına, lider ile

takipçiler arasındaki etkileşime ve zihinsel süreçlere yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak Rush ve arkadaşları (1977), Kenney ve arkadaşları (1994), Bryman (2001) gösterilebilir. Bu araştırmalar, örgütün mevcut durumundan daha ileri bir noktaya nasıl taşınabileceğini kontrol, etkileme ve motive etme gibi davranışlar üzerinden incelemiştir.

Sanayi devriminden sonra, manuel üretimin yerine farklı bir üretim tarzı ortaya çıktı. Bu değişim, firmaları rekabete teşvik etti ve firmalar, bu rekabet ortamında avantaj elde edebilmek için yeni üretim modelleri geliştirdiler (Bir, 2022). Örgütlerde, 1990'larda seri üretim modeli, 1990'larda yalın üretim modeli ve 2000'lerde çevik üretim modeli gelişmiştir. Bugün, bir örgütün tüm departmanlarında çevik olma ihtiyacını savunan örgütsel çeviklik modeli gündeme gelmiştir.

Çeviklik, Christopher ve Towill'e (2002) göre; çeviklik, bilgi sistemleri, lojistik süreçler, düşünme biçimleri ve organizasyon yapısı da dâhil olmak üzere tüm işletmenin işleyişini ifade eder. Çevik örgütlerin özelliği, esneklik temel kavramlardan biri olmasıdır. Başlangıçta, üretim esnekliği otomasyon odaklıydı ve hızlı geçişleri mümkün kılmayı amaçlıyordu. Zamanla, üretim esnekliği daha geniş bir iş bağlamı ve tedarik zinciri felsefesi kavramlarıyla birlikte ön plana çıkmıştır.

Çeviklik hem akademik hem de pratik bilginin ortaya çıkışını, gelişimini ve sonuçlarını anlamak için önemi gün geçtikçe artan bir araştırma konusudur. Çeviklik, bir kuruluşun ortamındaki yeni fırsatları takip ederek ve başarılı ve doğru bir şekilde yanıt vererek veya pazar fırsatlarını hızla kavrayarak ve bunlardan yararlanarak pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilir (Swafford, 2006). Diğer bir deyişle, çeviklik kavramı, bir organizasyonun sosyal ve iş ortamındaki (iş ortamındaki paydaşlar gibi) değişikliklere uyum sağlayarak süreçlerini, kaynaklarını ve stratejik yöntemlerini yeniden yapılandırma yeteneğidir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009). Aynı zamanda, çeviklik kavramı, şirketlerin ürünlerde, hizmetlerde, kanallarda ve pazar segmentlerinde inovasyon yoluyla değer yaratması ve elde etmesi, rekabetçi performanslarını sürekli iyileştirmesi ve yeniden tanımlaması için temel oluşturur (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003).

Günümüz dünyasındaki hızlı değişim, belirsizlikler, karmaşık sistemler ve değişken ortamlar yöneticilerin karar vermesini güçleştirmekte ve planlama yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu durumu ifade etmek üzere VUCA kavramı geliştirilmiştir. 1987 yılında Bennis ve Nannus tarafından tanımlanan VUCA kelimesi, volatility (değişkenlik), uncertainty (belirsizlik), complexity (karmaşıklık) ve ambiguity (muğlaklık) olmak üzere dört İngilizce kelimeden oluşmaktadır (Wouter, 2019). Narayan (2021) günümüzün VUCA dünyasındaki en önemli yetkinliği çevik liderlik olduğunu savunmuştur. Çevik liderliğin sadece hızlı cevap verme kavramı olmadığını, giderek karmaşılaşan koşullarda tutarlı ve etkili eylem gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Araştırmacı Bob Johansen VUCA'nın her bir ögesine karşılık dört yanıt içeren başlıca kısa adlar ortaya çıkarmıştır. Bu kısa ad değişkenlik kelimesine vizyon, belirsizlikte anlayış, karmaşıklık kelimesinde netlik ve muğlak kelimesinde çeviklik kavramlarını sunmuştur (O'Shea, 2017).

Çevik Liderlik Yaklaşımı ise Fowler ve Highsmith (2001) tarafından yazılan çevik bildirisinden doğdu. Bu bildiri, planlar ve süreçlerden ziyade öncelikle bireyler, insanlar ve müşterilerle etkileşimleri ve işbirliklerini teşvik etmektedir. Çevik liderlik tanımları ile ilgili literatürde yer alan bilgiler şu şekildedir;

Çevik lider takımının etkin olması için doğru ortamı geliştirmeyi amaçlar. Çevik liderler gelişen ve değişen durumlara karşı uyum gösterirler. Akli sürekli yenilik ve fırsatlara odaklanırlar. Her yönden beceri, sürekli kalite iyileştirme fikrini ortaya çıkarır (Cestou, 2020). Çevik lider duyarlı, hızlı, kararlı, risk alan ve krizlerin farkında olan bir bireydir. Yeni endüstriyel uygulamalara uyum sağlar. Görülen farklılıklar doğrultusunda verimlilik hangi şekilde en üst

seviyeye çıkarılır ve ekip çalışması nasıl oluşturulur şeklinde net bir şekilde cevap aranır. Aynı şekilde çevik lider yeniliklere açıktır; her an gelebilecek değişimlere, krizlere ve baskılara karşı atik bir tavır sergilemektedir (Prasongko ve Adianto, 2019).

Öncelikle çevik liderler kendilerini başarılı olmak için sürekli olarak ekiplerinin çalışma şeklini şekillendiren ve belirli işlerin tasarımının gelecekte ortaya çıkabilecek yeni talep ve ihtiyaçları öngörerek yaratılması gerektiğini savunan insanlar olarak tanımlarlar (Henson, 2015). Bir liderin çevik bir kültür oluşturabilmesi için, ihtiyaçları analiz ederek yol haritası oluşturmayı bilen, teknoloji becerilerine sahip, kararlı, proaktif ve hızlı bir birey olması önemlidir (Hayward, 2018).

Change Wise kuruluşu tarafından ortaya çıkarılan beş yıllık bir araştırma sonucuna göre, çevik bir lider, mevcut odaklarından geri adım atması aynı zamanda daha geniş düşünen kişidir. Liderler çevik özelliklerini geliştirdikçe, geri adım atma yetenekleri derinleşir ve genişler, aynı zamanda düşünce ve eylemleri arasında geçiş sıklıkları da artar. Temel olarak beceri, bir bireyin özelliklerinden biridir. Çeviklik, bir liderin temel özelliğidir, bir meta-yetkinliktir (Joiner, 2014).

Çevik liderlik kuruluşların VUCA dünyasında ihtiyaç duyduğu etkin bir yönetim modelidir. Çevik liderlik modelinin gerektirdiği temel özellikler şu şekilde açıklanmıştır; Açık olma, kabullenme, işbirliği, sürekli öğrenme, dayanıklı olma, esnek olma ve empati kurmaktır. Bu özelliklerden yola çıkarak çevik lider, motivasyonel bir yaklaşımla izleyeceği yolu belirleyebilir, insan ilişkilerine değer verir hoşgörülü ve esnektir, yaratıcılığa ve yenilikçi bakış açılara açıktır, değişime ve gelişime hızla uyum sağlar. Dolayısıyla çevik liderlik güven veren geniş bir alana sahip liderlik çeşidi olarak tanımlanmaktadır (Bir, 2022).

Çevik liderlik bireyleri etkilemek ve örgütsel değişimi sağlamak konusunda oldukça etkilidir. Çeviklik, günümüz yöneticilerinin önemli niteliklerinden biri olarak görülmektedir. Esneklik ve hız sayesinde çok yetenekli olan bir çevik lider daha büyük şirketlerin başarısını kolaylaştırabilir ve günümüz dünyasının zor şartlarıyla baş edebilir. Bu yüzden çevik liderliğin, takıma liderlik edebilen ve takım davranışını sürekli olarak etkileyebilen bir yönetim tarzı olduğu sonucuna varılmaktadır. Böylece takım kuruluş için kazanımlar sağlamak adına farklı beceriler sunarak müşterilere her zaman esneklik sağlar ve her zaman günümüz dünyasının zorluklarıyla yüzleşmeye hazırdır (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman ve Majid, 2020).

