

Fitness Merkezi Yöneticilerinin Krize Karşı Örgütsel Tepkilerine Göre Liderlik Stillерinin İncelenmesi: Covid-19 Salgını Vakası*

Ece ELBASANLI¹ , Zeynep ONAĞ² 

¹Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

²Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimler Fakültesi, Manisa.

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 14/06/2023

Kabul Tarihi: 07/11/2023

Online Yayın Tarihi: 31/12/2023

Öz

Bu araştırmanın amacı, fitness merkezi yöneticilerinin, Covid-19 salgını döneminde yaşamış oldukları ve krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden "Fenomenoloji" (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma grubu, İzmir ve Manisa illerinde kurumsal spor merkezlerinde en az 1 yıl süreyle işletmede yöneticilik yapan 6 spor yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veriler, açık uçlu soru metodu ile oluşturulmuş 7 görüşme sorusu ile elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, "görüşme" yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşmeler, ses kayıt cihazı ve not alma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler betimsel veri analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kriz genel teması altında krizin şok aşaması, inkâr etme aşaması, kabullenme aşaması, uyumsuzluk aşaması, uyum sağlama aşaması ve krizin tüm süreçleri olmak üzere 6 alt tema oluşturulmuştur. Liderlik genel temasında ise katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve danışman liderlik olmak üzere 3 alt tema oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucunda, fitness merkezindeki yöneticilerin krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerine göre sergilemiş oldukları liderlik stilleri analiz edilip katılımcıların görüşleri incelendiğinde tüm kriz sürecinde yöneticilerin katılımcı liderlik stili gösterdikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Kriz, Kriz yönetimi, Fitness merkezi

Examining the Leadership Styles of Fitness Center Managers According to Their Organizational Response to the Crisis: The Covid-19 Outbreak Case

Abstract

The aim of the research is to examine the organizational responses of fitness center managers to the crisis during the Covid-19 epidemic in terms of leadership styles. In the research, "Phenomenology" (phenomenology) design, which is one of the qualitative research methods, was used. The study group of the research was determined by using purposive sampling method. The working group consists of 6 sports managers who have been working in corporate sports centers in İzmir and Manisa for at least 1 year. The data in the research were obtained with 7 interview questions formed by open-ended question method. In the research, the "interview" approach were used as the data collection method. The interviews were conducted using a voice recorder and note-taking methods. In the study, the data were analyzed using the descriptive data analysis method. In the research, 6 sub-themes were formed under the general theme of crisis: shock stage, denial stage, acceptance stage, non-compliance stage, adaptation stage and all processes of the crisis. In the general theme of leadership, 3 sub-themes were formed as participatory leadership, autocratic leadership and advisory leadership. As a result of the research, the leadership styles of the managers in the fitness center according to their organizational reactions to the crisis were analyzed and the opinions of the participants were examined, it was seen that the managers showed a participatory leadership style during the entire crisis.

Keywords: Leadership, Crisis, Crisis management, Fitness center

*Bu çalışma, yazarın, 2. yazar danışmanlığında tamamlanan "Fitness merkezi yöneticilerinin krize karşı örgütsel tepkilerine göre liderlik stillerinin incelenmesi: Covid-19 salgını vakası" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

‡Sorumlu Yazar: Doç. Dr. Zeynep Onağ, E-posta: zeynep.onag@cbu.edu.tr

GİRİŞ

Liderlik, ilham veren, takipçilerini peşinden sürükleyen, kitlesine amaçlarına ulaşmalarında yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bir liderin iyi olup olmadığı yaşanan aksilikler neticesinde belli olmakla beraber bir kriz esnasında lider, örgütü ayakta tutabilecek ve çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlayabilecek yeterli donanıma sahipse o lider aynı zamanda iyi bir yönetici olabilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Liderin yönettiğini gruba karşı davranışlarıyla alakalı olarak farklı liderlik stilleri açıklanmıştır. Yönetim aşamasında kendi liderlik stilini seçmek isteyen yöneticiye çeşitli liderlik stilleri farklı bakış açısı sağlamıştır (Çiftçi, 2021). Liderlik stilleri, Kurt Lewin'in otokratik, demokratik ve tam serbesti sağlayan liderlik stillerine ek olarak, katılımcı, danışman liderlik stillerini de kapsamaktadır.

Demokratik diğer adıyla katılımcı liderlik tarzında, lider yönetimdeki görevini astları ile paylaşır. Astlar yaptıkları işin bilincindedir ve lider tarafından güdülenmektedirler. Bu tip liderler astları etkilemede uzmanlık gücünü kullanır ve astlar görevlerini uygun bir şekilde yerine getirdiğinde lider tarafından takdir edilir. Demokratik liderliğin en ayırt edici özelliği ise örgütün hedef planlamasında astlardan fikir alarak karar vermesidir (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik stilinde lider, yönetim faaliyetlerini astları ile gerçekleştirir. Örgütün işleyiş planlamalarını, denetimini ve yönetimini katılım ilkesinden yola çıkılarak birlikte gerçekleştirirler. Örgütün amaçlarının belirlenmesinde ve amaçları gerçekleştirmenin yolları örgüt üyelerinin kendi içerisinde serbest tartışmalarıyla belirlenirken lider sadece alınacak kararlarda yönlendirici rolündedir (Çiftçi, 2021). Bu liderlik stilinin olumlu yanları yanında en belirgin olarak ifade edeceğimiz olumsuz özelliği ise, lider her konuda astları ile hareket ettiği için karar alıp onu uygulama aşamasında zaman kaybına yol açılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007).

