



Sıra Dışı Olaydan Sıra Dışı Liderliğe: Ülke Liderlerinin Pandemi Sürecindeki Davranışları Üzerine Bir Değerlendirme *

◆◆◆ From Extraordinary Event to Extraordinary Leadership: An Evaluation on The Behaviors of President During the Pandemic Process

Arzu ÖZKANAN**
Yunus YILAN***

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1144244>

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:
15.07.2022

Kabul Tarihi:
01.06.2023

© 2023 İKTİSAD
Tüm hakları
saklıdır.



Sıra dışı liderler konumları gereği sıra dışı koşulları yönetebilmek için verecekleri kararlarda riskli ve zor durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. COVID-19 salgını ile değişen koşullar, ülkelerin imkanları, teknolojinin gelişimi gibi olayların sıra dışı liderliği yeniden ayrıntılı bir biçimde sorgulanmayı gerektirmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Ülke liderlerinin pandemi uygulamaları ve kararlarının sıra dışı liderlik yaklaşımları çerçevesinde incelenerek sergiledikleri davranışlara göre liderlik özelliklerini belirlemek amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Çalışmada koronavirüsün Almanya Federal Cumhuriyeti, Amerika Birleşik Devletleri, Çin Halk Cumhuriyeti, Birleşik Krallık ve Rusya Federasyonu ülkelerinde resmi olarak ilk görülme tarihleri dikkate alınarak ülke liderlerinin basında ve resmi hesaplarında yer alan açıklamaları Nvivo 10 programına aktarılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda sıra dışı liderlerin karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik davranışlarını sergilemelerinin yanı sıra başarılı bir sıra dışı liderin; proaktif, demokratik, işbirliğine yatkın ve önlem alabilen, şefkatli, empatik; başarısız sıra dışı liderin ise bilimden uzak, kibirli, önyargılı, uzman görüşlerini önemsemeyen, hayalperest, sorumluluk almayan, takipçileri yanlış yönlendiren özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sıra dışı liderlik, lider, pandemi, nitel çalışma, COVID-19.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Research Paper

Received:
15.07.2022

Accepted:
01.06.2023

© 2023 JEBUPOR
All rights
reserved.



Extraordinary leaders are faced with risky and difficult situations in their decisions to manage extraordinary conditions due to their position. The fact that processes such as the conditions related to the COVID-19 epidemic, school services, and behaviors require a detailed questioning of extraordinary leadership uses constitute the purpose of use. The study, which aims to determine the leadership characteristics according to the behaviors they exhibit by examining the pandemic practices and decisions of the country leaders within the framework of goal-oriented leadership approaches, was designed with a qualitative method. In the paper, the statements of the country leaders in the press and in their official accounts were examined by transferring them to the Nvivo 10 program, taking into account the official first appearance of the coronavirus in Germany, America, China, England and Russia. As a result, extraordinary leaders exhibit charismatic, ideological and pragmatic leadership behaviors, as well as a successful extraordinary leader; proactive, democratic, collaborative, foresight and precautionary, compassionate, empathetic; the unsuccessful extraordinary leader, on the other hand, has been found to have characteristics that are far from science, arrogant, prejudiced, do not care about expert opinions, dreamer, do not take responsibility, and mislead followers.

Keywords: Extraordinary leadership, leader, pandemic, qualitative study, COVID-19.

Atıf/ to Cite (APA): Özkanan, A. ve Yılan, Y. (2023). Sıra dışı olaydan sıra dışı liderliğe: Ülke liderlerinin pandemi sürecindeki davranışları üzerine bir değerlendirme. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 532-552. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1144244>

* Bu makale, 12-14 Mayıs 2022 tarihleri arasında Kahramanmaraş'ta düzenlenmiş olan, 21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde "Sıra Dışı Olaydan Sıra Dışı Liderliğe: Siyasi Liderlerin Pandemi Sürecindeki Davranışları Üzerine Bir Değerlendirme" başlığı ile sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

**ORCID Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü arzuozkanan@isparta.edu.tr

***ORCID Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, yyilan@aku.edu.tr

Extended Abstract

Background:

With the declaration of the COVID-19 patient as a pandemic by the World Health Organization on March 11, 2020, all states have taken their different groups and the measures they use. With the spread of the "SARS-CoV-2 Virus", which emerged in the People's Republic of China, to spread all over the world, each country has been affected at different levels according to its health system, economic development level and past experiences. Of course, the transports of the country's leaders were also recorded during this period. The pandemic process, which can be defined as the normal situation, has revealed the emergence of unpredictable and rapid decisions. Each leader has made various decisions in parallel with his own conditions and experiences and has produced what he will live.

Research Purpose:

This study examines the behavior of country leaders at the beginning of the pandemic, which is an extraordinary period. It aims to determine the leadership characteristics according to the behaviors they display by examining the pandemic practices and decisions of the country leaders within the framework of extraordinary leadership approaches. The pandemic process has revealed the need for unpredictable and rapid decisions. Each leader took various decisions in parallel with their own conditions and experiences and ensured their implementation. This study examines the behavior of country leaders at the beginning of the pandemic, which is an extraordinary period. These explanations show that the re-examination and questioning of extraordinary leadership has become extremely important.

Methodology:

The study, which was carried out in order to examine the pandemic practices and decisions of the country leaders within the framework of extraordinary leadership approaches, and to determine the leadership characteristics according to the behaviors exhibited by the leaders, was designed with a qualitative method. In the research, the data were obtained from the statements of the leaders of the People's Republic of China, the country where the virus was first seen and managed to take it under control, and the leaders of The Federal Republic of Germany, The Russian Federation, The United Kingdom and The United States of America, which attracted attention with their different practices, regarding the decisions and practices of the pandemic process. In the study, the statements of the country leaders in the press and in their official accounts were examined by transferring them to the Nvivo 10 program, taking into account the official first appearance of the coronavirus in Germany, America, China, England and Russia. The data in the news in the press and the published statements were analyzed by content analysis, and categories for leadership behaviors and attitudes were created.

Findings:

As a result of the findings, extraordinary leaders exhibit charismatic, ideological and pragmatic leadership behaviors, as well as a successful extraordinary leader; proactive, democratic, collaborative, foresight and precautionary, compassionate, empathetic; the unsuccessful extraordinary leader, on the other hand, has been found to have characteristics that are far from science, arrogant, prejudiced, do not care about expert opinions, dreamer, do not take responsibility, and mislead followers. Perceived as a pragmatic leader in her political career, Angela Merkel attracted attention with her calmness and foresight, and her awareness by switching to crisis management before a case was seen in her country. Vladimir Putin, who is stated to have an authoritarian style, exhibited negative leadership behaviors with sloppy and panic-inducing statements, burdening the public with responsibilities. England, which started the pandemic process with a strict rules approach, is an autocratic leadership feature by clearly underlining that everyone has a duty in the process and that the recommendations are a rule; Although Boris Johnson made the statement of "herd immunity", he also displayed pragmatic leadership behaviors by taking precautions against health workers and declaring that the process would be overcome together in his statements. Chinese President Xi Jinping displayed a democratic approach. However, it can be said that they show an ideological leadership approach by staying in the background and applying their own rules in their countries. Donald Trump first showed that he did not care about the situation with his unscientific statements, he misled the public, and there was no common attitude due to the federal structure. He also showed toxic leadership characteristics with his unrealistic dreamer behaviors.

Conclusions:

In environments of chaos, uncertainty and crisis, leaders not only have unique and lasting effects on society, but also influence broader social systems. When this effect created by the leaders is supported by the power of the media, the size of the effect becomes strong or weak. As a result, the behaviors of leaders in extraordinary events show positive and negative leadership approaches. extraordinary leaders exhibit charismatic, ideological and pragmatic leadership behaviors, as well as a successful extraordinary leader; proactive, democratic, cooperative and precautionary, compassionate, empathetic; The unsuccessful extraordinary leader, on the other hand, has been found to have characteristics that are far from science, arrogant, prejudiced, do not care about expert opinions, dreamer, do not take responsibility, and mislead followers.

1. Giriş

Olağanüstü zamanlar, olağanüstü dayanışma gerektirir.¹

Küresel olarak bu zamana kadar seçim zamanlarını hariç tuttuğumuzda, siyasi liderlerin takipçileri/karşıtları, onları uluslararası ilişkilerde gösterdikleri davranışlara göre betimlemişlerdir. Ancak 2019 yılının sonunda başlayan ve 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın olarak kabul edilen koronavirüs (COVID-19) ile birlikte tüm dünya altüst olmuştur. Salgın ile birlikte belirsizliklerin arttığı, değişimlerin hızlandığı ve dünyanın kaotik bir ortama girdiği söylenebilir. Dünyanın gözünün önünde olan liderlerin davranış ve eylemlerinin bilimsel açıdan incelenmesi için beklenmedik bir fırsat oluşmuştur. Mumford (2010) çalışmasında değişim ve vizyon konularında artan tartışmalardan dolayı liderlik yaklaşımlarının sorgulanması gerektiğini öne sürmüştür. Çünkü değişim süreçlerindeki belirsizlik ve kaos ile sıra dışı koşullar oluşur. Belirsizlik ve kaos ortamı oluşmasını sağlayan COVID-19 pandemi süreci liderliğe yeniden odaklanma ve sıra dışı liderliği sorgulama imkânı doğurmuştur.

Mumford (2006) sıra dışı liderlik yaklaşımları oluşturmak için dünyada yer edinmiş 120 liderin biyografilerini incelemişlerdir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, COVID-19 salgını ile değişen koşullar, ülkelerin imkanları ve teknolojinin gelişimi ile sıra dışı liderliği yeniden ve ayrıntılı bir biçimde sorgulamaktır. Bu amaçla sıra dışı liderlerin özelliklerini ve yeni sıra dışı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkacağı öne sürülmektedir. Çalışmada koronavirüsün Almanya Federal Cumhuriyeti, Amerika Birleşik Devletleri, Çin Halk Cumhuriyeti, Birleşik Krallık ve Rusya Federasyonu ülkelerinde resmi olarak ilk görülme tarihleri dikkate alınarak ülke liderlerinin basında ve resmi hesaplarında yer alan açıklamalar incelenmiştir. Zaman kısıtından dolayı 5 ülkenin incelenmesi ve liderlerin açıklamalarının tamamına ulaşamamak çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Donald Trump, “mevsimsel bir grip” tespitiyle bir sorun olmadığını; Boris ise “sürü bağışıklığı” ile sorunu çözeceğini; Vladimir Putin’in “sembolik başkan ile” sorumluluğu almadığı, Angela Merkel’in “proaktif yaklaşımı ile birliktelik ve dayanışma” vurgusu ve son olarak Şi Jinping (Xi Jinping) “Küresel Kamu Malı” aşu üretimiyle Dünya Sağlık Örgütü’nün öncülüğünü belirtmiş ve olabildiğince arka planda kalmayı tercih etmiştir. Bu açıklamalar da göstermektedir ki sıra dışı liderliği yeniden incelenmesi ve sorgulanması son derece önemli hale gelmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsan ihtiyaçlarını kendi başına karşılayabildiği durumlarda işin üstesinden gelirken kendi başına karşılayamadığı durumlara ulaşmak için grup şeklinde hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Kendi başına yalnız ve güçsüz bireyin hedeflerine yol alırken ihtiyaçlarını belirleyip bir grup çevresinde toplamak gerekmektedir. Gruba ihtiyaç duyan birey aynı zamanda grubu hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticilerle arasında kuracağı bir bağa da ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2000: 411).