Çevik liderler, yönlendirme, iletişim kurma, kontrol etme ve işlerin yapılmasını kolaylaştırma yeteneğine sahip bireylerdir (Hamman ve Spayd, 2015). Bir başka tanıma göre çevik liderlik, iş ortamındaki değişiklikleri dinamik olarak algılayabilme ve bunlara hızlı ve esnek eylem ve eylemlerle yanıt verebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Horney, Pamore ve O'Shea, 2010).

YÖNTEM

Bu çalışma, bireylerin sosyal gerçekliği ve daha az gözlemlenebilir anlamlarını keşfetmeye yönelik olan nitel araştırma yaklaşımını benimsemektedir. Nitel araştırmalar, tümevarımsal bir perspektif doğrultusunda "ne", "nasıl" ve "neden" sorularına odaklanarak deneyimlerin anlamlarını ve yapılarını keşfetmeyi amaçlar (Cullen, 2021). Araştırmacılar, katılımcılarla derinlemesine etkileşime geçerek, onların deneyim ve algılarını doğrudan anlamayı hedefler. Bu süreçte, araştırmacının öznelliği ve önyargılarının, veri toplama ve analiz süreçlerine etkisi en aza indirilmeye çalışılır. Bu nedenle, öznel ve araştırmacının önyargıları bu tür araştırmalarda önemli bir faktördür. Araştırmacının ön kabulleri ve önyargıları, veri toplama, analiz ve yorumlama süreçlerini etkileyebilir. Bu yüzden, nitel araştırmalarda araştırmacının öznel tutumlarına dikkat etmek ve bunları mümkün olduğunca minimize etmek önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Araştırmanın tasarımı çalışmanın amacına göre

belirlenir. Araştırma planları araştırmacıya yol gösterir ve araştırma çalışmasının sürekliliği ve güvenilirliğine göre sosyal bilimler alanında benimsenen yöntemlerin kullanılmasını sağlar. Nitel düşünce ve araştırma, öznellik ve derinlemesine anlama üzerine odaklanarak, araştırma sürecinin temelini oluşturur (Mayring, 2000).

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan fenomenoloji (olgu bilimi) desenine uygun olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar, insanların gizemlerini çözmek ve kendi algılarıyla şekillendirdikleri toplumsal sistemlere ait derinlikleri açığa çıkarmak için kullanılan bilgi üretme yöntemlerinden biridir (Özdemir, 2010). Nitel yaklaşımla yapılan araştırmalar, konuyla ilgili detaylı bilgi elde etmeyi hedefler. Keşif özelliği taşıyan nitel araştırmalar, az çalışılan konuları keşfetme ve aydınlatmada oldukça yararlı olabilir (Neuman, 2012). Fenomenoloji, günlük hayatta karşılaşılan ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız deneyim, olay veya durumları ayrıntılı bir şekilde keşfetmeyi amaçlayan bir nitel araştırma türüdür. Fenomenoloji deseninde, veriler, söz konusu fenomeni (olguyu) doğrudan yaşayan veya ifade edebilen bireylerden ya da gruplardan toplanır. (Crosley, 2002). Fenomenoloji deseni kullanılarak herhangi bir olgu hakkında açıklamalar ve örnekler ortaya konabilir. Fenomenoloji deseni altında incelenen olguya ilişkin katılımcıların algıları ve deneyimlerinin yanı sıra, bu deneyimlerin yaşandığı ortam ve koşullar hakkında bilgi edinmek amaçlanır (Creswell, 2013). Bu araştırmanın odak noktası, otel yöneticilerinin çevik liderlik davranışını nasıl algıladıklarıdır. Bu bağlamda ele alınan olgu, çevik liderlik olgusudur. Araştırmada, günümüzün hızlı değişen şartlarında ekip ve lider uyumu, liderlik anlayışındaki değişiklikler, çevik liderlik faaliyetleri ilişkin üst düzey otel yöneticilerinin görüşlerini derinlemesine anlamak için fenomenoloji deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için yarı yapılandırılmış veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında veri toplama yönteminin seçilmesinin temel nedeni katılımcıların konuya ilişkin detaylı ve derinlemesine bilgi sahibi olmasıdır. Ancak sonuçların güvenilirliği bilimsel araştırmanın en önemli kriterlerinden biridir. "Geçerlilik ve güvenilirlik" bu anlamda araştırmalarda en sık kullanılan kavramlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmanın güvenilirliği, araştırmacının niteliği, sonuçların doğruluğu gibi faktörler çalışmanın inandırıcılığını ve güvenilirliğini belirler. Bu geçerlilik açısından önemlidir (Krefting, 1991).

Lincoln ve Guba'nın (1986) araştırması, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına farklı bir bakış açısı getirir. Bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına alternatif bir yaklaşım önerilir ve bu kavramlar dört farklı kriter altında incelenir: inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve onaylanabilirlik. Bu dört kriter, nitel araştırmaların kalitesini değerlendirmede kullanılan temel ölçütlerdir.

Lincoln ve Guba'ya (1989) göre; **İnandırıcılık** bir araştırmanın temsiliyet gücüyle ilgilidir. İnandırıcılığı sağlamak için uzun süreli katılım ve veri çeşitlenmesi gibi teknikler önerilir. **Aktarılabilirlik:** Nitel araştırmalarda bulguların başka vakalara ne kadar uygulanabilir olduğu derin açıklamalarla sağlanır. **Güvenilirlik:** Araştırma sürecinin mantıklı ve izlenebilir olması gerekir. **Onaylanabilirlik:** Bulguların, araştırmacının yorumlarına dayanmaksızın verilerden türetilmesi gerekir ve bu süreç açıkça belgelenmelidir.

Öncelikle araştırmanın amacına ilişkin yedi soru geliştirilmiştir. Onaylanabilirlik için hazırlanan sorular bu konularda uzman iki öğretim üyesine sunulmuş ve fikir birliği sağlanmıştır. Araştırmada inanılırlığın sağlanabilmesi için katılımcı ifadelerine yer verilmiş ve kategori listeleri için katılımcı teyidi alınmıştır. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formundan üç soru çıkarılmıştır. Daha sonraki süreçte katılımcı onayı alınmıştır. Öncelikle katılımcılardan güvenilir bilgi almak için onlara çalışmanın amacı açık bir şekilde anlatılarak otel bilgileri ve kendi isimleri gizli kalacağı bilgisi verilmiştir. Kendilerine gizli tutulacakları

ve görüşmelerin gönüllülük çerçevesinde yapılacağı söylenmiştir. Görüşmede otel yöneticilerinden isimlerinin ve şirket bilgilerinin paylaşılması halinde yanıt vermelerini ve verdikleri yanıtların ses kaydının alınması için onay alınmıştır.

Görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizinde içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin özü, yazılan ve söylenenlerin sınıflandırılması ve ne kadar sıklıkla kullanıldıklarının incelenmesidir (Simon, Burstein, 1985). Öncelikle, içerik analizi gerçekleştirmek amacıyla analiz edilecek bir materyal grubu seçilir ve ardından içeriğin belirli özelliklerini kaydetmek için bir yöntem geliştirilir. Bu yöntemde, belirlenen kelimelerin veya temaların hangi sıklıkta ortaya çıktığı belirlenir.

KATILIMCILARIN BELİRLENMESİ

Bu araştırmanın evreni, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemin tercih edilme nedeni, araştırma probleminin ortaya konmasında, incelenen durumun meydana geldiği merkezdeki katılımcılardan gönüllü olarak veri sağlanacağı varsayımına dayanmasıdır (Creswell, 2013). Amaçlı örnekleme tercih edilerek, araştırmacının ulaşabileceğini düşündüğü üst düzey yöneticiler araştırmaya davet edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen ve görüşme yapmayı kabul eden sekiz beş yıldızlı otel yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014).