Kurt Lewin tarafından geliştirilen Otokratik liderlik özelliğine sahip olan liderler, işletme ile ilgili hiçbir kararı astlarına bırakmazlar, tüm yetkiyi kendi ellerinde tutarlar ve liderlerin kararları sorgulanmaya açık değildir (Bolden ve ark., 2003) astların düşünceleri ve duyguları liderler için önemsizdir ve bütün yetki en üst mevkide toplanmıştır (Daft, 1997). Başka bir ifade ile, bu liderlik stilinde astların söz hakkı yoktur her türlü karar lider tarafından astlara hiç danışılmadan verilmektedir (Şafaklı, 2005). Astlar, tüm emirlere itiraz etmeden uymalıdır ve lider kendisine tamamen güvenilmesini ister. Otokratik liderliğin başarılı sonuç verebilmesi için lider, astların kendisine saygı duyacak pozisyona gelmeleri için güçlü ve zeki olmalıdır (Şafaklı, 2005).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her bir izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde, plan ve program yapmalarına olanak sağlayan bir davranış gösterir. (Eren, 2001). Eren'e (2008) göre lider, kendisine verilen yetkiyi benimsemeyip bu yetkiyi astlara bırakmıştır. Bu tip liderlikte yönetim yetkisine az ihtiyaç duyulur ve tüm planlama ve programlama yükü astlardadır (Demir ve ark., 2010; Eren, 2008).

Liderlik stillerine, Kurt Lewin'in otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik stillerine ek olarak danışman, felç olmuş liderlik ya da liderlik felci stillerini de eklemek mümkündür.

Danışman liderlik stili, ekip oluşturmayı hedefleyen, planlar oluşturup ve kararlar almak için başkalarının becerilerini kullanan bir liderlik stildir. Liderler, bilinçli ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olacak önerilerini ve görüşlerini almak için ekiplerine danışır ve onların fikirlerini alarak ekip üyelerinin görevlerine karar verirler (Amabile ve ark., 2004). Mahnegar ve Far' a (2015) göre danışman liderlikte üste karşı güven hissi tamdır ve astlar konuları tartışmak için oldukça özgürdür. Üstler, problemleri çözme aşamasında genellikle astlarından fikir alırlar (Mahnegar ve Far, 2015; akt. Kiplangat, 2017). Üst yönetim, genel kararlar ve politikalar üzerinde kontrole sahipken, belirli kararlar daha alt seviyelere devredilir. İletişim hem aşağı hem yukarı yönlüdür (Gonos ve Gallo, 2013; Khan, 2010).

Felç olmuş liderlik stili literatür içerisinde liderlik felci olarak geçmektedir. Liderlik felci, liderin harekete geçmede, eylemleri yerine getirme konusunda yetersizleştiğini göstermektedir. Liderlik felcinin en temel özellikleri karar verememe, vizyon eksikliği hem kendinde hem de çalışanlarına karşı gösterdiği güven eksikliği, olay ve durumlara geç tepki verme, tutarsız davranışlar sergileme gibi davranışlar sayılabilir. Genelde astlar liderin rollerine büründüğünde ve işletme içerisinde anlaşmazlıklar çıktığı zaman liderlikte kriz meydana gelir. Lider belli bir süre sonra farkında olmadan her şeyi onaylamaya başlar ve astların tüm yaptıklarına göz yumar (Addo, 2012).

Liderlerin özellikleri değerlendirildiğinde, özellikle kriz anlarında verdikleri tepkiler büyük önem taşımaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kriz, "bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk" olarak tanımlanmaktadır. Kriz aslında Fransızca kökenli bir tıp terimidir. Ekonomi alanında kriz "çöküntü" olarak tanımlanmaktadır. Sözlüklerde kriz aynı zamanda "bir ülke, toplum veya kuruluşun güç döneme girmesi, bunalım, buhran" olarak da ifade edilmektedir. Krizler, karmaşa yaratan, örgüt ve toplumların işleyişindeki kaos durumudur. Kriz ihtimalini tamamen engelleme gibi bir yöntem yoktur. Örneğin doğal felaketi önceden ön görmek ve sonuçlarını tahmin edebilmek en azından günümüz koşulları için imkânsızdır (Demirtaş, 2000).

Krizler, örgütlerin düzenlerini sarsan, amaçlarını ve değerlerini tehdit eden bu süreçte hızlı karar vermeye itip gergin ortam yaratan hususlardır. Krizler beklenmedik olaylardır. İyi planlanmadığı takdirde toplum düzenini bozabilirler ve bunu toparlamak uzun sürebilmektedir (Pamuk, 2014). Genel olarak krizin özellikleri; öngörülememesi, örgütün hedeflerini tehdit etmesi, çözüm için yeterli bilgi, kaynak ve zamanın olmaması, acil müdahale gerektirmesi ve son olarak yönetimde gerilim yaratması denilebilir (Can, 1999; Şimşek, 2002).

Pamuk'a (2014) göre kriz nedenleri doğal felaketler neticesinde oluşumu ya da insan ürünü oluşum şeklinde birbirinden ayrılmaktadır. Doğal felaket sebebiyle oluşan krizlerde o an meydana gelen kargaşa haliyle farklı krizler de meydana gelmektedir. Deprem, sel vb. gibi doğal afetler krizin temel nedeni olsa da bu afetle beraber oluşan panik farklı krizleri doğurmaktadır. Doğal felaket dışında insanlardan kaynaklı krizler de vardır. Terör, siber saldırılar, toplu ölümlere yol açan kazalar, cinsel taciz ve benzeri durumlar, finansal ve

ekonomik krizler, örgüt içinde yetersiz iletişimden kaynaklanan hatalar, pandemi oluşturacak salgın hastalıklar vb. krizler insan ürünü krizler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kriz yönetiminin aşamaları değerlendirildiğinde, Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşın en az hasarla atlatılmaya çalışılan, acilen önlemlerin alınıp uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamaktır. Kriz yönetimi süreci, kriz sinyalinin alınması, hazırlık ve korunma, denetim altına alma, normal duruma dönüş, öğrenme ve değerlendirme aşaması olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Can, 1999; Tekin, 2015).