Liderlik dünyanın her yerinde araştırmacılar tarafından üzerinde en çok tartışılan konulardan biri olmaya devam etmektedir. Liderlik genellikle değişken olduğundan ve birçok değişkene tabi olduğundan, liderliğin evrensel bir tanımı yoktur. Son yıllarda pandemi koşulları ile birlikte küresel çapta yaşanan kriz, kaos ve belirsizlik ortamları liderlik kavramının evrensel tanımının olmamasını kanıtlamaktadır. Bu bağlamda lider ile liderlik kavramlarının karmaşık ve çok boyutlu olması itibarıyla yıllardır kavramlar üzerinde ortak bir tanım yapılamamıştır (Saygınar, 2006: 27; Souba,

¹Blau ve Schwartz (2020).

2014: 79; Sutherland ve Cameron, 2015: 366). Bu durum gösteriyor ki liderlik hala önemini korumakta ve sürdürmektedir.

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda 1950 öncesi ve sonrası tanımlar farklılık göstermektedir.

Baytok'a (2006) göre 1950 yılından önce yapılmış çalışmalarda araştırmacılar liderliği, kişisel özellik ve etki olarak tanımlamışlardır. Mumford (1906) grupta bir kişinin sosyal hareketlerin kontrol sürecinde öne çıkması olarak liderliği tanımlamıştır. Barnard (1938), liderliği bireylerin "kime inanacağını bilmesi, doğru önerileri kabul etmesi, uygun zamanları ve vesileleri seçmesi ile bağlantılı olduğu şeklinde tanımlamıştır. Harkins ve Copeland'ın (1942) tanımına göre, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatına liderlik denilmektedir.

Araştırmacıların 1950 yılından sonra yapmış oldukları çalışmalarda ise liderlik; izleyen algılaması, rol ilişkileri, etkileşim özellikleri ve izleyenler üzerinde etki olarak tanımlanmıştır (Baytok, 2006: 57). 1950 yılında Stogdill'in tanımına göre liderlik; hedeflerin belirlenmesi ve tamamlanması amacıyla grubu etkileme sürecidir. Koontz ve O'Donnell'e (1955) göre liderlik, ortak bir gayeye ulaşmak için insanları etkilemektir. Stogdill 1974'te yaptığı tanımda: Grup süreçlerinin odağı, etkinin kullanılması, kişilik ve etkileri, ikna etme, inancı biçimlendirme, amaçları başarmanın bir aracı, eylem ve davranış, etkileşimin etkisi, farklılaşan bir rol, başlatıcı olarak farklı on başlık altında toplanmaktadır. Zaleznik'e (1977) göre liderlik, takipçileri etkileyebilmek için gücün kullanımudur.

Fisher (2000) liderlerin gerilimleri gidermeye, yanlış anlamaları uyumlu hale getirmeye ve yıkıcı davranışlarla başa çıkmaya yardımcı olduklarını öne sürmüştür. Bass ve Avolio (2004), liderlerin istediği performans sonuçlarını elde etmek için takipçilerini harekete geçirmeye, motive etmeye, cesaretlendirmeye ve tanımaya yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Jong ve Hartog (2007) liderliği, istenen sonuçları elde etmek için insanları etkileme süreci olarak tanımlamıştır.

Van Wart'a (2013) göre liderlik; başkalarını etkileme, organizasyonları dönüştürme, vizyon yaratma, ilerlemek için bir anlaşma oluşturma, duygusal zekayı kullanma ve sağduyu kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Chandra ve Priyono (2016) liderliği, belirli bir durumda belirlenen hedeflere ulaşmak için insanların verimli ve etkili bir şekilde çalışmaya istekli olmalarını sağlamak için bir kişinin veya grubun faaliyetlerini etkileme yeteneği olarak tanımlamışlardır.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Northouse'a (2007) göre liderlik yaklaşımları özellikler, davranışsal, olasılık ve dönüşümsel olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak sıra dışı liderliğe giden yolda Yılan (2022) çalışmasında liderlik yaklaşımlarını pozitif liderlik yaklaşımları ve negatif liderlik yaklaşımları olarak ele almıştır. Pozitif liderlik yaklaşımı olarak; geleneksel liderliği (Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı) ve etkileşimsel/dönüşümsel liderlik olarak alınmıştır.

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan geldiğini ileri süren bir yaklaşımdır. Gelenekselciler bu bağlamda liderliğin geliştiğini belirtmişlerdir ve liderlik erdem, akıl ve zekâ gibi özelliklerle şekillenmiştir (Maral, 2016: 25; Pierre, 2016: 39).

Liderlerin ne yaptıklarının ve nasıl davrandıklarının araştırıldığı davranışsal yaklaşım görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki davranışı ortaya koymaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu yaklaşıma teorik ve uygulamalı katkı veren çalışmalar şunlardır: Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.

Durumsal yaklaşımı ise farklı koşullarda farklı liderlik tarzının gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır (Hunter vd., 2007: 436). Yani her koşula uyum sağlayabilecek tek liderlik tarzının olmadığını varsayar. Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un

Normatif Kuramı (Karar Ağacı), Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı (Yaşam Döngüsü), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) durumsallık yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların ortak noktası; kişi veya görev yönelimli bir liderlik tarzının her koşul ve durumda geçerli olmadığını, duruma göre değişiklik göstereceğini öne sürmeleridir (Çağlar, 2004: 10).

Etkileşimci liderlik yaklaşımlarının öncülerinden olan Bass (1998) etkileşimci ve dönüşümcü liderliği birlikte ele almaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliği kapsamaktadır. Bass (1990) etkileşimci liderliği koşullara bağlı ödüllendirme, istisnai pasif yönetim anlayışı ve istisnai aktif yönetim anlayışı olmak üzere üç boyutlu olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderliği ise ortak bir hedef için takım üyelerinin bir araya gelerek, taleplerini artırmayı, potansiyellerinden daha iyisini yapabilmeleri için motivasyonlarının yüksek olması olarak tanımlamaktadır. Bass (1998) çalışmasında; karizmatik liderlik veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, kişiselleştirilmiş düşünce olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört bileşenini geliştirmiştir.

Negatif liderliğin çıkış noktası araştırmacıların, karizmatik liderliğin karanlık tarafını incelemeleridir. Takala (2010) karanlık lider yaklaşımını kullandığında Ashforth (1994) negatif liderlik yaklaşımını kullanarak küçük tiranlar (Petty Tyranny) kavramını ortaya atmıştır. Bu kavram; "başkalarını küçümseme, kendini yüceltme, düşüncesizlik keyfilik, cesaret kırıcı girişim, zorlayıcı bir çatışma çözme tarzı ve koşulsuz ceza" gibi davranışları içerir. Negatif liderlik yaklaşımlarından en çok dikkat çeken yaklaşımlardan bazıları toksik liderlik, narsist liderlik, yıkıcı liderlik yaklaşımlarıdır.

Toksik liderlik kavramını ilk olarak Whicker (1996) kullanmıştır. Toksik liderler, örgütün sağlığı ve insanlığın refahı için temelde zararlıdır. Hayatımızın hemen hemen her alanında toksik liderler, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri sayesinde, yönettikleri bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zehirli bir etki yaratırlar (Lipman-Blumen 2005: 29).

Yıkıcı liderler ile ilgili literatürde yer alan kavramlardan bazıları şunlardır: İstismarcı denetim, sağlığı riske atan liderler, küçük tiranlar, zorbalılar, raydan çıkmış liderler, çekilmez patronlar, psikopatlar ve taciz/rahatsız eden liderler kavramlarıdır (Einarsen vd., 2007: 208). Lider; görevi yerine getirme, performans takibi gibi yapıcı davranışlar sergilese de eğer bu davranışlar süreklilik gösteriyorsa liderin zamanla yıkıcı hale dönüşmesine sebep olur (Erickson vd., 2015: 267). Sonuç olarak yıkıcı liderler; takipçilerinin veya örgüt üyelerinin refahını, motivasyonunu, memnuniyetini engelleyebilirler. Hatta örgütün etkinliğini engellemek için görevleri, kaynakları ve amaçları gerçekleştirilmeyi de sabote edebilirler.

Narsist liderler genellikle kibir ve gururlarıyla donatılmış inançları ve ihtiyaçları tarafından motive edilirler, bu nedenle takipçilerinin ve liderlik ettikleri örgütlerin çıkarlarını görmezden gelirler. Bu doğrultuda lider kendi isteklerine, inançlarına ve ihtiyaçlarına göre bağlı olduğu örgütün veya diğer örgütlerin çıkarlarını ve ihtiyacını değiştiren kişiler narsist lider olarak tanımlanmaktadır. (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 629).