Nitel araştırmalarda elde edilen bilgilerin genellemesi zor olduğundan, nicel temsil dikkate alınmaz. Örneklemin amacı, belirli bir olgu veya olayı netleştirmek ve derinleştirmektir. Bu nedenle, örneklemin temsil gücünden çok, araştırma konusuyla olan ilgisi önemlidir. Bu nedenle katılımcı sayısının yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Örneklemin oluşturulmasındaki bir diğer kriter ise, en az on yıllık tecrübeye sahip olunmasıdır. En az on yıllık tecrübeye sahip olması çalışma hayatında çeşitli deneyim edinmiş kişiler olması oldukça önemlidir. Çalışanın performansı ne olursa olsun belli bir deneyim yılını tamamlamadan bir üst role geçemiyor. Bu yüzden araştırmada en az on yıllık deneyimli olan üst düzey yöneticiler tercih edildi ve görüşmeler yapıldı. Bu şekilde, sekiz kişiden oluşan bir örnekleme ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bu kişilerle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25 ile 45 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 5 tanesi erkek 3 tanesi kadındır. Ayrıca otel yöneticilerinin en az lisans, bazıları lisansüstü eğitime sahip ve hepsi sektörde 10 yıldan daha uzun süredir çalışmaktadır. Katılımcılara ait bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Çizelge 1. Katılımcıların demografik özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Tecrübe	Görevi
K1	Kadın	43	Lisansüstü	20 yıl	Misafir İlişkileri Yöneticisi
K2	Erkek	44	Lisans	15 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü
K3	Erkek	47	Lisans	22 yıl	Muhasebe Müdürü
K4	Kadın	36	Lisansüstü	10 yıl	Misafir İlişkileri Yöneticisi
K5	Kadın	41	Lisansüstü	14 yıl	Eğitim ve Geliştirme Müdürü
K6	Erkek	53	Lisans	25 yıl	İnsan Kaynakları Genel Müdürü
K7	Erkek	55	Lisans	25 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü
K8	Erkek	44	Lisans	20 yıl	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla araştırma için hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda dört adet yarı yapılandırılmış soru yer almaktadır. Hazırlanan görüşme formu Antalya'da faaliyet gösteren otellerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır.

Görüşme tekniğinde hem konuyu hem de spesifik problemi anlamaya ve çözmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Bunu yaparken aynı zamanda “katılımcıların konu ya da sorunu nasıl algıladıkları, nasıl anlamlar yükledikleri, kabul ve reddedişlerindeki sebeplerin ne olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır” (Bal, s. 74). Glesne (2014) “çalışmanın araştırma sorusu ya da sorularından ne anlamak istediğimizi ortaya çıkarmak için katılımcılara sorulması gereken soruları görüşme soruları olarak tanımlamaktadır”. Bu çalışmada katılımcılara araştırmanın amacına uygun olarak formüle edilen aşağıdaki 4 ana soru sorulmuştur. Bunlar:

1. Günümüzün hızlı değişen şartlarında siz ve ekibinizin uyum sağlayabilmesi için nasıl davranırsınız?
2. Günümüz koşullarında liderlik anlayışındaki değişimleri nasıl açıklayabilirsiniz?
3. Çevik liderlik kavramı sizce neyi ifade ediyor?
4. Çevik liderlik olarak ne tarz faaliyetler yapıyorsunuz?

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler, 29 Eylül 2023 ile 4 Kasım 2023 tarihleri arasında otel yöneticilerinin talepleri göz önünde bulundurularak muhtelif alanlarda bir ses kayıt cihazı kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve katılımcıların izni ile görüşmeler kaydedilmiştir.

BULGULAR

Antalya ilinde faaliyet gösteren 8 tane beş yıldızlı otel üst düzey yöneticisinin, sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri gizlilik esasına bağlı kalınarak aşağıda verilmiştir. Otel üst düzey yöneticilerinin isimleri sırayla Katılımcı 1 (K.1) ve Katılımcı 8 (K.8) olarak belirtilmiştir.

Araştırma sorusu 1: Günümüzün hızlı değişen şartlarında siz ve ekibinizin uyum sağlayabilmesi için nasıl davranırsınız?

Yöneticilerin günümüz hızla değişen şartlarına uyum sağlayabilmeleri ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular şu şekildedir;

Bu kategoride katılımcıların “günümüzün hızlı değişen şartlarında siz ve ekibinizin uyum sağlayabilmesi için nasıl davranırsınız? Sorusuna verilen yanıtlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu, değişen koşullara uyum sağlamak için durum analizi yapmayı, fikir alışverişinde bulunmayı ve hızla harekete geçmeyi önemli bulmuştur.

✓ Çalışanlarla fikir alış-verişi yapmak.

Katılımcıların açıklamalarında sıkça yer alan önemli kategorilerden biri, çalışanlarla fikir alış-verişi yapmak, karar almada birlikte hareket etme ve uyumlu çalışmanın önemi vurgulanmıştır. Fikir alış-verişi ile ilgili bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Global değişimleri yakından takip etmeliyiz. Bunu sürdürülebilir kılmak gerekir. Sürekli takip fikir alış verişi ve iyi bir dinleyici gözlemleyici olmak bilgileri güncel tutarak hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabiliriz.” (K6)

“Çalışanlarla fikir alışverişini yapmak, birçok açıdan otelimizin verimliliğini ve çalışan memnuniyetini artırır. Bu yüzden çalışanlarımla fikir alış verişi yapmak benim için oldukça önemli bir durumdur.” (K7)

✓ **Hızlı karar almak.**

Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için hızlı bir şekilde harekete geçmek büyük önem taşır. Değişen şartlara hızlıca uyum sağlayabilmek, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda başarı için kritik bir faktördür. Hızlı aksiyon almak, yeniliklere açık olmayı ve esnek bir yaklaşımı beraberinde getirir, böylece işletmelerin dinamik bir şekilde gelişen pazarlarda - rekabet avantajı sağlamasına imkân verir. Hızlı karar alma konusunda bazı katılımcılar şu şekilde ifadelerde bulunmuştur:

“Hızlı bir şekilde değişen şartları analiz edip bu durumla alakalı ekibimle birlikte toplantılar yapıp karşılıklı fikir alışverişinde bulunuruz.” (K1)

“...bilgileri güncel tutarak hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabiliriz.” (K6)

✓ **Uyum Sağlamak**

Çalışanların kişilik yapılarına göre onları yönlendirmek ve değişime ayak uydurmak gerekir. Çalışanların kişilik yapılarına göre yönlendirme yapmak, onların güçlü yönlerini öne çıkararak değişime uyum sağlamalarını desteklemenin önemli bir yolu olabilir. Bu yaklaşım, her bireyin farklı ihtiyaçlarına ve potansiyeline odaklanarak, organizasyon içindeki çeşitliliği ve etkili işbirliğini teşvik eder.

“Kişiye göre davranmak gerekir. Kişiye göre davranmak sadece kişinin karakteriyle de alakalı değildir tecrübesiyle de alakalıdır.” (K5)

“Örnek vereyim. Bir lifeguard ekibimize bile ben eğitim tarafından baktığım için. lifeguard ekibimize bile şey yapıyoruz. Haberli ve habersiz bir boğulma vakası gibi aksiyon almalarını bekliyoruz. Onlara bir haber geliyor ve koşturuyorlar. Ne kadar zamanda yattılar? Ne yaptılar? Bunları ölçümlendirip kaydediyoruz.” (K4)

“Herkes kendi fikrini beyan eder yani şu durumda ne yapabiliriz, nasıl davranmamız gerektiğini konuşur uyumlu bir şekilde birlikte karar veririz.” (K1)

Katılımcılar aynı zamanda olası bir krize hazırlıklı oldukları ve kolayca uyum sağladıklarını beyan etmişlerdir.