Booth'a (1993) göre örgütler kriz anında krize karşı şok, inkar etme, kabullenme, uyumsuzluk (yanlış uyarılma) ve uyum sağlama gibi krizin farklı aşamalarında farklı tepkiler gösterirler (Booth, 1993). Booth'a (1993) göre üç kriz türü vardır. Krizin türüne göre krize karşı verilecek tepki de değişebilmektedir. İlk kriz türü, deprem, doğal afet gibi aniden gelişen öngörülemez olaylardır (Boin ve ark., 2005). İkinci kriz türü, emekleyen kriz türü olarak değerlendirilir. Bu tip krizler yavaş yavaş büyürler ve bu büyüme bazen yıllar alabilir bu yüzden fark edilmesi zordur. Üçüncü kriz türü ise çok uzun sürebilen kronik krizler olarak adlandırılmaktadır (Parsons, 1996).

Tablo 1. Krize karşı örgütsel tepki

Evre	Örgütsel değerlerde, normlarda ve hedeflerde değişiklik	Kaynakların Kullanımı	Organizasyonun İşleyişi	Liderlik Stili	İzleme ve Planlama Faaliyeti	İletişim Akışları	Gruplar Arası İlişkiler	Organizasyon Yapısı
Şok	Geleneksel değerlere ve hedeflere dönüş	Dondurulmuş	Kaotik geri çekilme	Felç Olmuş	Rastgele	Tek yönlü rahatsız	Bozuldu	Kısmen çalışıyor
İnkâr etme	Geleneksel değerlerin ve hedeflerin hâkimiyeti	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı kısmi	Otokratik	Sınırlı	Sınırlı iki yol	Kendini Koruyan	Eski yapıya güvenmek
Kabullenme	Yeni değer sistemi ve hedefler için sınırlı arama	Yeni kaynaklar aramak	Fonksiyon gelişimi	Danışman	Yeni aktivite	Sınırlı dört kanal	Pazarlık	Yapının yeniden değerlendirilmesi
Uyumsuzluk	Eski değerlere ve hedeflere geri çekilmek	Yeni kaynaklar bulamama	Sınırlı işlev	Otokratik	Kısmi ve sınırlı	Kısıtlı	Yalıtılmış	Eski yapıya geri çekilme
Uyum Sağlama	Yeni değerlerin ve hedeflerin oluşturulması	Yeni kaynakların başarılı kullanımı	Yeni veya geliştirilmiş işlev artırılmış veya değiştirilmiş etki alanı	Katılımcı	Yeni planlar ve ilgili ortamın ilgileneceği	Tüm kanalları aç	Koordineli	Yeni yapının kurulması

Kaynak: Booth (1993).

Örgütler kriz zamanı farklı tepkiler gösterebilir. Booth (1993) bu tepkileri şok, inkâr ve kabullenme, uyumsuzluk (yanlış uyarılma) ve uyum aşaması olarak belirtmiştir. Tablo.1 bu aşamalarda örgütlerin gösterebileceği tepkileri özetlemektedir.

Bennis'e (2016) göre liderler normal zamanlarda değil krizlerin yarattığı zor ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Krizin sakince yürütülmesi, farklı bakış açısı ve fikirlere sahip olan liderin elinde olmaktadır. Bu liderlerin çözüm ve öneriler ile örgüt ayakta daha kolay durabilmektedir (Bennis, 2016, Düzgün, 2020; Vural, 1997). Kriz liderleri fırsatları fark edebilmelidir. Lider hedefe yönelik astlarını harekete geçirecek düzeyde olmalıdır. Lider risk almaktan

kaçınmamalıdır ve hızlı çözüm üretebilmelidir. Bu bahsedilen özellikler krizi kolaylıkla atlatabilmek için önemli şartlardandır (Tüz ve ark., 2013).

Genel olarak, kriz olması durumunda krize karşı savunmasız olan yöneticiler, kriz anlarında savunma mekanizmaları geliştirip sorumluluktan kaçabilmektedirler. Böyle bir durumda, yöneticiler krize gerektiği zamanda ve uygun teknikle müdahale edememektedirler. Diğer bir açıdan krize karşı hazırlıklı olan işletmeler ve işletmelerin yöneticileri kriz esnasında savunma geliştirip sorumluluktan kaçmak yerine krizin nedenlerini, krizin hangi türden olabileceğini düşünüp krizi başarıyla atlattırmaya çalışmaktadır (Tse ve ark., 2006).

Bir kriz liderinde aranan en önemli özellik, unvanı ne olursa olsun örgütteki üst düzey yöneticilerden olmalıdır. Kriz esnasında örgütün yönetim misyonunun yerine getirildiğini denetleyecek bir kriz yönetim ekibi olmalıdır. Kriz yönetim ekibi, işi her anlamda kaldırabilecek üst düzey yöneticilerinden oluşmalıdır. Kriz yönetim ekibi görüş ayrılığı ve fikirlerde çatışma olmaması için küçük boyutlu olmalıdır. Her üye işiyle ilgili yeterli bilgi ve donanımına sahip olmalıdır. Bu şekilde oluşturulan kriz yönetim ekibi herkesin birbirini tanıyıp bildiği ve saygı duyduğu için hızla ilerleyebilir (Batchelor, 2003; Düzgün, 2020). İlerleyen bu süreç karşısında örgütlerin kısa ve uzun vadede hedeflerini gerçekleştirmeleri, astlarını belirli bir takım bilgi ve birikimle donatmalarına, sağlıklı öğrenim ortamı yaratmalarına ve oluşan zorlukları aşma konusunda tek bir vücut olarak hareket edip düşünebilme alışkanlıklarına bağlı olmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015; Tekin ve Zerenler, 2008).