2.3. Sıra Dışı Liderlik

Sıra dışı liderliğe giden yolda liderlik yaklaşımları; örgütlerin, toplumların, liderlerin ve takipçilerin davranışları, duyguları, özellikleri, dikkate alınarak zamana ve çevresel faktörlere göre şekillenmiştir. Ancak bazı liderlerin takipçiler üzerinde oluşturduğu etkinin boyutunu Shamir vd. (1993) takipçilerin kendilerini, duygularını ve değerlerini ifade etmede vizyonun rolünü vurgularken Bass'a (1997) göre sıra dışı liderler takipçilerini etkilemek için motive edici ve entelektüel davranış sergilerler. Den Hartog vd. (1999), takipçilerin etkilenme eğilimlerine yanıt verebilmek için onların özelliklerini ve istekli olduklarını anlamaya çalışırken diğer taraftan Hunt vd. (1990) ise sıra dışı liderliğe duyulan ihtiyacı doğuran koşulların anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Mumford (2006) ise sıra dışı

liderliği anlamakta en önemli ve tek çerçeveyi etki ve motivasyonun sağladığını kabul etmek gerektiğini savunmuştur. Mumford (2010) sıra dışı liderliğe karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının dışında farklı liderlik yaklaşımlarının da gideceğini belirtmiştir. Bu yaklaşımlar ile birlikte sıra dışı liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan kriz ve kaos ortamlarının karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlikle kesiştiğini ileri sürmüştür. Üç lider tipinin etkili olma potansiyelinin yanı sıra takipçi türlerinin farklı olması başta olmak üzere birçok konuda da farklılık göstereceklerini belirtmiştir. Mumford (2010) karizmatik liderliği, geleceğe yönelik olumlu bir vizyona sahip, özgüveni yüksek, dürüst ve cömert görünen, liderin gündeminden veya örgütten ziyade lidere sadık olan takipçilerden oluşmasının yanı sıra liderin kendini ifade etme eğiliminde olduğu bir liderlik tarzı; ideolojik liderliği, bir liderin idealize edilmiş bir geçmiş duruma dönme arzusunu ifade etme eğiliminde olduğu ve liderinkine benzer bir değer sistemine sahip, son derece sadık takipçilerden oluşan küçük bir grubu kendine çektiği bir liderlik tarzı; pragmatik liderliği ise bilgi yönetimini, uzmanlığı, problem çözmeyi ve fikir birliği oluşturmayı vurguladığı bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Yani karizmatik liderler geleceğe, ideolojik liderler geçmişe ve pragmatik liderler bugüne odaklanırlar.

2.4. Sıra Dışı Liderliğin Ortaya Çıkması ve Performans Açısından Etkileri

Belirsizlik ve kaos ortamı oluşturan COVID-19 yeni liderlerin ortaya çıkması kadar mevcut liderlerin performanslarını da sorgulama imkânı oluşturmuştur.

Sıra dışı liderlerin ortaya çıkmasında ve performansın belirlenmesinde bireysel düzeyde etki, grup düzeyinde etki, örgütsel düzeyde etki ve çevresel düzeyde etki olmak üzere 4 farklı düzeyde etkiden bahsedilmektedir. Sıra dışı liderler üzerindeki bireysel etkileri şu şekildedir (Mumford vd., 2008: 148-150):

- Karizmatik liderlerin ortaya çıkması yüksek temas ve düşük psikolojik mesafe gerektirir. Bununla birlikte sosyal becerinin güçlü bir etkisi de söz konusudur. Tehditlerin ortadan kaldırıldığı ve savunmasız nüfusta ortaya çıkmaları yüksektir. Ayrıca karizmatik liderler fırsatları kovaladığında daha yüksek bir performans ve ortaya çıkma eğilimi göstermektedir.
- İdeolojik liderlerin ortaya çıkmasında sosyal becerinin güçlü etkisi söz konusudur aynı zamanda yüksek temas ve düşük psikolojik mesafe gerektirir. Karizmatik liderler gibi tehditlerin ortadan kaldırıldığı ve savunmasız nüfusta ortaya çıkma ihtimalleri daha yüksektir. Son olarak ise vizyon temelli kişisel yükümlülükler ile fedakarlıklar ideolojik liderlerin performansında ve ortaya çıkmasında etkilidir.
- Pragmatik liderler; bilişsel ve uzmanlık yeteneklerinden etkilenirken sosyal becerinin etkisi diğer liderlere nazaran daha zayıftır. Yüksek başarının ve özerkliğin olduğu ortamlarda ortaya çıkarlar. Liderin performansı takipçilerinin yeteneklerine ve başarılarına bağlıdır.

Karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkma ve etkin bir şekilde etki kullanma olasılıkları takipçilerinin zayıf ve kırılabilir bir kimlik duygusuna sahip olduklarında daha yüksek bir seviyededir. Yani değişim, çatışma ve sosyal kayıp, zayıflamış bir sosyal kimlik duygusuna neden olsa da (Beyer, 1999) olgunlaşmamışlık, deneyimsizlik ve kimlik dağılması gibi etkilere sahip olabilir (Dvir ve Shamir, 2003). Zaccaro vd.'ne (1991) göre karizmatik ve ideolojik liderlerin, takipçilerinin kaygılarına ve motivasyonlarına karşı duyarlı ve bunların farkında olmaları gerekir. Çünkü karizmatik ve ideolojik liderlerin ortaya çıkması ve performansında sosyal zekanın pragmatik liderlerden daha önemli olacağını da bireysel düzeyde belirtmektedirler.

Sıra dışı liderler üzerindeki grup düzeyinde etkileri şu şekildedir (Mumford vd., 2008: 148-150):

- Karizmatik liderler için yüksek güven liderin ortaya çıkmasında ve performansı üzerinde son derece önemlidir. Liderin yüksek uyumu performansla etki ederken tutarlılığın düşük olması liderin ortaya çıkmasıyla ilişkilidir. Bunlara ek olarak bağlılığın yüksek olması da performans ve ortaya çıkmada etkilidir.
- İdeolojik liderlerde performans kişilerarası güvenin yüksek olmasına bağlıdır. Güvenin düşük olduğu şartlarda ortaya çıkar. Aynı zamanda performans ve ortaya çıkma, grup bağlılığının yüksek olmasına da bağlıdır ve paylaşılan liderliğinde etkisinde kalır. Ayrıca vizyona bağlılık ve bunların ortaklar ile olan paylaşımları da ideolojik liderlik için önemlidir.
- Pragmatik liderlikte kişilerarası güvenden ziyade dağıtıcı adalet, süreç ve usule dayalı algı, daha önemlidir. Bağlılığın düşük olması da etkilidir.

Grup üyelerinin faaliyetlerinde karşılıklı bağımlılık seviyesi yüksek olduğunda, grup performansında uyum faydalı olmaktadır (Zaccaro vd., 1995). Ayrıca grup üyelerinin karşılıklı bağımlılığı, sosyal güçlendirme yoluyla sıra dışı liderlik modelinin yayılmasını ve kabul edilmesini teşvik edebilir (Klein ve House, 1998). Böylece karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan örgütsel çerçeveler, lider tarafından ifade edilen vizyonla ilgili olarak etkili grup eylemini teşvik etmesini sağlayacaktır (Jacobsen ve House, 2001).

Sıra dışı liderler üzerindeki örgüt düzeyinde etkileri şu şekildedir (Mumford vd., 2008: 152-153):

- Karizmatik liderliğin performansını ve ortaya çıkmasını örgütsel karmaşıklık kolaylaştırırken profesyonellik ise tam tersine bu durumda engeller. Ayrıca politik çatışmaların yüksek olduğu örgütlerde de son derece etkilidirler. Örgüt kültürünün güçlü olması da karizmatik liderler için engel oluşturabilir.
- Profesyonellik ideolojik liderliği engeller iken pragmatik liderliğin performansını ve ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Pragmatik liderler politik çatışmaların düşük olduğu ortamlarda ortaya çıkarlar. Oysa ideolojik liderler tam tersi durumu ortaya çıkarlar ve daha da etkilidirler. Ayrıca örgüt kültürünün yüksek olduğu örgütler ideolojik liderler için teşvik edici olmaktadır.

Politik davranış, örgütün kültüründen etkilenir. Kültürün, farklı lider tiplerinin ortaya çıkışı ve performansı üzerinde çok çeşitli etkileri olsa da örgüt kültürünün önemli bir yönü, liderin ortaya çıkışında ve performansında etkisi olmasıdır. Çünkü örgütler, kültürlerinin gücüne göre farklılık gösterebilmektedirler (Ployhart ve Schneider, 2002).

Sıra dışı liderler üzerindeki çevresel düzeyinde etkileri şu şekildedir (Mumford vd., 2008: 152-153): Kolektivist kültürler ideolojik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca örgütlerin başarısız olması ve toplumsal bozulma liderlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Bireysel kültürler pragmatik ve karizmatik liderlerin ortaya çıkmasında etkilidir. Teknolojik ve sosyal değişimler karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir ve performansına da katkıda bulunur. Örgütler geçerli bir kontrol sistemine tabi olduğunda amaçların çatışması koşullarında karizmatik liderlik etkili olurken amaç birliği şartlarında pragmatik liderlerin ortaya çıkması ve etkili olması görülmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

COVID-19 hastalığını 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü'nün pandemi olarak ilan etmesi ile birlikte tüm devletler farklı boyutlarda ve şekillerde önlemler almışlardır. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ortaya çıkan "SARS-CoV-2 Virüsü"nü tüm dünyaya yayılmaya başlaması ile birlikte her ülke sağlık sistemi, ekonomik gelişmişlik düzeyi ve salgın tecrübelerine göre farklı düzeylerde etkilenmişlerdir. Elbette ülke liderlerinin sorumlulukları da bu dönemde artmıştır.

Olağanüstü durum olarak tanımlanabilecek pandemi süreci öngörülemez ve hızlı şekilde kararların alınması gereğini ortaya çıkarmıştır. Her lider kendi koşullarına ve deneyimlerine paralel olarak çeşitli kararlar almış ve uygulanmasını sağlamıştır. Bu çalışma ile olağanüstü bir dönem olan pandemi sürecinin başlangıcında ülke liderlerinin davranışları incelenmektedir. Ülke liderlerinin pandemi uygulamaları ve kararlarının sıra dışı liderlik yaklaşımları çerçevesinde incelenerek sergiledikleri davranışlara göre liderlik özelliklerini belirlemek amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Araştırmada veriler virüsün ilk görüldüğü ve ilk kontrol altına almayı başaran ülke olan Çin Halk Cumhuriyeti ile farklı uygulamalarıyla dikkati çeken Almanya Federal Cumhuriyeti, Rusya Federasyonu, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri liderlerinin pandemi süreci karar ve uygulamaları ile ilgili açıklamalarından elde edilmiştir. Bu sebeple araştırmada etik kurul izni gerektiren bir çalışma grubu bulunmamaktadır. Ulaşılabilen tüm açıklamaların dökümleri yapılarak analizlerin yapılması amacıyla Nvivo 10 programına aktarılmıştır. Nvivo programı hem nitel hem de karma desenli araştırmalarda verilerin analizinde kullanılan bir programdır. Liderlerin demeçleri tekrar tekrar okunarak tema ve kodlar şekillendirilmiştir. Basında yer alan haberler ile yayınlanan demeçlerde yer alan veriler içerik analizi ile incelenmiş, liderlik davranışları ve tutumlarına yönelik kategoriler oluşturulmuştur.