“Bizim kuruma bağlılığımız önemli tabi ama ekibimde olan çalışanlar birbirine de bağlı o yüzden biz en ufak bir değişiklikte olsa kolayca uyum sağlayıp ayak uydurabiliyoruz.” (K2)

✓ **Durum analizi yapmak**

Çalışanlarla içten ve samimi ilişkiler kurmak önemlidir. Turizm sektöründe liderlerin değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmek için çalışma ekibiyle samimi ilişkiler kurması ve şeffaf olması gerekir;

“Biz genel olarak değişen şartlar dışında da çok samimi, mesafeli olmayan ve yüz yüze olan ilişkiler yürütüyoruz. Çünkü günümüz şartlarında çalışanlarımız çok bilinçli eskisi gibi değil.” (K2)

“Çalışanlardan çevrede yer alan krizlerle mesela pandemi gibi olaylarla karşılaştığımızda onlarla ortak kararlar alıp krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışırız.” (K7)

“Herkes kendi fikrini ifade eder ve uyumlu bir şekilde bir araya gelerek ne yapabileceğimizi, nasıl davranmamız gerektiğini tartışır ve birlikte karar verirsek, işimizde daha başarılı olabiliriz.” (K5)

“Otelimiz için bir proje kapsamında toplantı yaptığımızda öncelikle güncel verileri toplarız ardından mevcut durumunu anlar ve gelecekteki stratejileri planlamak için kritik bir adım artmış oluruz.” (K3)

Araştırma Sorusu 2: Günümüz koşullarında liderlik anlayışındaki değişimleri nasıl açıklayabilirsiniz?

Yöneticilerin günümüz koşullarında liderlik anlayışındaki değişimler ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular şu şekildedir;

Katılımcıların çoğu günümüzde liderlik anlayışındaki değişimleri samimi ilişkiler kurmak, iyi bir gözlemci olmak, motivasyonu sağlamak, memnuniyeti artırmak ve iyi bir dinleyici olmak şeklinde ifade etmişlerdir.

✓ **Samimi ilişkiler**

Samimi ilişkiler, özellikle otel çalışanları için oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyeti ve konukseverlik sektöründe başarı, sadece hizmetin kalitesiyle değil, aynı zamanda personelin misafirlere karşı samimi ve içten bir yaklaşımıyla da belirlenir. Otellerde çalışanlar, konukların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara yardımcı olmak için samimi bir iletişim kurmalıdır. Samimiyet, konukların otelde rahat hissetmelerini sağlar, tekrar ziyaret etme olasılıklarını artırır ve olumlu bir deneyim yaşamalarını sağlar. Bu nedenle, otel çalışanları için samimi ilişkiler kurma becerisi, işlerinin önemli bir parçasıdır ve müşteri memnuniyeti üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Katılımcıların samimi ilişkiler konusundaki ifadeleri şu şekildedir;

“Soğukkanlılık, doğru planlama becerisi, doğru iş dağılımını sağlama becerisi, iş takibi, ekip ruhunu oldukça önemli bir husus benim için. İş dışında sosyal etkinlikler düzenleyerek, takım ruhunu ve samimi ilişkileri pekiştiririz. Çalışanlarımın benimle her zaman konuşabileceğini bilmelerini sağlarım. Bu, karşılıklı güven duygusunu da artırır.” (K1)

“Ben tüm ekibime karşı çok samimi bir tavır sergilememe rağmen bugüne kadar saygı konusunda hiçbir sıkıntıyla karşılaşmadım. Yani herkes tabii ki de saygısını koruyor ama sevgi bağı çok gelişmiş aramızda böyle olunca onlar beni seviyor ben onları seviyorum. Bizim komple yönetim biçimimiz bu şekilde ve biz aile gibi çalışıyoruz.” (K2)

Bu ifade, bir kişinin ekibine samimi bir yaklaşım sergilediğini ve bu yaklaşımın karşılığında ekibin saygısını kazandığını ifade ediyor. Ayrıca, bu samimi ilişkilerin sevgi bağlarını güçlendirdiği ve ekibin bir aile gibi bir araya geldiği belirtiliyor. Yönetim tarzının bu samimi ve ailevi yaklaşımı benimsediği ve bu şekilde çalıştığı ifade edilmektedir.

✓ **İyi bir gözlemci olmak**

Bir otel yöneticisi olarak iyi bir gözlemci olmak, işletmenizin başarısında hayati bir öneme sahiptir. Bu yetenek, müşteri memnuniyetini sağlamak, personel performansını izlemek, operasyonel verimliliği artırmak, rekabet analizi yapmak ve riskleri yönetmek gibi alanlarda etkin hareket etmenize olanak tanır. Aynı zamanda hem işletme içinde hem de dışında birçok görevi başarıyla yerine getirmenize yardımcı olur. İyi bir gözlemci olarak, işletmenin günlük faaliyetlerini yakından izlerken, pazar trendleri ve müşteri beklentilerini dikkate alarak geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilirsiniz. (Borş, 2010). Ayrıca, personelin ihtiyaçlarını anlamak ve onları desteklemek için yöneticilerin empati yeteneğinin gelişmesine de katkıda bulunur. Bu şekilde, işletmeler hem kısa vadeli başarılar elde ederken hem de uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilir. Katılımcıların iyi bir gözlemi olmak ile ilgili ifadeleri şu şekildedir;

“Global değişimleri yakından takip etmeliyiz. Bunu sürdürülebilir kılmak gerekir. Sürekli takip fikir alışverişi ve iyi bir dinleyici gözlemleyici olmak bilgileri güncel tutarak hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabiliriz.” (K6)

“İşletmemde iyi bir gözlemci olmamın nedeni, her zaman detaylara dikkat etmem ve çevremde olan biteni sürekli olarak izlememdir. Müşterilerin davranışlarını gözlemleyerek ihtiyaçlarını anlar, personelin performansını takip eder ve operasyonel süreçleri yakından incelerim. Bu sayede, müşteri memnuniyetini artırıcı önlemler alabilir, personelinin ihtiyaçlarını karşılayabilir ve işletmenin verimliliğini artırıcı adımlar atabilirim.” (K5).

İyi bir dinleyici olarak, liderliğin gerektirdiği gibi emretmeden işlerin yürütülebilmesi için tüm takımın aynı amaç ve bilinç ile hareket etmesi gerekir. Personele bu konuda çok önem vermek gerekmektedir. Otelcilikte mutlu personel mutlu misafir demektir. Bu yüzden, insanların söylediklerini dikkatlice dinlemek çok önemlidir. İyi bir gözlemci, aynı zamanda iyi bir dinleyicidir.” (K7).

✓ **Motivasyonu Sağlamak**

Liderliğin sadece emir vermekten ziyade takımın aynı hedefe ve bilince sahip olması gerektiği vurgulanır. Bunun için, liderlerin personelin motivasyonunu ve bağlılığını sağlamak için önemli bir rol üstlendiği belirtilir. Ayrıca, mutlu bir personelin memnun misafirler anlamına geldiği ve kalitesiz çalışanlarla iş yürütülmesinin maliyet artışına sebep olabileceği söylenmiştir. Bu nedenle, personel yönetimine ve memnuniyetine önem vermenin işletme için kritik olduğu vurgulanmıştır (Önen ve Kanayran, 2015).

“Motivasyonu sağlamak için her çalışanın bireysel ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlamaya çalışırım. Onları desteklerim, başarılarını kutlar ve sorunlarına çözüm bulmak için yanlarında olduğumu hissettiririm.” (K5)

“Bu otelde yaklaşık 8 yıldır müdürlük yapmaktayım. Bu sürede her zaman iki şeye dikkat ettim. Birincisi müşterilerimizin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak. İkincisi yanımda çalışan personelin ihtiyaçlarını karşılamak. 22 yıldır sektörde çalışan biri olarak öğrendiğim en önemli şey ikincisi olmadan birincisinin olamayacağı. Bu nedenle müdürlüğüm süresince personelimi dinlerim, onlara saygı gösteririm, onların kendilerini geliştirmesi için yardımcı olurum. Çünkü onlar mutlu olursa mutlu çalışırlar ve böylece misafirlerimizde mutlu olur.” (K8)

✓ **Memnuniyeti sağlamak.**

Çalışanların ihtiyaçlarını dinleyip, onlara saygı göstererek ve gelişmelerine yardımcı olarak, çalışanların mutluluğunu sağlamaya ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmaya odaklanmıştır. Bu yaklaşım, personelin mutluluğunun işletmenin başarısı için kritik bir faktör olduğunu vurgulamıştır.

Liderler yol gösterici olmalıdır şeklindeki ifade, liderlerin rehberlik yapması gerektiğini söylemektedir. Başka bir ifade ile, liderler, yönlendirici ve ilham verici olmalıdır; ekibin veya organizasyonun hedeflerine ulaşması için yol göstermelidirler.