Bütün insanlığın sistemini değiştiren, rutinlerini bozduran koronavirüs hastalığı da kriz olarak değerlendirilmektedir. Bu hastalık, 13 Ocak 2020'de ilk kez Çin'de görülmüştür. Hastalık, solunum yolu rahatsızlığı (ateş, öksürük) gibi belirtiler gösteren bir grup hasta üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda netleşmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020). Covid-19 Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020). Sağlık sektörü başta olmak üzere, insanlığın tüm sosyal hayatını, ekonomik durumunu, günlük aktivitelerimizi kökünden değiştiren Covid-19 salgını sporun da tüm alanları ile birlikte (Türkmen ve Özsarı, 2020), spor yönetimi, beden eğitimi, antrenörlük, fitness, spor bilimi/insan hareketi, egzersiz bilimi ve rehabilitasyon ve açık hava rekreasyonunu etkilemiştir (Keshar, 2021).

Covid-19 sürecinde kalabalıktan kaçınmak, yüz maskesi takma zorunluluğu gibi koruyucu önlemler alınmaya başlanmıştır ve bu önlemler uygulanmaya başlandığında tüm sektörler bu köklü değişimde ticari kayba uğramıştır (Eraslan, 2022). Salgın döneminde sağlık sektörü (Çetin ve ark., 2021), turizm sektörü (Acar, 2020), psikoloji alanı (Tönbül, 2020), eğitim sektörü (Çiçek ve ark., 2020), spor sektörü (Türkmen ve Özsarı, 2020) gibi birçok alanda çalışmalar yapılmıştır.

Covid-19 salgın döneminde spor sektörü ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, koronavirüsün spor sektörüne etkilerini inceleyen (Türkmen ve Özsarı, 2020), Covid-19 sürecinde egzersiz ve maskenin etkisini inceleyen (Pifarre ve ark., 2020), Covid-19 sürecinde ruh sağlığını ve fiziksel aktivitenin rolünü inceleyen (Ai ve ark., 2021; Woods ve ark., 2020), Covid-19 pandemisinin fiziksel aktivite, fonksiyonlar ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisini inceleyen (Said ve ark., 2022) Covid-19'un normalleşme döneminde spora ve antrenörlere

etkisini inceleyen (Çakır, 2020) pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Fakat fitness sektörü ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, Covid 19'un İstanbul ilindeki fitness merkezlerine etkisini inceleyen (Ulusoy ve Özer, 2020), genel olarak koronavirüsün fitness sektörüne etkilerini inceleyen (Eraslan, 2022) ve Covid-19 sürecinde fitness merkezlerindeki üyelerin korku ve kaygılarını inceleyen (Özçelik ve ark., 2022), Pandeminin fitness sektörüne etkisini inceleyen (Rada ve Szabó, 2022; Rizzo, 2021) çalışmalar olduğu da görülmektedir. Fitness sektörü de pandemiden ciddi şekilde etkilenen sektörler arasında yer almıştır (Eraslan, 2022). Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, fitness merkezi yöneticilerinin Covid-19 salgını dönemindeki liderlik stillerini örgütsel krize verilen tepkiler çerçevesinde incelemektir.

METHOD

Araştırma Modeli

Fitness merkezi yöneticilerinin kriz anında çalışanlarına karşı sergilemiş oldukları liderlik stillerini ortaya çıkarmak amacıyla planlanan bu çalışmanın yürütülmesi için çalışma nitel araştırma yöntemlerinden oluşturulmuştur. Araştırmanın desenini ise nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni oluşturmaktadır. Olgu bilim, farkında olunan ama derinlemesine bilinmeyen olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışma Grubu

Bu çalışmada amaçlı örneklem türlerinden olan tipik durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Söz konusu teknikten yararlanmak için araştırmanın bir yeniliği tanıtması gerekmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Buna ek olarak Patton'a (1987) göre yeterli düzeyde bilgi sahibi olmayan kişilere, alan hakkında konu, pratik ya da yenilik konusunda belirli durumlar ile ilgili fikir sahibi olmalarını amaçlamaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, Covid-19 sürecinde İzmir ve Manisa illerinde kurumsal olarak faaliyet gösteren spor merkezlerinde en az 1 yıl süreyle işletmede yöneticilik yapan 6 spor yöneticisinden oluşmaktadır. Nitel verilerin çözümlenmesinde, görüşme yapılan katılımcılar K harfi ile kodlanmıştır.

Tablo 2. Katılımcı profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Yöneticilik Süresi	Yöneticilik Yapılan Yer Sayısı	Kurumda Yöneticilik Yapma Süresi	Krizle Karşılaşılma Durumu
K1	Erkek	30	Lisans	1	1	1	Hayır
K2	Erkek	50	Lisans	7	3	1.5	Hayır
K3	Kadın	39	Lisans	14	3	3	Hayır
K4	Kadın	39	Lisans	17	2	8	Hayır
K5	Kadın	31	Lisans	6	2	4	Hayır
K6	Erkek	37	Lisans	16	3	10	Hayır

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “görüşme” yaklaşımı ve bu yaklaşımda “yüz yüze görüşme yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmada, katılımcıların kişisel bilgi formu ve araştırma konusu ile ilgili hazırlanan sorular olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Fitness merkezi yöneticilerinin krize karşı verdikleri örgütsel tepkileri incelenirken krizde şok aşaması, inkâr etme aşaması, kabullenme aşaması, stillerini, bireylerin görüşleri doğrultusunda ele alındığı bu

araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Görüşmeler, ses kayıt cihazı ve not alma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme soruları yarı yapılandırılmış açık uçlu soru metoduyla oluşturulmuştur. Literatür taraması gerçekleştirildikten sonra soruların hazırlanması için alanında uzman kişilerle görüşülmüştür ve araştırma soruları Booth'un (1993) "Crisis Management Strategy" adlı kitabında ifade edilen (aşamalardaki) liderlik stilleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Katılımcıların cevaplarını sınırlamamak ve kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlamak amacıyla açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu yedi açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Araştırma Soruları