4. Bulgular ve Tartışma

Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre araştırmaya dahil edilen ülkeler arasında vakanın görüldüğü ilk ülke Çin Halk Cumhuriyeti olurken 1 ay içerisinde sırayla Amerika Birleşik Devletleri, Almanya Federal Cumhuriyeti, Birleşik Krallık'ta ilk vakalar görülmüştür.

Tablo 1. Ükelere Göre COVID-19 Salgın Verileri

Ülke	Nüfus*	İlk Vaka Tarihi	Toplam Vaka Sayısı**	Nüfus/Vaka	Ölüm Sayısı***	Vaka/Ölüm
Almanya Federal Cumhuriyeti	83.883.596	27 Ocak 2020	13.971.947	6	121.902	114
Amerika Birleşik Devletleri	334.805.269	21 Ocak 2020	80.372.404	4	966.530	83
Çin Halk Cumhuriyeti	1.448.471.400	31 Aralık 2019	194.947	7430	5.824	33
Birleşik Krallık	68.497.907	31 Ocak 2020	18.695.452	3	160.815	116
Rusya Federasyonu	145.805.947	25 Mart 2020	15.795.570	9	347.816	45

Kaynak: *World Population Review, 2022. **, *** World Health Organization, 2022.

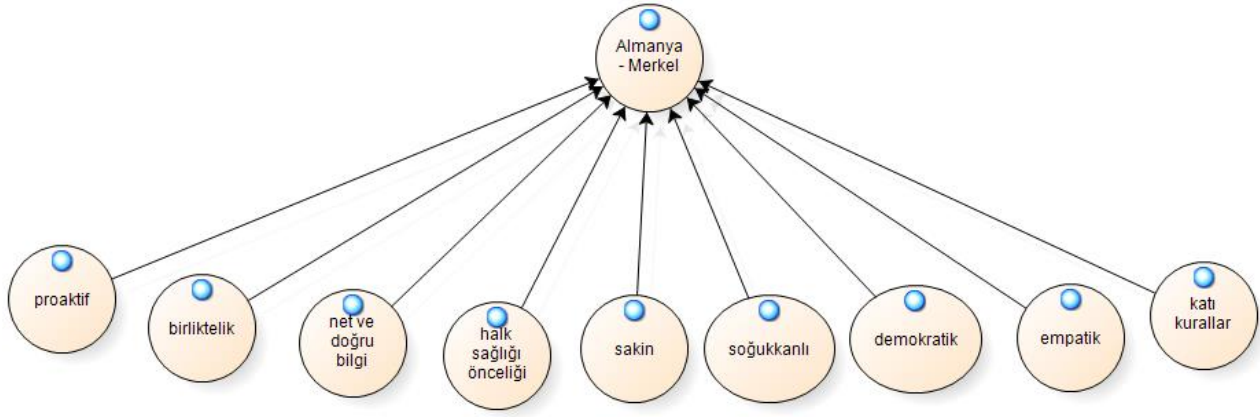
Rusya Federasyonu 25 Mart 2020 tarihine kadar aldığı tedbirler ile ülkesini korumayı başarmıştır. Diğer taraftan en çok vaka 80.971.947 ile Amerika Birleşik Devletleri'nde görülürken en az vaka 194.947 ile Çin Halk Cumhuriyeti'nde görülmüştür. Bu verilerin yanı sıra vakaların toplam nüfusa oranları da anlamlı sonuçlar sunmaktadır. Buna göre nüfusa oranla vaka sayısı en fazla olan ülke Birleşik Krallık olurken en az olan ülke yine Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Birleşik Krallık'ta her 3 kişiden biri COVID-19 vakası olarak görülürken bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde 4, Almanya Federal Cumhuriyeti'nde 6, Rusya Federasyonu'nda 9, Çin Halk Cumhuriyeti'nde 7.430'dur. En fazla ölüm 966.530 ile yine Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanırken en az 5.824 ile yine Çin Halk Cumhuriyeti'nde yaşanmıştır. Toplam vaka sayısının ölüm sayısına oranlarında da en fazla ölüm yine Birleşik Krallık'ta görülmektedir. Buna göre her 116 vakada bir kişi hayatını kaybederken bu oran Almanya'da 114, Amerika Birleşik Devletleri'nde 83, Rusya Federasyonu'nda 45 ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde 33'tür.

4.1. Almanya Federal Cumhuriyeti

Almanya Federal Cumhuriyeti Orta Avrupa’da Kuzey Denizi ile Alpler arasında 357 bin km²’lik bir alanda yaklaşık 83 milyon nüfusa sahip bir ülkedir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023a). Ülke, her biri kendi anayasasına sahip ve iç örgütlenmelerinde büyük ölçüde bağımsız olan 16 eyaletten oluşmaktadır. Almanya Federal Cumhuriyeti ekonomisinin %23,4’ü sanayi, %19,4’ü savunma, eğitim, insan sağlığı ve sosyal hizmetler gibi kamu hizmetleri, %15,8’i toptan ve perakende ticaret, ulaşım, konaklama ve yiyecek hizmetleri sektörlerinden oluşmaktadır (Avrupa Birliği, 2022). ABD, Japonya ve Çin’den sonra en büyük dördüncü ulusal ekonomi olan Almanya, yine Çin’den sonra dünyanın en çok ihracat yapan ikinci ülkesi olarak Çin, Hollanda, ABD ve Fransa ile ticaret ortaklıkları yürütmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023a). Almanya Federal Cumhuriyeti, federatif yapısını oluşturan 16 eyaletin kendi Başbakanları, Parlamentoları ve anayasaları ile yönetilmekte olup, federal hükümet ile parlamentonun temel yasaları çıkararak ekonomik politikaları belirlediği siyasi bir yapıya sahiptir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023a).

2005-2021 yılları arasında Almanya Şansölyesi olarak görev yapan Angela Merkel, ilk vakanın görülmesinin ardından virüsün ülkede yayılmayacağı görüşüne sahipken kısa bir süre sonra bölgesel bir salgın olan koronavirüsün küresel bir salgın haline dönüşeceği yönünde açıklamalar yapmıştır. Bu açıklamaları ile halka panik saldığı yönünde bir algı oluşsa da Angela Merkel’in net tavrı bu algıyı yıkma konusunda etkin olmuştur. Ardından vaka sayılarının artışı ve salgının küresel boyutta tehdit haline gelmesi ile birlikte Angela Merkel televizyonlardan yaptığı açıklamalar ile “tarihi bir meydan okuma konusunda uyarılarda” bulunmuştur. Bu durum Almanya Lideri Angela Merkel’in halkına karşı net bilgiler aktardığını göstermektedir. Diğer taraftan vaka sayılarının artışı ile birlikte çeşitli kısıtlamalar getirilirken özgürlüklerinin ellerinden alınmasının zorluğunu anladığını çocukluğunu hatırlatarak empatik bir yaklaşımla anlatan Angela Merkel, soğukkanlılıkla paniklemeden virüsün nedenlerini ve nasıl kontrol altına alınabileceğini kararlılıkla açıklamıştır. Helms vd. (2019) çalışmasında belirttikleri üzere açık kapı politikasını savunarak halkı bilgilendirme yoluna gitmiştir. Angela Merkel yaptığı açıklamalarda alınan tedbirlerin halkın görevi olduğunu ve katkısına ihtiyaçları olduğunu vurgulamıştır. Pandeminin başında katı önlemler almış olsa da sağlık sistemine yapılan yatırımları ve katkıları ile hastalarını iyileştirme konusunda daha başarılı olabilmıştır (Congar, 2020). Ayrıca yaygın testler ile vakaların hızlı tespiti ve izolasyon kurallarının uygulanması da ölüm oranlarının düşmesine etkide bulunmuştur. Bu şekli ile Angela Merkel ülkede virüsü yavaşlatma hedefine ulaşılarak pandeminin ilk aşamasının sona erdiğini açıklamıştır. Aşının bulunması ile birlikte hızlı bir aşılama rekorları kırılırken Angela Merkel aşının zorunlu olmadığını belirterek demokratik bir ortam yaratmaya çalışmıştır. Ancak aşı zorunlu kılınmazken çeşitli ortak kullanım alanlarına erişim için 3G kuralları adını verdiği aşı, negatif test ya da iyileşmiş olma uygulamasını başlatmıştır. Alınan tüm kararlar ve yapılan uygulamalar sonucunda COVID-19 pandemisi ile mücadelede Avrupa ülkelerinde en başarılı olan ülke olarak Almanya Federal Cumhuriyeti görülmektedir (Congar, 2020; D’Souza, 2020; Elsa, 2020; Wittenberg-Cox, 2022). Diğer taraftan Nisan 2020 tarihinde yapılmış bir istatistiğe göre güven sıralamasında dünya genelinde ikinci sırada yer almaktadır (Deep Knowledge Group, 2020). Angela Merkel’in tehlikeyi inkâr etmeyerek krizi yönetmeye geçmesi ile birlikte liderler içerisinde farklı bir konumda yer almasına neden olmuştur. Ayrıca vaka görülmeden alınan tedbirler ile birlikte Angela Merkel ülke geneline test kitleri dağıtarak farkındalık noktasında dikkati çekmiştir (Bennhold, 2020).

Angela Merkel’in pandemi döneminde liderliğinde dikkati çeken özellikleri sakinliği, düzenli ve net bir iletişim kurması ve halkın sağlığı için katı sosyal mesafe önlemleri uygulaması ile empatik yaklaşımı olmuştur. Ayrıca gerek kendi yakınları gerekse muhalefet ile işbirliği içinde olması da dikkati çekmiştir. Fincher (2020) ve Yancey-Bragg (2022) çalışma sonuçları ile aynı şekilde karizmatik ve pragmatik liderlik özellikleri sergilemiştir. Ayrıca Euronews tarafından 2020 yılında yapılan Almanya Federal Cumhuriyeti, İtalya ve Fransa’yı kapsayan anketine göre salgınla mücadelede en güçlü lider Angela Merkel olmuştur.