“Sadece işle ilgili değil her zaman örnek olmalı çalışanlarına benim performansım iyi olursa oda o kadar iyi çalışır ve performansı yüksek olur. İşlerin iyi yapılabilmesi için lider yol gösterici olmalıdır.” (K1)

“İyi bir dinleyici olup, zaman yönetimini iyi kullandığımızda çalışanlarımıza yol gösterip onlara sağlıklı bilgiler verebiliriz.” (K3)

“Personelimin çalışmalarını takdir ederim ve başarılarını ödüllendiririm. Küçük jestlerle, teşekkürlerle veya ödülleriyle onların katkılarına değerlendiririm.” (K5)

✓ **İyi bir dinleyici olmak**

Bu ifade, iyi bir dinleyici olmanın ve zamanı etkili bir şekilde yönetmenin, çalışanlara rehberlik ederek ve onlara sağlıklı bilgiler vererek liderlik yapmayı mümkün kıldığını ifade

ediyor. Bu, liderin, çalışanların ihtiyaçlarına dikkatlice kulak vererek ve zamanı verimli bir şekilde kullanarak ekibin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayarak onlara doğru yolu gösterebileceğini belirtmiştir.

“Aslında biz her zaman kafamızda sizin bir eksik tarafınız varsa muhakkak kendinizi bir mentor bulmaya çalıştınız. Ben de öyleyim. Bütün herkes bunu. Anamızdan babamızdan bunu gördük. Evet. İşte babamız doktorsa en iyi cerrah kimse onu mentor gördü kendisine...” (K4)

“Personelimin güvenini kazanmak ve onların saygısını kazanmak için dinleme becerilerimi kullanırım. Onların duygularına saygı gösterir ve onların kendilerini ifade etmelerine fırsat veririm.” (K5)

Bu ifadeler birinin bir eksikliği olduğunda, daha deneyimli veya bilgili bir kişiyi bulmaya çalıştığını ve onu rehber veya mentor olarak gördüğünü ifade ediyor. Özellikle aile içinde, ebeveynlerin çocuklarına örnek olması ve onları yetiştirmesi örneklendiriliyor. Örneğin, bir baba doktorsa, çocuğu en iyi cerrahı mentor olarak görebilir ve ondan öğrenmeye çalışabilir. Bu, insanların eksikliklerini gidermek ve kendilerini geliştirmek için mentorluk arayışında olduğunu vurgulanmıştır.

Araştırma Sorusu 3: Çevik liderlik kavramı sizce neyi ifade ediyor?

Turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin çevik liderlik kavramına bakış açıları bu kısımda değerlendirilmiştir. Üst düzey yöneticiler çevik liderlik kavramını hızlı aksiyon almak şeklinde tanımlamışlardır.

✓ Hızlı aksiyon almak

Çevik liderlik hızlı hareket etmenin yanında anında aksiyon almak anlamına da gelmektedir. Çevik liderlik sadece hızlı hareket etmekle kalmaz, aynı zamanda anında aksiyon alarak değişen durumlara uyum sağlama yeteneğini de içerir. Bu liderlik yaklaşımı, esneklik, kararlılık ve öncelik belirleme becerilerini bir araya getirerek, ekipleri başarıyla yönlendirir ve belirsizliklerle dolu ortamlarda bile etkin bir şekilde hareket etmeyi sağlar.

“Bir anda her şey o kadar hızlı değişebiliyor ki mesela uçak düştü her şey değişti savaş çıktı her şey değişti anında aksiyon almayı öğrendik...” (K2)

“Nasıl yapacağız, nasıl gidecekler işe izin belgelerini nasıl alacağız derken hızlı bir şekilde aksiyon alıp sabah sorunsuz bir şekilde halletmiştik.” (K2)

“...operasyona her şeye hazırlıklı yapılabilecek bir organizasyonda ön planda hemen kendi aksiyonunu alabilecek, inisiyatif alabilecek bir konu içerir diye düşünüyorum.” (K4)

“Ne yapabiliriz, nasıl davranmamız gerektiğini konuşur uyumlu bir şekilde birlikte karar veririz. Ve durumla ilgili hızlı bir şekilde aksiyon alırız. Analiz ve sonrasında aksiyon almak öncelikli işimizdir.” (K1)

“...konuyla ilgili bilgiler alıp anında acil olarak aksiyon alan kişidir.” (K1)

“Hızlı değişen yaşam koşullarına hızlıca ayak uydurabilen yönetim şeklidir çevik liderlik.” (K2)

“Hızlı hareket etmek gibi... İlk aklıma gelen cümlemde mesela çalışkanlık işte hızlı üretebilmektir.” (K3)

“Hızlı üretebilmek, doğru yönetebilmek ve çalışkan olmak çevik liderliktir.” (K6)

Tüm bu ifadeler, hızla değişen çevresel koşullara karşı hızlı bir şekilde harekete geçmenin önemini vurgulamıştır. Tüm bu ifadeler, dinamik ve hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamanın ve bu değişime hızlı bir şekilde tepki vermenin önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda, liderlik anlayışının esneklik, hızlı karar alma ve çeviklik üzerine odaklanması,

başarılı bir şekilde değişen koşullara uyum sağlamanın anahtarıdır. Bu perspektif, iş dünyasında sürekli değişen ve belirsizliklerle dolu bir ortamda başarı için kritik bir stratejiyi ortaya çıkarmaktadır. Liderlerin, değişimin getirdiği fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirerek, esneklikleri ve çeviklikleriyle hareket ederek, organizasyonlarını rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, değişen koşullara uyum sağlama süreci daha etkili ve başarılı bir şekilde yönetilebilir.

Araştırma Sorusu 4: Çevik liderlik olarak ne tarz faaliyetler yapıyorsunuz?

Bu kategoride katılımcıların “çevik liderlik olarak ne tarz faaliyetler yapıyorsunuz? Sorusuna verilen yanıtlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu çevik liderlik faaliyetleri kapsamında hızlı karar vermenin, ekiple uyumlu çalışmanın ve hızlı gelişen çevre şartlarına uyum sağlamanın en temel yönteminin hızlı karar almak ve duruma ayak uydurabilmek olduğunu göstermektedir.

✓ Hızlı karar almak

Çevik liderler, değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneğine sahiptir. Yeni bilgiler ortaya çıktığında veya durumlar değiştiğinde, hızlı bir şekilde tepki verir ve stratejilerini uyumlu bir şekilde adapte ederler. Çevik liderlerin hızlı karar alma özelliği, değişen iş ortamlarında başarılı olmalarını sağlayan kritik bir beceridir. Bu özellik, liderlerin esneklik, risk analizi, ekip çalışması ve sürekli gelişim gibi kritik yetkinlikleri bir araya getirerek, işletmelerin rekabet gücünü sürdürmesine ve kalıcı başarı elde etmesine imkân tanır. Bu konuyla ilgili olarak bazı katılımcıların ifadeleri ise şu şekildedir:

“Bizim güncel iş planımız mevcut fakat bir anda oluşan durumlardan ötürü hızlı karar vermem gerekir ve iş planımı değiştirmem gerekir.” (K1)

“Olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak için hızlı karar alırım. Çünkü aniden misafir sayımızda artış olabilir.” (K5)

“Anlık yaşıyoruz biz resmen bir anda her şey değişebiliyor, bir anda her şey olabiliyor. Çevik olup da duruma ayak uydurabilmek önemli çözüm bulamazsanız başarılı olamazsınız.” (K2)

✓ Ekip uyumunu sağlamak

Bazı katılımcılar, hızlı karar verme, uyumlu ekip çalışması ve etkili iletişimin önemine vurgu yapmışlardır. Ekip içindeki uyum, motivasyonu artırır ve pozitif bir ekip ortamı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve onları daha fazla çaba göstermeye teşvik eder. Ekip uyumu hakkında bazı katılımcıların ifadeleri ise şu şekildedir:

“Ekip değiştiği için uyumlu olan çalışanlar gerekti. Bu durumlarda da lider hızlı karar alıp ekibiyle uyumla hale geldi.” (K1)

✓ Etkili iletişim kurmak

Etkili iletişim, çevik liderlik için temel bir gerekliliktir çünkü değişen ve belirsiz iş ortamlarında hızlı hareket etmek, ekip üyelerini motive etmek, problem çözmek ve işbirliği içinde çalışmak için gereklidir. Etkili iletişimle ilgili bazı katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Strateji geliştirebilen, ekip ruhunun önemini bilen, açık fikirli, iletişim yeteneğine sahip, işe adanmışlığı yüksek liderlere ihtiyaç vardır.” (K8).