Demografik bilgiler, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik süresi, yöneticilik yaptığı farklı kurum sayısı, kurumdaki yöneticilik süresi, başka bir krizle karşılaşma durumu gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Görüşme Soruları

1. Krizle ilk karşılaştığınız anda çalışanlarınıza karşı nasıl bir liderlik sergilediniz?
2. Kişiler krizle ilk karşılaşma anlarından sonra inkâr etme aşamasına geçerler. Sizin bu aşamadaki çalışanlarınıza sergilemiş olduğunuz liderlik staliniz nasıldı?
3. Kriz sürecinde kişiler bir müddet sonra bu durumu kabullenmeye başlarlar. Peki, siz bu kabullenme aşamasında çalışanlarınıza karşı nasıl bir liderlik tarzı benimsediğinizi düşünüyorsunuz?
4. Kişiler bazen krize karşı çözüm üretmede başarısız olabilirler ve eski düzenlerinde devam etmek isteyebilirler. Siz böyle bir durum yaşadığınızı düşünüyor musunuz? Yaşadıysanız anlatabilir misiniz?
5. Krizin son aşamasında kişiler krizi kabullenir ve bu duruma uyum göstermeye başlarlar. Siz bu aşamaya geldiğinizi düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise bu süreçte çalışanlarınıza nasıl bir liderlik yaptığınızı düşünüyorsunuz? Cevabınız hayır ise siz neden bu aşamaya geçemediğinizi düşünüyorsunuz?
6. Bir yönetici olarak bu süreçte fitness merkezindeki kişilerinizin (üye, çalışanlar, vb.) sağlık ve ekonomik durumları ile ilgili nasıl uygulamalar gerçekleştirdiniz?
7. Covid-19 salgını sürecinde çalışanlarınıza karşı davranışlarınızı genel olarak nasıl değerlendirirsiniz

Araştırma Yayın Etiği

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nda 07.01.2021 tarihinde etik kurul onayı alınmıştır.

Verilerin Toplanması

Veriler elde edilmeden önce etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra İzmir ve Manisa ilinde kurumsal fitness merkezi yöneticileri ile iletişime geçilerek çalışma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden fitness merkezi yöneticileri ile görüşmeler

yapılmıştır. Pandemi döneminde olduğu için görüşmeler online yöntemlerle veya telefonda ses kaydetme ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler minimum 1 saat, maksimum 1,5 saat arasında olmuştur.

Araştırmacının Rolü

Dış güvenilirliğin sağlanması için nitel araştırmalarda araştırmacı bu süreçte konumunu açık halde sunmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada araştırmacının çerçevelerinin oluşturulması, yürütülmesi, görüşmeler için randevu alınması, görüşmelerin ve analizlerin gerçekleştirilmesi son olarak bulguların raporlaştırılması sürecinde araştırmacı rol almıştır. Fitness sektörü alanında 7 yıldır çalışan araştırmacı kriz ve liderlik arasındaki ilişkinin güçlenerek, kriz esnasında oluşacak sorunlara yön vermek amacı ile bilgi edinmiştir. Veri toplama sürecinden sonra elde edilen verilerin yorumlanmasında bu deneyimler temel oluşturmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

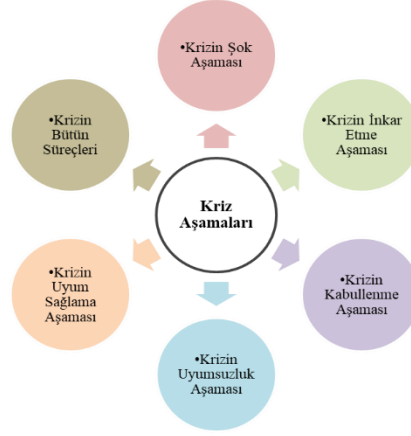
Araştırmada geçerlik çalışması için oluşturulan literatür ile uyumuna dikkat edilmiştir. Elde edilen bulguların tutarlı ve anlamlı olması için görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve notlar alınarak teyit edilmiştir. Kayıt altına alınmış görüşmeler yazılı metin haline getirildikten sonra programa yüklenmiştir. Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Veriler önceden belirlenen temalara göre betimlenerek açıklanır, yorumlanır ve sonrasında neden sonuç ilişkisi kurularak sonuca ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada güvenilirlik çalışması için sorular açık ve sonuçlar da verilerle uyum içerisindedir. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır. Miles ve Huberman (1994) modelinde içsel tutarlılık olarak adlandırılan ve kodlayıcılar arasındaki görüş birliği olarak kavramsallaştırılan benzerlik: $\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$ formülü kullanılarak hesaplanmaktadır. Bu formülde, Δ : Güvenirlik katsayısını, C : Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını, ∂ : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az % 80 olması beklenmektedir. Yapılan analiz neticesinde, araştırmacılar arasındaki uyum %90 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik hesaplarının %80'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Verilerin Analizi

Araştırmacının konu hakkında yeterli literatür bilgisine sahip olması, önceki çalışma deneyimleri ve verilerin toplanacağı ortam çalışma açısından oldukça önemlidir. Elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre yorumlanmaktadır. Temaların birbirleriyle olan ilişkisi, anlamlandırılması ve tahminlerde bulunulması da araştırmacının yapacağı yorumlar arasındadır. Bu sebeple elde edilen verilerin yorumlanması ve bu verileri anlamlandırma sürecinde betimsel analiz yönteminden yararlanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

BULGULAR ve YORUM

Araştırmada, fitness merkezi yöneticilerinin kriz anında çalışanlarına gösterdiği liderlik stillerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan sorular, bulgular kısmında 6 ana temada toplanmıştır.