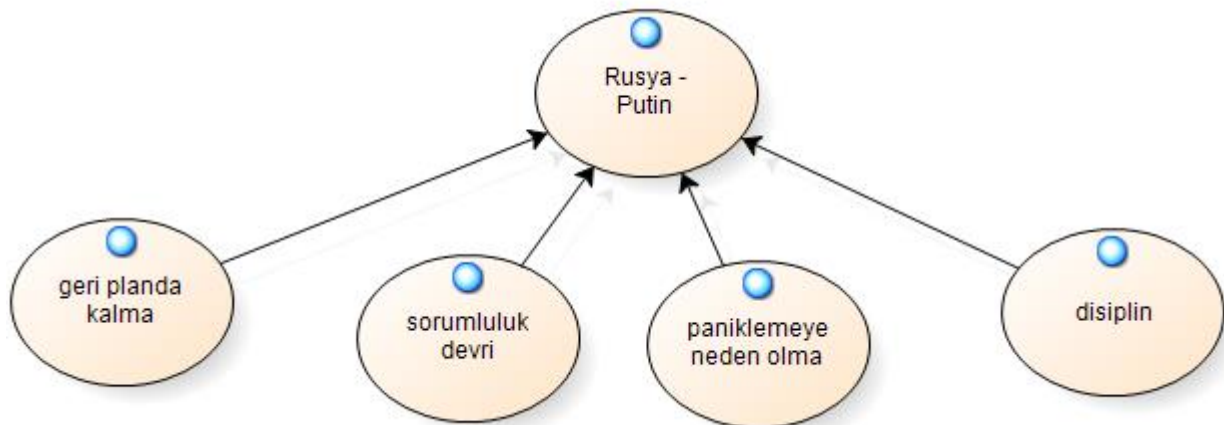


Şekil 1. Almanya Şansölyesi Angela Merkel'in Pandemi Sürecinde Sergilediği Davranışlar

4.2. Rusya Federasyonu

Rusya Federasyonu 17 milyon km² alanda yaklaşık 145 milyon nüfusa sahip bir ülkedir. GSYH verilerine göre dünyanın en büyük 11. ekonomisi olan Rusya Federasyonu'nun en temel gücü petrol ve doğal gaz gibi doğal kaynakları ile insan gücüdür (Kaya, 2023: 2). Rusya Federasyonu, altı yılda bir halk tarafından seçilen yürütme erkinin başındaki Devlet Başkanının idaresiyle kendi anayasası, başkanlığı, yasama ve yürütme organları ile 21 cumhuriyet, 9 eyalet, 46 bölge, 2 federal statüye sahip şehir, 5 özerk bölgeden oluşan 83 idari birimli bir federasyondur (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023b). 1999-2000 yılları arasında başbakanlık, 2000-2008 yılları arasında başkanlık olarak görev yapan Vladimir Putin, 2008-2012 yılları arasında tekrar başbakanlık görevine gelmiştir.

2012 ve sonrasında Rusya Federasyonu Devlet Başkanı olarak görev yapan Vladimir Putin, yaptığı ilk açıklama ile pandemi süresince halkın evlerinde kalması vurgusu ile sorumluluğu halka yükleyerek disiplinli davranmaları gereğine dikkati çekmiştir. Hatta kişilerin kendi sağlıklarının yanı sıra yakınlarının sağlıklı olabilmelerinin sorumluluğunu da yine halka yüklemiştir. Virüsün yayılımını yavaşlatmak adına uygulanan kısıtlamalar açıklayıcı ancak paniğe neden olabilecek konuşmalar ile duyurulmuştur. Bu konuşmalarda yine sorumluluk vurgusu yapılarak salgının tırmanışta olduğu ülkeler örnek gösterilerek durumun ciddiyeti anlatılmaya çalışılmıştır. Yapılan kısıtlamalar tamamen yayılımı kontrol altına alma odağında olmuş ve ağır yaptırımlar ile uygulanmıştır. Vladimir Putin resmi izinler ile birlikte halkın evlerinde kalmasını sağlamaya çalışsa da sağlık sistemine yönelik girişimlerde bulunulmayarak sağlık çalışanlarının kendilerini koruyabilecekleri bireysel koruyuculara sahip olmadıklarını da ifade etmiştir. Bu durum ve çalışma koşullarının zorluğu nedeniyle sağlık çalışanları işlerinden ayrılmak istemiştir.



Şekil 2. Rusya Federasyonu Devlet Başkanı Vladimir Putin'in Pandemi Sürecinde Sergilediği Davranışlar

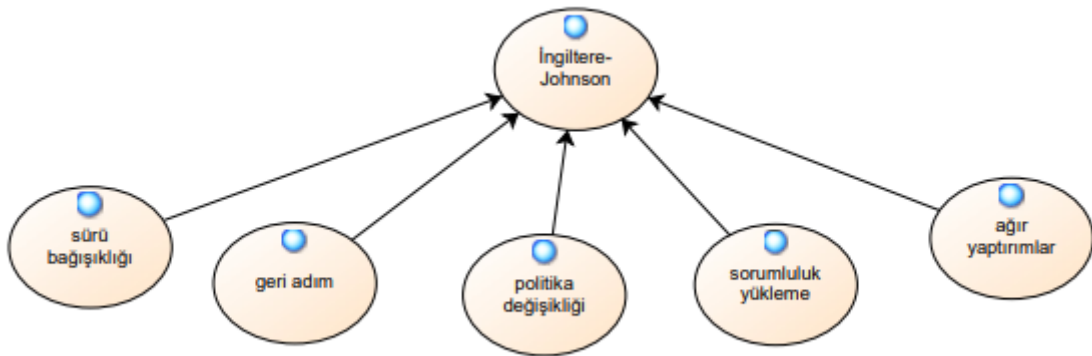
Vladimir Putin'in pandemiye yönelik geliştirdiği erken tepki ve kapanmaları, daha fazla eylem yapılarak takip etmesi beklenirken tam tersi bir sessizlik ve tereddütler yaşandığı gözlenmeye başlanmıştır. Aynı zamanda Belediye Başkanı Sobyenin'in Rusya Federasyonu'nun koronavirüsle mücadelesinde sembolik başkanı olarak görülmüş gerçek bilgiler olduğuna inanılan açıklamaları ile Vladimir Putin'in kriz döneminde yokluğu dikkat çekmiştir. Vladimir Putin'in pandemi sürecindeki davranışları, Simonsen'in (2000) otoriter liderlik davranışları ile Ashforth'un (1994) negatif liderlik davranışları ile örtüşmektedir.

4.3. Birleşik Krallık

Kıta Avrupası'nın kuzeybatısında 244.100 km²'lik yüzölçümüne sahip Birleşik Krallık, İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'dan oluşmaktadır (Özal, 2023: 2). Dünya nüfus sıralamasında 67,6 milyon nüfusu ile 21. sırada yer alan Birleşik Krallık ekonomisinde GSYİH'nin üçte ikilik kısmı özel tüketim kaynaklı olup, imalat sanayinin payı giderek azalmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2023a: 7). Kurucu ülkelerden İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'da yetki devrine dayalı yürütülen siyasi yapılanma ile egemen devletin yasama ve yürütme yetkilerini Birleşik Krallık Parlamentosu yürütmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023c). Devlet Başkanlığı 1952 – 2022 yılları arasında en uzun tahtta kalan Kraliçe II. Elizabeth'in vefatıyla Kral III. Charles'e geçmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2023a: 4). Başbakanlık görevi ise Temmuz 2019 tarihinde Theresa May'dan Boris Johnson'a geçmiştir, 2022 yılı eylül ayında 1 ay kadar Liz Trus ve sonrasında Rishi Sunak devralmıştır. Pandemi süreci boyunca ülkeye Boris Johnson başkanlık yapmıştır.

Pandeminin başlangıcı ile birlikte sürü bağıışıklığı siyaseti ile dikkatleri üstüne toplayan Boris Johnson kısa bir süre sonra kendisinin de hastalığa yakalanması ile birlikte çeşitli önlemleri hayata geçirmiştir. Özellikle el sıkışma hususunda sakınca görmediğini belirten Birleşik Krallık Başbakanı vaka sayılarındaki artış ile birlikte sosyal mesafe kurallarına önem vermeye başlamıştır.

Birleşik Krallık yaptırımlarında güvenlik güçlerine üst düzeyde yetkiler tanımlayarak kurallara uymayanlar hakkında ağır para cezası uygulayabileceğini açıklamıştır. Diğer taraftan bu önlemlerin tavsiye değil kural olduğu ve herkesin uymak zorunda olduğu yönünde açıklamalar yapılmıştır. Diğer taraftan herkesin bu süreçte bir rolü olduğu vurgusu da önemli bir yer almıştır.



Şekil 3. Birleşik Krallık Başbakanı Boris Johnson'ın Pandemi Sürecinde Sergilediği Davranışlar

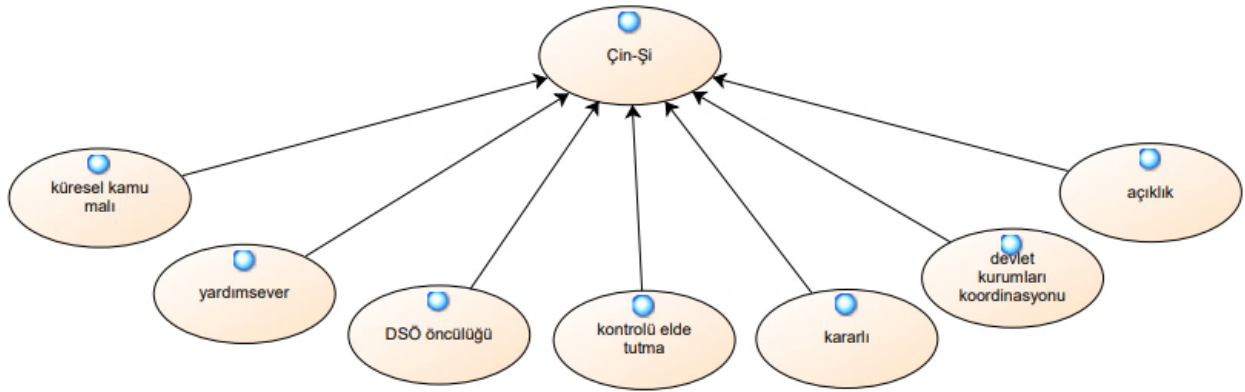
Bu konuda Boris Johnson pandeminin ilerleyen dönemlerinde kendisinin de aldığı kısıtlama kararlarından memnun olmadığını ancak mecbur olduklarını belirtmesi samimiyeti yansıtmaktadır. Diğer bir konuşmasında halkına güvendiği ve zorlukların üstesinden gelebileceklerine inandığını hatta daha güçlü olacaklarını vurgulamaktadır.