“Ekip üyelerimle düzenli olarak iletişim halinde olurum ve geri bildirimler alırım. Bu, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını, endişelerini ve önerilerini anlamaya ve uyum sağlamaya yardımcı olur.” (K5)

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada katılımcıların çoğu, değişen koşullara uyum sağlamak için durum analizi yapmayı, fikir alışverişinde bulunmayı ve hızla harekete geçmeyi önemli bulmuştur. Hıdıroğlu (2020) çalışmasında, değişen çevre koşulları belirsizliğiyle başa çıkabilen, şirketlerin geleceğini tahmin edebilen ve değişen ihtiyaçlara güçlü bir şekilde cevap verebilen bir liderlik stiline stratejik liderlik olduğunu belirtmiştir. Akkaya ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışma, şirketlerin faaliyet gösterdiği çevrenin hızla değişen ve gelişen koşullarına işaret etmektedir. Bu bağlamda, çevreyi etkili bir şekilde analiz edebilen ve bu değişimlere ayak uydurarak hayatta kalmak için ekip çalışmasının önemli olduğuna inanan bir liderlik tarzı önerilmektedir.

Ünal (2012), bu araştırmanın uyum sağlama bulgusu doğrultusunda, teknolojik gelişmeler, çevresel koşullardaki değişimler, artan bilgi seviyesi ve sosyo-kültürel ekonomik dönüşümler, yeni yönetim yaklaşımlarının, uygulamaların ve liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu değişim sürecini algılamak, yönetmek ve başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için "liderlik" kavramının önemine vurgu yapılarak, liderliğin değişimlere uyum sağlama ve sürekli yenilenme zorunluluğu taşıyan bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır.

Günümüz koşullarında liderlik anlayışındaki değişimlere dair yöneticiler, rekabetin hayati önem taşıdığı ve çalışanların memnuniyet duygularının organizasyonların verimliliği, etkinliği ve içten ilişkileriyle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Başarılı bir liderin günümüz koşullarında sahip olması gereken özellikler çevreyi analiz edebilme, çalışanlara ve takım çalışmasına önem verme, strateji geliştirme olarak belirtmişlerdir. Esen (2022)' e göre, pazarların insan kaynaklarının ve araçların, yani örgütlerin iç ve dış çevrelerinin değişip gelişmesi, yönetim ve liderlik anlayışında değişiklik gereksinimini önemli hale getirmiştir. Bu yüzden birçok lider, aynı zamanda bir teknoloji uzmanı gibi davranmak veya en azından teknolojiyi iyi bilen ve kullanan kişileri çevresinde bulundurmaya zorunda kalmıştır. Dijital tüketicinin yükselişiyle birlikte daha fazla esneklik talebi ortaya çıkmış. Bu da liderlerin örgütlerdeki iş süreçlerini iyileştirmelerini ve takım çalışmasının önemini kaçınılmaz hale getirmiştir. Cinnioğlu (2021) çalışmasında otel liderlerini faaliyetlerini sürdürürken izledikleri liderlik tarzlarına genel olarak bakıldığında, bu araştırmada da görüldüğü gibi, personele ve ekip çalışmasına önem veren, strateji geliştiren, vizyon oluşturan bir liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna varmıştır. Al Thani ve Obeidat (2020) çalışmalarında işletmelerin kriz süreçlerinde başarılı olabilmesi için yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını sergileyip strateji geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın görüşme sorularından çıkarılan bulgulardan biri de liderlerin strateji geliştirmeleri olmuştur.

Çevik liderlik kavramına ilişkin üst düzey yöneticilerin görüşlerine ilişkin bulgular, hızlı karar vermek, hızlı aksiyon almak, duyarlı olmak, risk alabilmek ve krizlere hazır olmak şeklindedir. Çetinkaya ve Akkoca'ya (2021) göre günümüzde, tahmin edilemeyen değişimler ve benzersiz tehditlerle dolu bir iş ortamında, geleneksel yöntemlerle bu sorunlarla başa çıkmak oldukça zor hale gelmiştir. Bu durum, organizasyonların hayatta kalabilmesi için büyük önem taşıyan çevik liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle liderin rolünün büyük olduğu çevik liderliğin, etkili olabilmesi için güçlü bir organizasyonel iletişime gereksinim duyar. Bu araştırmada, organizasyonel çeviklik ile stratejik liderlik arasındaki ilişkide organizasyonel iletişimin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, stratejik liderlik ile çevik liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, organizasyonel iletişimin stratejik liderlik ile organizasyonel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Bu araştırmada yer aldığı gibi en uygun liderlik tarzının çevik liderlik olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Özdemir ve Çetin (2019) bu şekilde olan karmaşıklık ve belirsizliğin olduğu

kaotik ortamlarda başarılı olabilmek için çevik bir liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık olduğu çevrenin VUCA dünyası olarak adlandırılan kavramın turizm şirketlerinin bu tür koşullarda hayatta kalabilmeleri için yöneticilerin çevik bir liderlik tarzı kullanması gerektiğini savunmaktadır. Reisoğlu (2019) çalışmasında tedarikçilerin çeviklik yeteneklerine dayanarak değerlendirilmesi, gelişmeye açık alanlarının belirlenmesi ve bu alanlarla ilgili geri bildirimlerin tedarikçilere iletilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırma da çeviklik kavramının önemi üzerinde durulmuştur. Fielitz ve Hug (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, geleneksel liderlerin çeviklik özellikleri kazanması hedeflenmiştir. Bu çalışmada, çevik liderlik özellikleriyle ilgili bir eğitim programı oluşturulmuş ve liderlerin; çalışan performansını artırma, değişen organizasyonel yapılar ve dijital dönüşümün getirdiği zorluklara hazırlıklı olma, daha iyi kararlar alma, belirsiz ortamlarda liderlik yapabilme, iş birliği kültürünü geliştirme, cesaret ve proaktifliği ödüllendirme konularındaki farkındalıkları değerlendirilmiştir.

Çevik liderlik faaliyetleri olarak üst düzey yöneticilerin görüşlerine ilişkin bulgular, hızlı karar almak, ekip uyumunu sağlamak, çevre koşullarına uyum gösterme ve etkili iletişim gibi beceriler öne çıkmaktadır. Cestou (2020), çevik organizasyon kavramı ve özellikleri giderek daha spesifik hale gelmiştir. Çevik liderin organizasyondaki rolü de özetlenmiştir. Akkaya vd. (2020) Farklı çalışma türlerinde çalışanlara uygulanabilecek Çevik Liderlik Ölçeği geliştirmişlerdir. Dai vd. (2013), çalışmada en başarılı öğrenme çevikliği yüksek çalışanlar ve yöneticiler olduklarını belirtmişlerdir. Literatürde şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin güçlü başarıya sahip olduğunu görülmektedir. Araştırma çevik yönetimi gösterecek modeller geliştirildiği görülmektedir. Aynı zamanda öğrenme ve yönetimde beceri kavramının üzerinde özellikle daha sık durulmuştur. Hızlı değişimlerin olduğu belirsiz iş yönetim yapılarını ve davranışlarını inceleyen çoğu araştırma yeni döneme yaklaşırken eski yapıda olan yönetimlere veya yeni kurulmuş şirketler üzerinde durmuşlardır. Cinnioğlu ve Salha (2019), çalışmalarında turizm işletmelerinin ayakta kalabilmesi için yöneticilerin çevik liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini önermiştir. Ayrıca şirketlere enerji veren ve çalışanların performansını arttıran liderler üzerine de çalışmalar yapılmıştır. Özellikle, yönetim davranışına, kurum kültürüne, etik, bireysel ve örgütsel performans, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konularına da yer verilmiştir. Bu araştırma turizm sektöründe faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerinin çevik liderlik algılarını ölçmeye çalışmıştır.

Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanelerinde çalışanların örgütsel başarısının, örgütsel çevikliğin alt boyutları olan algısal çeviklik, karar verme çevikliği ve uygulama çevikliği üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma, örgütsel başarının doğrudan örgütsel çevikliği etkilediğini ortaya koymaktadır (Nafei, 2016). Fors, Hillerbratt ve Sandén (2017) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise, örgütsel davranışları analiz ederek kurumlarda çevik liderlik anlayışının nasıl geliştirilebileceğini incelemiş ve çevik yöntemlerin kullanılıp kullanılmadığına bakılmaksızın, örgütlerde çevik liderliğin uygulanabilirliğine dair bulgular sunmuştur.

Kısacası, bu araştırmanın bulgularına göre; başarılı bir yöneticinin, değişen çevresel koşulları iyi analiz edebilme, çalışmalarını değerlendirme ve güçlü stratejiler geliştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Literatür taramaları ve otel yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, değişen çevre koşullarını dikkate alarak çevik liderlik, başarılı yönetim yaklaşımlarından biri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, otel yöneticilerinin çevik liderlik hakkında detaylı bilgi edinmeleri ve bu bilgileri kendi otellerinde nasıl uygulayabileceklerini öğrenmeleri önemlidir.

Çevik liderlik, ekibin başarısına odaklanarak ve kendini arka plana atarak yönlendirme yapan, acil durumlarda çözüm üretebilen ve topluma vizyon sunabilen kişiyi ifade eder. Bu

lider, karar alırken diğerlerinin fikirlerine değer veren, kararlı ve yardımseverdir. Bu liderlik tarzı, insanları bir araya getirip ortak bir hedef etrafında birleştirebilme yeteneğini içerir. Acil sorunlara çözüm bulabilen, topluma vizyon getirebilen, karar alırken başkalarının görüşlerini dikkate alan, yol gösteren kişi olarak tanımlanmıştır. Lider insanları aynı amaç etrafında toplayabilen kişidir. Çevik liderlik kavramı ise artan karmaşıklık koşullarında sürekli ve etkili eylemlerde bulunma becerisi olarak tanımlanmıştır (Narayan 2021).

Fernández (2005) tarafından belirtilene göre, yöneticilerin beklenmedik durumlar karşısında hızlı ve esnek bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, ani değişikliklere hızlı bir yanıt verebilmelidirler. Başka bir ifadeyle, değişen kurallar ve düzenlemeler, rakiplerin sürpriz hamleleri, pazar taleplerine uygun ürün, süreç ve prosedürlerde değişiklik yapma gereksinimleri, çalışan davranışlarındaki kültürel farklılıklar ve yetenekli personeli bulup elde tutma konularında çevik liderler hızlı tepki verebilmelidir.

Çevik liderliğin kurumsal başarı için kritik bir etken olduğu söylenmiştir (Parker ve diğerleri, 2015; Bushuyeva ve diğerleri, 2019). Aynı şekilde, Wan ve Tan (2021), değişimin hızı dikkate alındığında, çevik liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik açısından vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Chen ve diğerlerine (2022) göre, bir organizasyonun gelecekteki zorluklar ve fırsatlar karşısında uyum sağlayabilme yeteneği, liderlerinin çeviklik seviyesine bağlıdır.

Çevik liderler, duyarlı, hızlı, kararlı, risk alabilen ve krizlere hazır bireylerdir. Yeni endüstriyel uygulamalara kolayca adapte olabilirler ve verimliliği artırmak için ekip çalışması stratejileri geliştirirler. Aynı zamanda, çevik liderler, her an değişebilecek durumlara, krizlere ve baskılara karşı hazır bir şekilde hareket etme yeteneğine sahiptirler. Bilgi ve teknoloji alanlarındaki hızlı ilerlemeler, tüketicilerin ihtiyaç, istek ve taleplerinin değişmesi, finansal krizlerin yarattığı dalgalı ekonomik ortam ve son dönemdeki pandeminin etkileri, işletmeleri daha belirsiz, öngörülemez ve karmaşık bir gelecekle karşı karşıya bırakmıştır (Özen & Koç, 2021).

Çevik liderlik, bireyleri etkileyerek ve değişimi teşvik etmekte son derece etkilidir. Bu liderlik tarzı, günümüz yöneticileri için önemli bir unsur olarak bilinir. Esneklik ve hız, çevik liderin büyük şirketlerin başarısına katkıda bulunmasını ve modern dünyanın zorluklarıyla başa çıkmasını sağlar. Bu nedenle, çevik liderliğin, takım liderliği ve takım davranışını etkileyebilen dinamik bir yönetim tarzı olduğu sonucuna varılabilir. Alan yazında yapılan araştırmalara göre (Petry, 2018; Joiner, 2019; Abbasi & Ruf, 2020; Narayan, 2021; Chen, 2022), çevikliğin benimsenmesi ve hayata geçirilmesi için bireylerin değişime hızla uyum sağlamalarını, değişimi yönetmelerini, deneme yoluyla iyileştirme ve sürekli öğrenmeyi bir kültür haline getirmelerini, yenilikçi bir perspektif ile daha esnek, işbirlikçi ve çevik liderlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Yönetim felsefesi ve metodolojiler çerçevesinde, çevik liderlik yaklaşımının mevcut ve gelecekteki sorunlara karşı alternatif çözümler sunabileceği ifade edilebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Turizm sektöründe üst düzey yöneticilerin perspektifinden çevik liderlik üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olabilmektedir. Bu çalışma, üst düzey yöneticilerin çevik liderlik anlayışına yönelik farkındalıklarını ve bu anlayışın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Özellikle müşteri odaklı ve yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe, çevik liderliğin işletme verimliliği, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerindeki rolüne dair yeterince detaylı araştırma yapılmamış olabilir. Bu çalışma, sektöre özgü derinlemesine bilgiler sunarak bu eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışma turizm sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerin çevik liderlik kavramına olan bakış açılarını ve konuyla ilgili deneyimlerini anlamak üzere yapılmıştır. Bu durumu gerçekleştirmek üzere, i. Günümüzün hızlı değişen şartlarına ekip olarak nasıl uyum sağlayabildiklerini anlamak, ii. Günümüz koşullarında liderlik anlayışındaki değişimleri anlamak, iii. Çevik liderlik kavramını anlamak ve iv. Çevik liderlik olarak ne tarz faaliyetlerde bulduklarını anlamak araştırmanın amaçları olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Küresel gelişim ve değişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında tüm sektörler zorlu bir rekabetin içinde yer almaktadır. Bu zorlu rekabette en önemli kavramın insan olduğu görünmektedir. Örgütlerde insan kaynakları iş başarısının anahtarıdır. Organizasyonlarda çalışanların verimliliğini maksimize etmek için, insanların algıları, tutumları ve davranışları yeniden gözden geçirilmeli ve yönetilmelidir. Araştırmalar, çalışanların deneyimlerini paylaşmanın, insan kaynaklarına dayalı başarının artmasına katkı sağladığını göstermektedir.

İş dünyası, küreselleşme, dijitalleşme ve ülkeler arasındaki ticaret savaşları gibi unsurların etkisiyle tamamen farklı bir döneme adım atmıştır (Çapan, 2019). 2020 yılının Mart ayında başlayan pandemi ile birlikte, panik, korku, karamsarlık ve belirsizlikle dolu bir atmosfer oluşmuştur. Bu sürecin uzaması ve uzun vadede yarattığı etkiler, yöneticilerin karşısına yeni ve yönetilmesi gereken zorluklar çıkarmıştır. Küresel ölçekte yaşanan bu durum, belirsizlik, karmaşıklık, kararsızlık ve değişim gibi unsurları içermektedir.

Turizm sektöründe üst düzey yöneticilerin çevik liderlik anlayışı, hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu bir ortamda etkili bir şekilde yönetim yapma yeteneğini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, kriz durumları veya beklenmedik olaylar karşısında esneklik göstermeyi, hızlı karar alma yeteneğini ve değişime adaptasyonu içerir. Turizm sektörü özellikle dinamik bir yapıya sahip olduğundan, çevik liderlik anlayışı, yöneticilerin sektördeki zorluklarla başa çıkmasına ve fırsatları değerlendirmesine yardımcı olabilir.