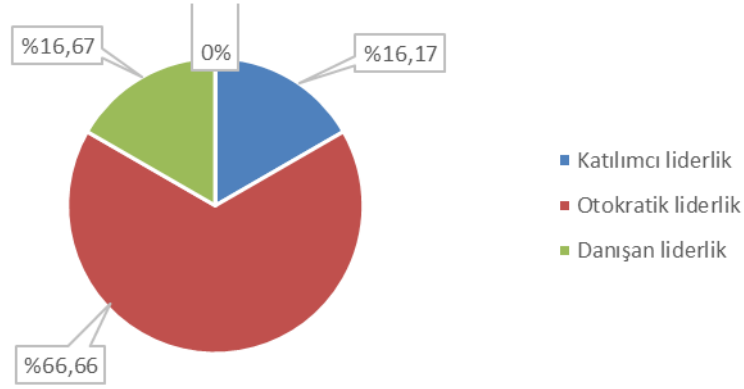
Şekil 1. Kriz genel ve alt temalar

Şekil 1’de kriz genel ve alt temalara yer verilmiştir. Katılımcıların cevapları 6 alt temada toplanmıştır. Bu temalar; krizin şok aşaması, krizin inkâr etme aşaması, krizin kabullenme aşaması, krizin uyumsuzluk aşaması, krizin uyum sağlama aşamasıdır.



Şekil 2. Liderlik genel ve alt temalar

Şekil 2’de liderlik genel ve alt temalara yer verilmiştir. Katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve danışman liderlik çalışmanın alt temaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri şekil 3’te yer almaktadır.



Şekil 3. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri oranları

Şekil 3 incelendiğinde, katılımcıların %66,66'si otokratik liderlik, %16,67'si katılımcı liderlik ve %16,67'si danışman liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların krizin şok aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin şok aşamasında çalışanlara gösterilen liderlik stilleri	Katılımcı Liderlik	K1
	Otokratik Liderlik	K2, K3, K4, K5
	Danışman Liderlik	K6

Katılımcıların, krizin ilk aşaması olan şok aşamasındaki liderlik stilleri incelendiğinde, katılımcıların katılımcı liderlik stilini (K1), otokratik liderlik stilini (K2, K3, K4, K5) ve danışman liderlik stilini (K6) sergilediği görülmektedir (Tablo 3).

Katılımcı Liderlik ile ilgili görüşler;

K1: “Gerçekçi düşünmeye çalışarak panik haline girmeden çalışanlarımla iletişim halindeydim.”

Katılımcıların "Otokratik Liderlik " ile ilgili görüşleri;

K2: “Biz herhangi bir ekonomik kısıtlamaya gitmedik devletin verdiği desteklerin üzerine de mevcut almakta oldukları imkânları tamamlayacak şekilde işletme sahiplerimiz desteklediler ve bu şekilde yürüttük.”

K3: “... firmamıza güvenin biz bu krizi atlatabilecek çok güçlü bir firmayız dedik.”

K4: “... çok güçlü bir şirkette çalıştığımı ekibime sürekli vurguladım.”

K5: “Gerekli tedbirleri alarak kendimizi, ailemizi ve üyelerimizi koruyabileceğimiz ifade edilerek stres düzeyi olabildiğince düşürüldü.”

Katılımcının "Danışman Liderlik" ile ilgili görüşleri;

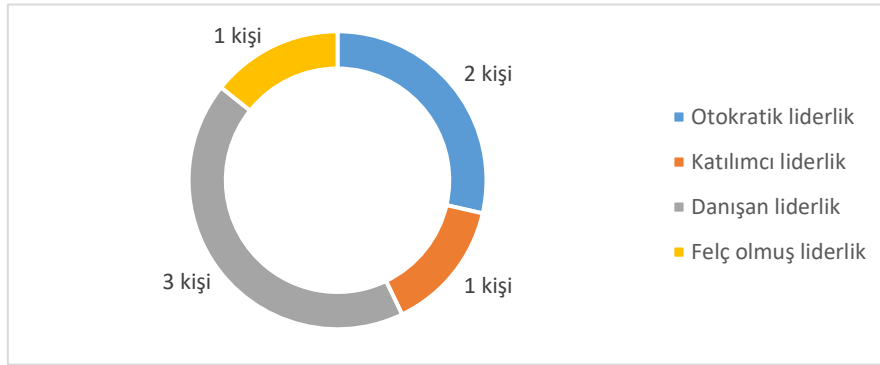
K6: “...çalışanlarımıza bunları büyük bir soğukkanlılıkla bu durumu tüm detayları ile anlattığımız bir toplantı gerçekleştirdim.”

Krizle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde ilk aşama olan şok aşamasında yöneticiler ve astları arasında panik ve korku artmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000; Düzgün,

2022). Kriz kendini iyice belli ettiğinde örgüt içerisindeki sorunlar da artacaktır ve bu durum yönetimde panik yaratmaktadır. Kriz daha başlamadan yönetim kendini krize hazır hale getirmezse kriz esnasında da verilecek kararlar pek etkili olmayabilir (Demirtaş, 2000).

Booth'a (1993) göre kriz anında yaşanan ilk şok evresinde liderin, geleneksel değerlere ve hedeflere yönelmesi beklenmektedir. Yönetimde kaynaklar kullanılamaz haldedir, tek yönlü bir iletişim kanalı mevcuttur ve gruplar arası ilişkilerde bozulmalar meydana gelmektedir. Örgütün yapısı işleyişini tam gösterememektedir. Bu aşamada liderin göstermesi beklenen liderlik stili felç olmuş liderlik stilidir.