Boris Johnson yaptığı her konuşmasında neredeyse birlikte başaracakları vurgusunu yenilemekte, sevdiklerini korumanın ve hayat kurtarmanın yolu olarak ifade etmektedir. Birleşik Krallık hükümeti aynı zamanda sağlık çalışanlarına yönelik hedefler de ortaya koymuş ve ekonomik paketler açıklamıştır. Boris Johnson'ın sergilemiş olduğu tavırlar Mumford'a (2006) göre pragmatik liderlerin özellikleridir.

4.4. Çin Halk Cumhuriyeti

9.561.000 km²'lik yüzölçümü ile 3. en büyük ülke olan Çin Halk Cumhuriyeti'nin nüfusu 1.412.547.000 kişidir (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2023b). Çin Halk Cumhuriyeti ticaret ülkesi olarak uluslararası ticarete önemli bir rol oynamaktadır. 2013 tarihinden bu yana devlet başkanlığı görevini Şi Jinping yürütmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023d).

Koronavirüsün ilk ortaya çıktığı ülke olarak yerini alan Çin Halk Cumhuriyeti, elbette virüsü tanıma aşamasında yeteri kadar tedbir alamamış ve tüm dünyanın tepkisini çekmiştir. Daha sonra alınan tedbirler ve uymayanlara uygulanacak ağır yaptırımlar sonucu salgın kontrol altına alınmaya başlanmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti'nin siyasetinde her zaman tüm devlet mekanizmasının birlikte ve koordine olması ile başarıya ulaştığı yönünde açıklamalar yapılmıştır.



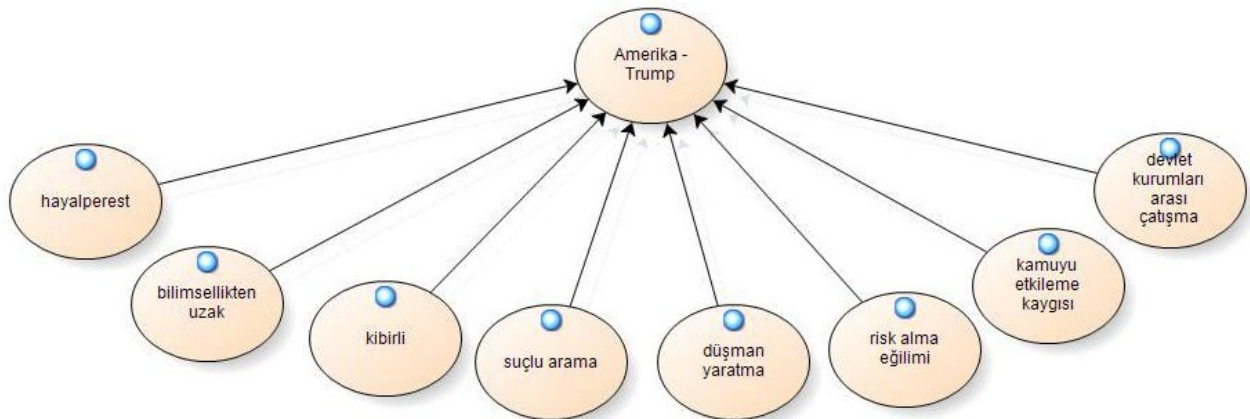
Şekil 4. Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Şi Jinping'in (Xi Jinping) Pandemi Sürecinde Sergilediği Davranışlar

Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Şi Jinping'in (Xi Jinping) özellikle koronavirüsün görüldüğü ilk evrelerde gözlerden uzakta kalmayı tercih etmesi halkın eleştirilerine neden olmuştur. Ancak ilk vakanın görülmesinden 6 ay kadar sonra Dünya Sağlık Örgütü toplantısında konuşan Şi Jinping, her zaman açıklık, şeffaflık ve sorumluluk ile hareket ettiğini dile getirmiştir. Diğer taraftan tüm ülkelere virüs hakkında bilgilendirmelerde ve özellikle tedavi konusunda destek olduğunu belirterek yardıma açık olduğunu göstermiştir. Bu düşünceyi takiben geliştirdikleri aşığı küresel kamu mali olarak tanımlamış, tüm dünyanın erişebileceği uygun maliyetli halde dağıtımını gerçekleştirmiştir. Tüm bu yardımsever tutumun arkasında Dünya Sağlık Örgütü'nün öncülük etmesi gereğini sürekli olarak vurgulamıştır. Ayrıca Şi Jinping yaptığı tüm açıklamalarda kararlılık vurgusunu yapmakta ve kontrolü her zaman elinde bulundurduğunu bildirmektedir.

4.5. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri, Orta Kuzey Amerika’da 9,8 milyon km² alanda elli eyalet ve bir federal bölgeden oluşan 333,323,066 milyon nüfusa sahiptir (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2023e). Üretim ve hizmetlerin büyük çoğunluğu özel sektör tarafından sağlanan Amerika Birleşik Devletleri’nde doğal kaynaklar ve nitelikli işgücü temel ekonomik unsurlardır (DEİK, 2023: 4). Federal sistem uyarınca yürütme erkinin başında Başkan yer almaktadır. 2017-2021 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri’nin 45. Başkanı olarak Donald Trump görev yapmıştır.

Salgının başlangıcında özellikle yurtdışından gelenlere yönelik tedbirler geliştirilmeye başlanmış, özellikle Çin Halk Cumhuriyeti’nden gelenler için ülkeye girme yasağı getirilmiştir. Diğer taraftan Donald Trump’ın COVID-19 için “*sadece bir grip*” şeklindeki açıklamaları ile halkı durumun ciddiyetini anlamalarının önüne geçmiş, salgının basite alınmasını ve özellikle bilimsel verilere dayanmayan açıklamalar yaparak kişisel önlemlerin alınması noktasında geciktirici bir etki yaratmıştır. Pennycook vd. (2021) yaptıkları çalışma Amerika Birleşik Devletleri halkının koronavirüsü mevsimsel grip olarak düşündüklerini doğrulamaktadır. Diğer taraftan hatalı sonuçlar veren testlerin uygulanmaya devam ettirilmesi yönündeki ısrarı ile Donald Trump virüsün yayılmasını önlemede geç kalmıştır (Pilkington ve McCarthy, 2020). Elbette Amerika Birleşik Devletleri’ndeki federal yapı sonucunda da pandemiye yönelik ortak bir tutum geliştirilememiştir. De Swielande (2020) Donald Trump’ın pandemi sürecinde hayalci bir liderlik özelliği sergilediğini belirtmektedir. Donald Trump, gerçeklere uygun kararlar almak yerine gerçeklerin kararlarına uymasını bekleyerek işlerin rayından çıkmasına neden olmuştur. Reyhanoğlu ve Akın’ın (2016) çalışmalarında toksik lider olarak adlandırdığı hayalperest tutum, pandemi süreci başlangıcında Donald Trump’ın temel yaklaşımı olmuştur. Ancak bu durumda dahi her şeyin kontrol altında olduğu yönündeki açıklamaları ile güvenilirliğini daha da yitirmiştir. Yapılan tüm açıklamalarında Donald Trump’ın entelektüellikten uzak ve kibirli yapısı dikkati çekmiş, risk almaya olan eğilimi ile birleşince başarılı olmayan bir liderlik sergilemesine neden olmuştur (De Swielande, 2020: 4). Diğer taraftan Donald Trump’ın artan vakalar ile birlikte tutumu suçlu arama yönünde olarak Çin Halk Cumhuriyeti’ni suçlama eğilimi sergilemiştir. Hatta yaptığı tüm konuşmalarında koronavirüs için Çin Virüsü isimlendirmeleri kullanması da suçlamayı göstermektedir. Diğer bir suçlamayı da Dünya Sağlık Örgütü’ne yaparak virüsün ciddiyeti yönündeki bilgilerini yeterli bulmamıştır. Donald Trump tablonun ağırlaşması ile birlikte Çin Halk Cumhuriyeti’nin Wuhan şehrindeki laboratuvarın virüsün kaynağı olduğu ve kanıtları bulunduğunu belirterek açıklamalar yapmış, Dünya Sağlık Örgütü’nün de işbirliği içerisinde olduğu yönünde iddialarda bulunmuştur (Uchoa, 2022). Bu düşüncesinden hareketle Amerika Birleşik Devletleri’nin Dünya Sağlık Örgütü’ne destek vermeyeceğini (Picheta ve Yeung, 2022) belirtmesi ile Donald Trump’ın salgın kontrol altına alma hususunda liderlik yapamadığı ancak kendisine düşmanlar yarattığı algısı oluşmasına neden olmuştur. Donald Trump zaman zaman ülke yönetiminde bulunan yöneticiler ile de anlaşmazlıklar yaşamış halkın aklının karışmasına neden olmuştur.



Şekil 5. Amerika Birleşik Devletleri 45. Başkanı Donald Trump’ın Pandemi Sürecinde Sergilediği Davranışlar

Yaptığı tüm açıklamaları ile baskın karakteri ön plana çıkan Donald Trump, sağlık konusunda yaptığı vücuda dezenfektan enjekte edilerek virüsü sonlandırabileceği gibi hatalı ifadeleri ile halkı yanlış yönlendirmiştir. Bu açıklamaları bilimi ve sağlık çalışanlarını yok saydığı yönünde bir tavır olarak yorumlanmış, Donald Trump kamuoyunu etkilemeye çalışan bir lider olarak görülmüştür. Sağlık konusunda ve tedbirler konusunda sergilenen tutum ekonomik açıdan da sergilenmiş verilen sözlerin hızlıca yerine getirilmesi yerine bekletilerek halkın mağduriyetinin artmasına neden olunmuştur. Donald Trump yaptığı açıklamaları ile hem tutarlı bulunmamış hem de sorumluluklarını yerine getirmeyen ve gerçek anlamda halkı rahatlatamayan bir lider olarak nitelendirilmiştir.