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri, iş gücüne yoğun bir şekilde dayanmaları ve üretim ile tüketimin dengeli olması anlamına gelir. Otel işletmeleri, hızlı hizmet sunma gerekliliği nedeniyle insan kaynağını önemli ölçüde kullanır (Güler ve Cinnioğlu, 2020). Bu nedenle örgütlerde insan kaynağı oldukça önemli olmakla beraber insan odaklı liderlik tarzlarında bu durum daha net anlaşılmaktadır (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019). Otel yöneticileri, strateji ve vizyon oluşturmanın yanı sıra kriz durumları gibi beklenmedik olaylara da hazırlıklı olmak için çaba gösterirler.

Bu araştırmada, turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin çevik liderlik anlayışları incelenmiştir. Yöneticilerin görüşleri ve önerileri, otellerin değişen çevresel koşullara uyum sağlaması için çevik liderlik kavramının bir model oluşturmasını amaçlayıp araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerinden oluşan toplam 8 kişi ile 25-40 dakika süren görüşmeler yapılmış ve kendileri tarafından yanıtlanması istenen toplam 4 soru yöneltilmiştir. Görüşme kayıtları analiz edilmiş ve mevcut durum değerlendirilmeye çalışılmıştır. Literatürde çoğunlukla liderlik özelliklerini ve bunların etkilerini belirleyen kavramları ortaya çıkarmaya yönelik çalışmaların bulunduğu görülmektedir.

Bu araştırmada, çevik liderliğin önemi ve etkisi incelenmiş ve günümüz iş dünyasında çevik liderliğin giderek daha fazla önem kazandığı görülmüştür. Çevik liderler, değişen koşullara hızla uyum sağlama, ekip çalışmasını destekleme ve kriz anlarında etkili kararlar verme yetenekleriyle öne çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar çevik liderliğin işletmelerin başarısına olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Esneklik, hız ve etkin iletişim gibi çevik

liderlik özellikleri, şirketlerin rekabetçi ortamda ayakta kalmasına ve başarılı olmasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, çevik liderlik, günümüzün hızlı değişen iş dünyasında önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir ve işletmelerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu yüzden, işletme yöneticilerinin çevik liderlik ilkelerini kavramaları ve hayata geçirmeleri, şirketlerin sürdürülebilir başarısı adına önemli bir adım olacaktır. Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak bazı öneriler de sunulmaktadır;

Ülkemizde yeni bir tartışma konusu olan çevik liderlik farklı şekillerde incelenebilir. Çevik liderlik anlayışı organizasyonlarda gelişimini belirlemek için farklı alanlarda farklı değişkenlerle araştırmalar yapılabilir. Çevik liderliğe ilişkin araştırmalar sınırlı olduğundan uluslararası kaynaklardan faydalanılması gerekmektedir. Bu bakımdan yabancı kaynaklardan çeviriler üzerine yapılan çalışmalar artırılabilir. Çevik liderlik ülkemizde yeni bir kavram olduğundan farklı sektörlerde ve eğitimde yapılan araştırmalarla karşılaştırılabilir.

Bu çalışmada, veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler ve içerik analizi yöntemiyle toplanmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, karma yöntemler gibi farklı nitel yöntemler ile odak grup görüşmeleri, gözlem gibi çeşitli veri toplama yöntemleri kullanılarak elde edilecek bulgular, bu alandaki mevcut bilgileri daha da derinleştirebilir. Bu araştırma sekiz otel yöneticisi görüşü ile sınırlı olup diğer araştırmalarda turizm sektörü içerisinde çalışan diğer işletmelerle de yapılabilir. Aynı zamanda araştırmada yer alan çevik liderlik tarzı nicel yöntemlerle de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Atam, S., Dindar, Z., & Alan, H. (2020). Değişime Dirençte Yönetici Hemşirenin Rolü. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(7), 316-322.
- Bal, H (2013). Nitel Araştırma Yöntemi, Fakülte Kitapevi, 1. Baskı, Isparta.
- Bayrakçi, E. (2022). Lider Kavramı Üzerine Metaforik Bir Çözümleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 110-123.
- Borş, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belek'teki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bilim, H.G. (2020). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Seviyelerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 189-209.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Analysis With SPSS Release 10 for Windows: a Guide for Social Scientists*. London and New York: Routledge.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *International Journal Of Logistics Management*, 13 (1), 1-14.
- Cestou, J. (2020). The Role of Gender Expression in Agile Leadership (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 27736354).
- Cinnioğlu, H., & Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3): 1769-1778.
- Cinnioğlu, H. (2021). Covid 19 Pandemi Sürecinde Otel Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları: İstanbul Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 34-46.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk B., Demir Siyasal Kitabevi, Ankara, ss. 104-105.
- Cropley, A. (2002). *Qualitative Research Methods. An Introduction for Students of Psychology and Education*. Riga: Zinatne.
- Cullen, L. (2021). A Phenomenological Study Exploring the Lived Experience of Science and Technology Students in Further Education Engaging With Online Learning During Covid-19. (Doctoral Dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Çapan, A. (2019). Vuca Dünyasında Liderlik. *Sektörüm Akıllı İşler Dergisi*. <https://www.sektorumdergisi.com/vuca-dunyasinda-liderlik/> (Erişim Tarihi: 01.10.2023).
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Çöp, S., & Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.

- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The Role of Learning Agility in Executive Career Success: the Results of Two Field Studies. *Journal Of Managerial Issues*, 25 (2), 108-131.
- Fielitz, A., & Hug, C. (2019). Agile Leadership–An Online-Based Advanced Training Programme for Leaders Including Personal, Coaching Sessions. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 12(2), 50-58.
- Güler, M., & Cinnioğlu, H. (2020). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Otantik Liderlik Davranışının Psikolojik Sözleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3808-3824.
- Glesne, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş* (4. Baskı).(çev. Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoğlu) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3): 214-222.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, (30), 73-84.
- Merriam S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (3.Basım), Çeviri Editörü: Prof.Dr. Selahattin Turan, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar III*. Cilt. 5. Basım. İstanbul: Yayın Odası.
- O'Shea, T. (2017). Ready to shift your vuca to vuca prime? <http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-yourvuca-to-vuca-prime>. (Erişim Tarihi: 12.04.2017)
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntem Bilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1),32
- Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The Role of The Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for The Future Leader in The Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5 (3), 126-133.
- Reisoğlu, A. (2019). İklimlendirme Sektöründe Çeviklik Kriterleri ve Topsis Yöntemi Kullanılarak Tedarikçi Seçimi Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93- 110
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as One of The Factors Shaping The Development Of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 383-391.
- Henson, C. (2015). Agile leadership for a changing workplace. *Learning Quest*, 7(7), 2022.
- Hamman, M., & Spayd, K. M. (2015). *The Agile Leader*. Agile Coaching Institute, 1-16.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human Resource Planning*, 33 (4), 32-38.

- Wouter, W. (2019). Surviving in a VUCA world. *AFMA Matrix*, 28(2), 48-48.
- Mayring P. (2000) Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş Nitel Düşünce İçin Bir Rehber, (Çev. Gümüş, A., Durgun S.), Baki Kitabevi, Adana.
- Narayan, S. (2021). Agile leadership in a complex world. *Railway Gazette International*.
- Joiner, B. (2011). Levels of Leadership Agility: An Integral Leadership Roadmap and its Applications. *Changewise* <https://changewise.biz/wpcontent/uploads/2011/09/Integral-Leadership-Agility-8.30.11.pdf> (Erişim Tarihi 12/05/2019).
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Majid, N. A., & Lukman, N. (2020). Towards smes' digital transformation: the role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal Of Small Business. Strategy*, 30 (3), 65-85.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility incorporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118 (2), 410-423.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., & Grover V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27 (2), 237-263.
- Simon, J., & Burstein, P. (1985). *Basic Research Methods in Social Sciences*, NewYork: Random Press.
- Swafford, P., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 170-188.
- Ünal, M. (2015). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara.
- Yıldırım A. & Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10.Basım), Seçkin Yayıncılık, Ankara.