Katılımcıların görüşlerine göre krizin ilk aşamasında çalışanlara karşı gösterilen liderlik stillerinde otokratik liderlik stilinin fazla olduğunu görülmektedir. Bununla beraber krizin yarattığı şok etkisi yöneticileri otoriter olmaya yönlendirmektedir söylenebilmektedir. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 4 incelendiğinde, 3 kişinin danışman liderlik, 2 kişinin otokratik liderlik, 1 kişinin katılımcı liderlik ve 1 kişinin de felç olmuş liderlik stillerini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların krizin inkâr etme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin inkâr etme aşamasında çalışanlara gösterilen liderlik stilleri	Otokratik Liderlik	K1, K3
	Katılımcı Liderlik	K2
	Danışman Liderlik	K4, K5, K6
	Felç Olmuş Liderlik	K6

Krizin inkâr etme aşamasında liderlerin çalışanlarına gösterdikleri liderlik stilleri incelendiğinde; K1 ve K3'ün otokratik liderlik, K2'nin katılımcı liderlik, K4-K5 ve K6'nın danışman liderlik gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda K6 bu aşamada felç olmuş liderlik stilini de sergilemektedir (Tablo 4).

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: "Bu duruma alışma konusunda zorluk yaşayan çalışma arkadaşlarımızı bu önlemlerin neden alındığını anlatıp yapmalarını rica edip birtakım kurallar belirleyip kendilerine mantıklı gelmemesini gözetmeksizin uyulmasını istedik."

K3: *“Bir kriz anında yapılacak en yanlış şey krizi inkâr etmektir. Hemen adapte olmanız gerekir, hemen uyum sağlamanız gerekir. Salonlar kapandı örnek vereyim Cuma biz hemen Pazartesi çekim yapmaya başladık hemen evde spor, hareketsiz kalmayın dedik.”*

Katılımcının "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadesi:

K2: *“...tüm çalışanlarla ve işletme sahipleriyle beraber orada neler yapabiliriz diye düşünmeye başladık ki alacağımız önlemleri de hali hazırda açık olan diğer tesisimizde de uygulayabilelim.”*

"Danışman Liderlik " ile ilgili görüşler;

K4: *“Ekibimin, üyelerin sağlığı için gereken önlemleri, dikkat edilmesi gereken hususları her toplantıda anlattım. Pandemi için düzenli olarak ekibime eğitimler verdim.”*

K5: *“Panik ortamına gerek olmadığı çalışanlarla sürekli diyalog kurularak ifade edildi ve bu sayede kendilerini yalnız hissetmeleri engellendi.”*

K6: *“Çalışanlarımız ve bizler sürekli iletişim halindeydik gördüğümüz her haberi birbirimizle paylaşıp mütalaasını yapıyorduk, ben bir yönetici olarak tabi onlardan daha sakin olmalıydım ve öyle olduğumu düşünüyorum.”*

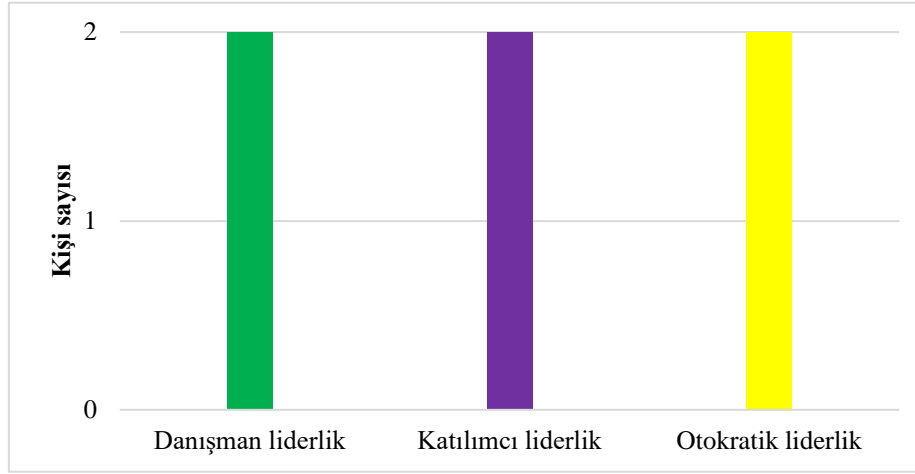
Katılımcının "Felç Olmuş Liderlik" ile ilgili ifadesi:

K6: *“...ne ile karşılaştığımızı ne ile savaştığımızı tam çözememiştik, kapanma kuralları, sokağa çıkma yasakları geldikçe durumun ciddiyetini kavradık ve o saatten sonra bunu inkar etmemiz zorlaştı tabi ki.”*

Booth (1993), bu aşamada yönetimde eski kaynakları kullanmaya meyillendiğini söylemektedir. Bu evrede liderden beklenen liderlik stili otokratik liderlik stildir. Karşılıklı, sınırlı ikili diyaloglar hakimdir ve son olarak lider bu evrede yönetici eski yapısına güvenmektedir.

Alan yazın incelediğinde yöneticiler krizin varlığını benimsemedikleri zaman, krizi inkar ettikleri zaman harekete geçmekte zorlanmaktadırlar. Kriz önceden tahmin edilemeyen bir durum olduğu için başarılı örgütlerin krize kapılmayacaklarını veya bundan etkilenmeyeceklerini düşünmek yanlış bir düşünce olabilir (Jennings, 2001; Sezgin, 2003).