Immelman (2017) liderlik tarzının kişilik temelli analizini çalışmasında Donald Trump'ın baskın kişilik kalıplarından hırslı/sömürücü (narsisizmin bir ölçüsü) ve dışa dönük/dürtüsel bir kişi olduğu, baskın/denetimci kalıbın ikincil özellikleriyle ilham aldığı ve cesurluk/maceraçı bir eğilimde olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak Donald Trump için Ashforth'un (1994) küçük tiranlar (Petty Tyranny) kavramını kullanabiliriz. Bu kavram; "başkalarını küçümseme, kendini yüceltme, düşüncesizlik keyfilik, cesaret kırıcı girişim, zorlayıcı bir çatışma çözme tarzı ve koşulsuz ceza" gibi davranışları içerir.

Son olarak liderlerin yaptıkları açıklamalar ile ilgili hazırlanan kelime bulutu Şekil 6'da gösterilmiştir. Bu ifadeler incelendiğinde liderlerin belirgin özelliklerinde doğru ve net bilgi vererek kamuyu etkileme, katı kurallar uygulama ve politikaların başarısız olması halinde sorumluluğu devredecekleri düşmanlar yaratma yer almaktadır. Ayrıca sürekli olarak soğukkanlılık ve kararlılık vurgusu dikkati çekmektedir.



Şekil 6. Liderlerin Açıklamalarında En Çok Kullandıkları İfadeler

5. Sonuç

Kaos, belirsizlik ve kriz ortamlarında siyasi liderler, toplum üzerinde benzersiz ve kalıcı etkiler oluşturmalarının yanı sıra geniş sosyal sistemleri de etkilerler. Bu tür ortamlarda toplum üzerinde etkili olabilmek ve sıra dışı durumu kontrol altına alabilmek ancak sıra dışı liderlik davranışlarıyla mümkün olabilmektedir.

Sıra dışı olay olarak nitelendirilebilecek olan COVID-19 pandemisi tüm dünyada ülke liderlerinin zorlandığı, büyük etkiler bırakan ve ciddi sonuçlar doğuran bir dönem olmuştur. Bu dönemde her ülke lideri içinde bulunduğu durumda elindeki kaynaklar ve elbette deneyimleri ile belirli politikalar geliştirmişlerdir.

Siyasi kariyerinde pragmatik lider olarak algılanan Angela Merkel, zorlu ve bölücü kararlardan kaçınmış, tartışmalı durumlarda kararı koalisyonlara bırakmıştır. Angela Merkel pandeminin yarattığı tehlikeyi inkar etmeyerek hızlı bir şekilde kontrol altına almaya çalışması ile birlikte karizmatik ve pragmatik liderlik özelliği sergilemiştir. Diğer taraftan Angela Merkel sakinliği ve öngörülerini ile ülkesinde vaka görülmeden önce kriz yönetimine geçerek farkındalığı ile dikkatleri çekmiştir.

Angela Merkel salgının başlangıcı ile birlikte hızlı şekilde halkına olayın ciddiyetini ve önemini sakin bir şekilde anlatırken Donald Trump eyalet liderleriyle çatışmalar yaşamıştır. Angela Merkel'in erken tespiti sayesinde ölüm sayılarının artması önlenirken Birleşik Krallık bunu başaramayarak neredeyse Almanya Federal Cumhuriyeti'nin 5 katı ölüm sayısı yaşamıştır.

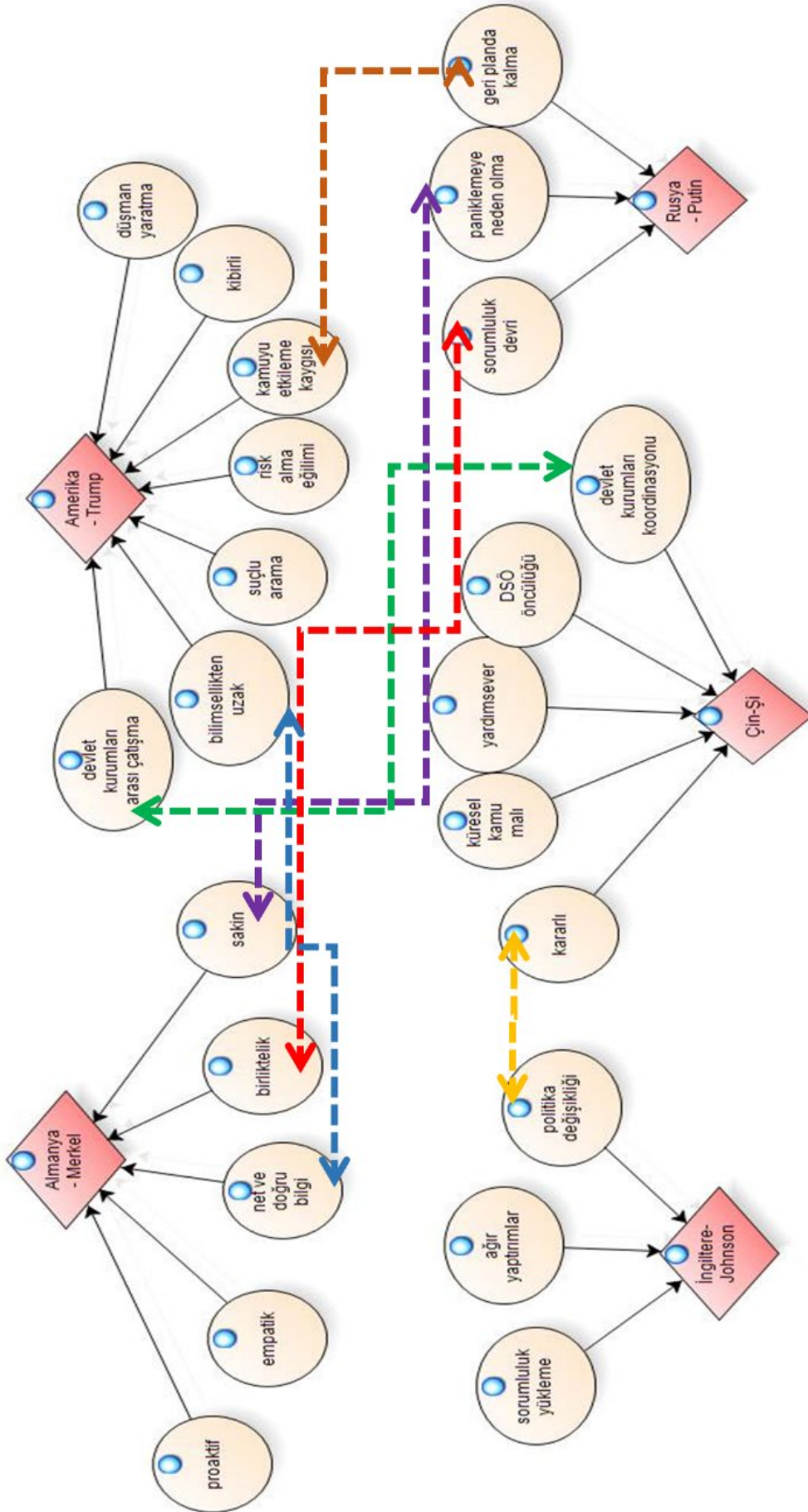
Otoriter Vladimir Putin, özensiz ve panik yaratıcı açıklamalar ile sorumlulukları halka yüklemek, sağlık çalışanlarının yanında olmamak, önlem almak ve çözüm üretmek yerine sessiz kalması ve ondan beklenen açıklamaları belediye başkanının yapmasıyla negatif liderlik davranışları sergilemiştir.

Pandemi sürecine katı kurallar yaklaşımıyla başlayan Birleşik Krallık, süreçte herkesin bir görevi olduğunu ve önerilerin bir kural olduğunun altını net olarak çizmesi ile otokratik liderlik özelliği iken Boris, her ne kadar "sürü bağışıklığı" açıklamasını yapsa da sağlık çalışanlarına yönelik önlem alması ve demeçlerinde sürecin birlikte aşılabileceği açıklamasıyla da pragmatik liderlik davranışlarını sergilemiştir.

Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Şi Jinping (Xi Jinping) Dünya Sağlık Örgütü'nün öncülüğünde sürecin yönetilmesi gerektiğini, üretecekleri aşının küresel kamu malı olacağını belirtirken demokratik bir yaklaşım sergilemiştir. Ancak genel olarak arka planda kalıp ülkelerinde kendi kurallarını uygulayarak ideolojik liderlik yaklaşımı gösterdikleri söylenebilir.

Donald Trump ilk olarak bilimsellikten uzak yaptığı açıklamalarla durumu önemsemediğini göstermiş, halkı yanlış yönlendirmiş, federal yapı gereği ortak bir tutum oluşmamıştır. Ayrıca gerçeklikten uzak hayalperest davranışlarıyla toksik liderlik özelliğini göstermiştir. Donald Trump suçlamalarını Çin Halk Cumhuriyeti'ne ve Dünya Sağlık Örgütü'ne yaparak negatif liderlik yaklaşımları göstermenin yanı sıra başarısız bir lider olarak da nitelendirilmiştir.

Şekil 7. Siyasal Liderlerin Pandemi Sürecindeki Davranışlarının Karşılaştırılması



Angela Merkel'in halkına verdiği net ve doğru bilgilere karşın Donald Trump bilimsellikten uzak, hayali bilgiler ile halkını yanılsa sevk etmiştir. Yine Angela Merkel'in sakin tutumu ve halk ile birlikte başaracakları görüşü Vladimir Putin'de tam zıt bir karşılık bulmuştur.

Donald Trump ülke yönetiminde kurumlarında çatışmalar yaşarken Şi Jinping devletin tüm kurumları arasında iyi bir koordinasyon kurmayı başarmıştır. Ayrıca Şi Jinping kararlılıkla çalışmaya devam ederken Boris Johnson'ın halkına ağır bedeller ödeterek politika değişiklikleri yaptığı dikkati çekmektedir.

Sonuç olarak sıra dışı olaylarda siyasi liderlerini gösterdikleri davranışları pozitif ve negatif liderlik yaklaşımlarını göstermektedir. Sıra dışı liderlerin karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlik davranışlarını sergilemelerinin yanı sıra başarılı bir sıra dışı liderin; proaktif, demokratik, işbirliğine yatkın ve önlem alan, şefkatli, empatik; başarısız sıra dışı liderin ise bilimden uzak, kibirli, önyargılı, uzman görüşlerini önemsemeyen, hayalperest, sorumluluk almayan, takipçileri yanlış yönlendiren özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın geliştirilmesi ve ilerlemesi açısından bu çalışmada incelenen liderlere ek olarak incelenecek lider sayılarının artırılması çalışmaların niteliğinin ve sıra dışı liderliğin özelliklerinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Pandemi öncesinde, sırasında ve sonrasında sıra dışı liderlerin ortaya çıkmaları, sergiledikleri davranışlar ve sahip oldukları özelliklerin karşılaştırılması da sıra dışı liderliğin koşullar değiştiğinde sahip olduğu özelliklerin ortaya konulmasında etkili olacaktır. Son olarak liderlerin daha önce yaşadıkları kriz dönemlerinde gösterdikleri davranışlar incelenerek pandemi döneminde gösterdikleri davranışlarla karşılaştırılması her iki süreç arasında oluşan durumların belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Kaynaklar

- Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Avrupa Birliği, (2022, 12 Şubat). *Germany country profiles*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_en
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, Nj: Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (2004). *Manual for multifactor leadership questionnaire: Sampler Set*, 3rd edn. Mind Garden Inc., Redwood City, CA.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bennhold, K. (2022, 12 Şubat). A German exception? Why the country's coronavirus death rate is low. <https://www.nytimes.com/2020/04/04/world/europe/germany-coronavirus-death-rate.html>
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10, 307-330.

- Blau, A. ve Schwartz, P. (2020). COVID-19 ile Yeniden Şekillenen Dünya Dirençli Liderler İçin Senaryolar, 3-5 Yıl, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/COVID-19-ile-yeniden-sekillenen-dunya.pdf>
- Chandra. F, T. ve Priyono. (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Dvir, T. ve Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Congar, K. (2020). Kadın liderler Covid-19'a 'aman vermedi', erkek meslektaşlarına fark attı. Şubat 2022, <https://tr.euronews.com/2020/04/15/kad-n-liderler-covid-19-a-aman-vermedi-erkek-meslektaş-na-fark-att>
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, Ankara
- Deep Knowledge Group. (2022, 12 Şubat). COVID-19 Regional safety assessment navigation, <https://www.dkv.global/covid>
- DEİK, (2023, 13 Mart). Amerika Birleşik Devletleri Ülke Bülteni, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, <https://www.deik.org.tr/uploads/deik-amerika-birlesik-devletleri-ulke-bulteni-mart-2012.pdf>
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintazilla, S.A. ve Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic, transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- D'Souza, C. (2020). Grid Index: Tracking The global leadership response in the Covid-19 Crisis. Şubat 2022, <https://www.cmawebline.org/ontarget/gridindex-tracking-the-global-leadership-response-in-the-covid-19-crisis>
- Einarsen, S., Aasland, M.S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elsa, E. (2020). COVID-19: Places with the best coronavirus responses have one thing in common - women leaders. Şubat 2022, <https://gulfnews.com/world/covid-19-places-with-the-best-coronavirus-responses-have-one-thing-in-common---women-leaders-1>.
- Euronews. (2022, 10 Şubat). Germany's Angela Merkel comes out top in leaders' approval poll for covid-19 crisis, <https://www.euronews.com/2020/05/28/germany-s-angela-merkel-comes-out-top-in-leaders-approval-poll-for-covid-19-crisis>
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 6. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Erickson A., Shaw B., Murray J. ve Branch S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences, and countermeasures. *Organizational Dynamics* 44, 266-272.
- Fincher, L. H. (2022, 10 Şubat). Women leaders are doing a disproportionately great job at handling the pandemic. So why aren't there more of them? <https://edition.cnn.com/2020/04/14/asia/women-government-leaders-coronavirus-hnk-intl/index.html>
- Fisher, R. J. (2000). "Intergroup conflict", in Deutsch, M. and Coleman, P.T. (Eds), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, CA, 166-185.
- Harkins, W.D. ve Copeland, L. E. (1942). A Superliquid in two dimensions and a first order change in a condensed monolayer I. energy, compressibility, and order of phase transformations. *The Journal of Chemical Physics*, 10(5), 272-286.
- Helms, L., Esch, F.V. ve Crawford, B. (2019) Merkel III: From committed pragmatist to 'conviction leader'?. *German Politics*, 28(3), 350-370.
- Hunt, J. G., Boal, K. B. ve Sorenson R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box, *The Leadership Quarterly*, 1(1), 41-65.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, Katrina E. ve Mumford, M.D. (2007). The Typical leadership study: assumptions, implications and potential remedies, *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Jacobsen, C. ve House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.

- Jong, J. P. J. ve Hartog, D.N.D. (2007), How leaders influence employees' innovative behaviour, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, 41-64.
- Immelman, A. (2017). The leadership style of U.S. president Donald J. Trump (Working Paper No. 1.2). Collegeville and St. Joseph, MN: St. John's University and the College of St. Benedict, Unit for the Study of Personality in Politics. https://digitalcommons.csbsju.edu/psychology_pubs/107/
- Kaya, S. (2023, 12 Mart). Rusya Federasyonu ülke profili, İzmir Ticaret Odası İş Geliştirme Müdürlüğü, İzmir, <https://api.izto.org.tr/storage/Documents/original/3k1M0wbncFJqVR1P.pdf>
- Klein, K. J. ve House, R. J. (1998). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. In F. Dansereau ve F.J. Yammarino (Ed.), *Leadership: The multiple level approach* içinde (2-33) Stamford, CT: JAI Press.
- Koontz H. ve O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, Spring, 29-36.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Mumford, E. (1906). The origins of leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216- 240.
- Mumford M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: a comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers, Mahwah.
- Mumford M. D., Antes A. L., Caughron J. J. ve Friedrich T.L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144–160.
- Mumford M. D. (2010). *Leadership 101*. New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice*, Fourth Edition, Usa: Sage Publication, California.
- Özal, E. (2023, 9 Mart). *Birleşik Krallık Ülke Bilgi Notu*, Adana Sanayi Odası, Adana. <https://www.adaso.org.tr/Content/WebDosyalar/Yayinlar/%C3%9Clke%20Raporlar%C4%B1Y%C3%B6netici%20%C3%96zetleri/Birle%C5%9Fik%20Krall%C4%B1k%20%C3%9Clke%20Raporu.pdf>
- Pennycook, G., McPhetres, J., Bago, B. ve Rand, D. (2021). Predictors of attitudes and misperceptions about COVID-19 in Canada, the UK, and the USA, *In Press, Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Picheta, R. ve Yeung, J. (2022, 24 Şubat). Trump announced the US will Pull out of the WHO. What does that Actually Mean? CNN. <https://www.cnn.com/2020/05/19/us/trump-whofunding-threat-explainer-intl/index.html>
- Pierre, J.C. (2016). *The influence of ancient chinese wisdom on the conceptualization and practice of leadership in Mainland China*. Doctoral Dissertation, California: Saybrook University.
- Pilkington, E. ve McCarthy, T. (2022, 16 Şubat). *The missing six weeks: How Trump failed the biggest test of his life*. The Guardian, <https://www.theguardian.com/us-news/2020/mar/28/trump-coronavirus-politics-us-health-disaster>
- Ployhart, R. E. ve Schneider, B. (2002). A multi-level perspective on personnel selection research and practice: Implications for selection system design, assessment, and construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Ed.), *The many faces of multi-level issues* içinde (95–140), UK: Elsevier.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Ekonomi Özel Sayısı, 442-459. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itobiad/issue/22154/237995>

- Rosenthal S.A. ve Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly* 17(6), 617–633.
- Saygınar, M.S. (2006). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Simonsen, S. G. (2000). Putin's leadership style: Ethnocentric patriotism. *Security Dialogue*, 31(3), 377-380
- Shamir B., House, R. J. ve Arthur, M.B. (1993). The Motivational effects of charismatic leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Souba, W. (2014). The phenomenology of leadership. *Open Journal Of Leadership*, 3(4), 77-105.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- De Swielande, T.S. (2020). Trump and Covid-19: The arrogance of ignorance (No: 68). *CECRI*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:229759>
- Sutherland, J.J. ve Cameron, R.R. (2015). Employing phenomenology to highlight the richness of the leadership experience. *Proceedings Of The European Conference On E-Learning*, 365-373.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1(1), 59-63.
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2023a, 14 Mart). *Almanya Federal Cumhuriyeti'nin Siyasi Görünümü*. <https://www.mfa.gov.tr/almanya-siyasi-gorunumu.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2023e, 14 Mart). *Amerika Birleşik Devletleri Ülke Künyesi*. <https://www.mfa.gov.tr/amerika-birlesik-devletleri-kunyesi.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2023c, 14 Mart). *Birleşik Krallık'ın Siyasi Görünümü*. <https://www.mfa.gov.tr/ingiltere-siyasi-gorunumu.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2023d, 14 Mart). *Çin Halk Cumhuriyeti'nin Siyasi Görünümü*. <https://www.mfa.gov.tr/cin-halk-cumhuriyeti-siyasi-gorunumu.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2023b, 14 Mart). *Rusya Federasyonu'nun Siyasi Görünümü*. <https://www.mfa.gov.tr/rusya-siyasi-gorunumu.tr.mfa>
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2023, 9 Mart). *Birleşik Krallık Ülke Profili*, Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, https://ticaret.gov.tr/data/5ebe9fea13b876cbbc365429/Birle%C5%9Fik%20Krallık%C4%B1k%20%C3%9C%20Profili_Ekim2022.pdf
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2023b, 9 Mart). *Çin Halk Cumhuriyeti Ülke Profili*. <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/dogu-asya/cin-halk-cumhuriyeti/genel-bilgiler>
- Uchoa, P. (2022, 16 Şubat). Covid: Pandemiyle mücadelede neden bazı ülkeler başarılı, bazıları ise başarısız oldu? <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-55699746>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wittenberg-Cox, A. (2022, 16 Şubat). What do countries with the best coronavirus responses have in common? <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#4db2a0e3dec4>
- World Population Review, (2022, 16 Şubat). *Total Population by Country 2022*, <https://worldpopulationreview.com/countries>
- World Health Organization, (2022, 16 Şubat). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*, <https://covid19.who.int>
- Yancey-Bragg, N. (2022, 16 Şubat). Female world leaders are handling coronavirus crisis 'in a really impressive manner,' experts say. <https://www.usatoday.com/story/news/world/2020/04/17/coronavirus-women-world-leaders-praised-handling-crisis/5144421002/>
- Yılan, Y. (2022). *Sıra dışı liderlik tarzlarının algılanan örgütsel politikaya etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K. ve Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2, 317–331.
- Zaccaro, S. J., Gualtieri, J. ve Minionis, D. (1995). Task cohesion as a facilitator of team decision making under temporal urgency. *Military Psychology*, 7, 77–93.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, March-April, 67-78.