Krizin inkar etme aşamasındaki katılımcı görüşleri incelendiğinde ise krizin ilerleme durumunda yöneticilerin çalışanlarına danıştıkları görülmektedir. Booth (1993) krizi bir yönetim stratejisi kapsamında yönetmek gerektiğini bununda etkili bir iletişim ile mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Yöneticiler ilerleyen bir kriz anında çalışanlarının tedirgin olmaması ve motivasyonlarının düşmemeleri için çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olup beraber fikir alışverişi yaparak bu süreci ilerletmeye çalışmakta oldukları söylenebilmektedir. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 5 incelendiğinde; danışman liderlik, katılımcı liderlik ve otokratik liderlik stillerinin hepsinden ikişer kişinin sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların krizin kabullenme aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin kabullenme aşamasında çalışanlara gösterilen liderlik stilleri	Danışman Liderlik	K1, K5
	Katılımcı Liderlik	K2, K6
	Otokratik Liderlik	K3, K4

Krizin kabullenme aşaması incelendiğinde katılımcılardan K1 ve K5'in danışman liderliği, K2 ve K6'nın katılımcı liderliği son olarak K3 ve K4'ün ise otokratik liderlik sergilediği görülmektedir (Tablo 5).

Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *“Evham yapıp enseyi karartan çalışanlarımıza bu günlerin geçeceğini, bu yaşanan sıkıntıların ülkenin hatta dünyanın her yerinde yaşandığını, morallerinin ve motivasyonlarının yüksekte tutulması hususunda konuşmalar yaparak kendilerini yüksekte tutmaya çalışan bir liderlik anlayışım olduğunu düşünüyorum.”*

K5: *“Panik ortamına gerek olmadığı çalışanlarla sürekli diyalog kurularak ifade edildi ve bu sayede kendilerini yalnız hissetmeleri engellendi.”*

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *“Sürekli işletme sahiplerimiz ve diğer tesis yöneticilerimizle, medyayı, ilgili kuruluşların haberlerini dinledik, izledik, Dünya Sağlık Örgütü'nün açıklamalarını dinledik ve bu krizin kısa sürede bitmeyeceğini zaten en başından söylemişlerdi biz de kendimizi buna hazır hale getirmiştik. Sürekli bu süreçte nasıl yol alabiliriz diye toplantılar düzenledik ve sürecin gidişatı ile ilgili hepimiz beyin fırtınası yaptık.”*

K6: “...çalışanlarımızla bu süreçte önceki durumumuzdan daha çok iletişimde olduk, bu süreçte birbirimizin her adımından haberdardık...”

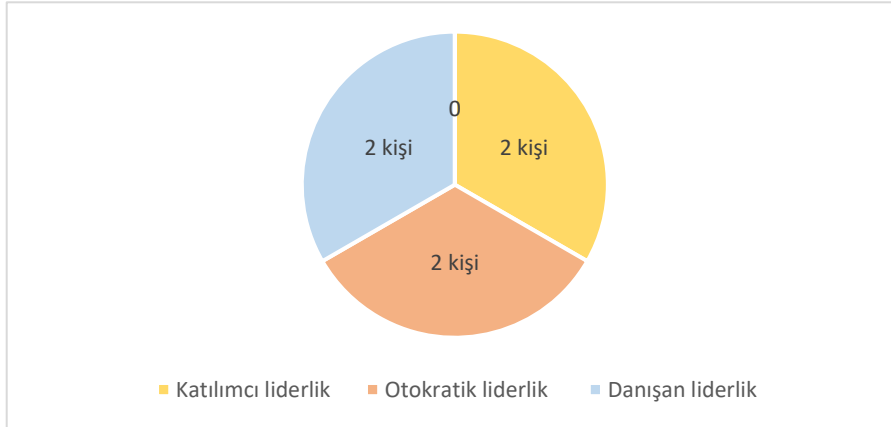
Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K3: “Biz onlara dedik ki hayır açılışta da açılmasak da işlerimizi her türlü yapacağız gelir kaybınız olmayacak, işinizi kaybetmeyeceksiniz, sağlığınız önemli sağlığınız yerinizdeyse biz işimizi yapacağız dedik.”

K4: “Şirket olarak gerekli önlemleri aldık ve bu konuda hijyen tavsiyesi vermedik.”

Kriz esnasında yöneticilerin verdikleri tepkiler ile ilgili literatür incelendiğinde Çakır'a (2014) göre krizi kabullenmek demek aynı zamanda kriz esnasında ne gerekiyorsa onu yapmak demektir (Çakır, 2014 ; akt. Duğan, 2018). Booth'a (1993) göre krizi kabullenme aşamasında danışman liderlik stiline olacağını öne sürmektedir. Kabullenme aşamasında lider, yeni hedefler ve değerler aramaktadır. Bu aşamada kabullenme ile beraber yönetici çalışanların da dâhil edilmesi gerektiğinden dolayı yöneticilerin danışman liderlik stiline benimsediğini söylenebilmektedir.

Örgütten kaynaklı bir kriz oluşumu varsa, yönetici, krizden zarar görenlerden doğru zamanda doğru şekilde af dilemelidir. Zedelenen itibarını yükseltebilecek stratejiler ile adım atmalıdır. Eğer kriz örgütten kaynaklı değilse örgüt bu durumu asla inkâr etmemelidir. Örgüt kaynaklı bir hata söz konusuysa yönetici bunu kabul etmeli ve krizin yarattığı olumsuz itibari azaltmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır (Çakır, 2014; akt. Duğan,2018). Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri Şekil 6'da yer almaktadır



Şekil 6. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayısı

Şekil 6 incelendiğinde; tüm liderlik stillerindeki kişi sayısı eşit olarak karşımıza çıkmaktadır. 2 kişinin katılımcı liderlik, 2 kişinin otokratik liderlik ve 2 kişinde danışman liderlik stillerini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların krizin uyumsuzluk aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin uyumsuzluk aşamasında çalışanlara gösterilen liderlik stilleri	Katılımcı Liderlik	K1, K6
	Otokratik Liderlik	K2, K3
	Danışman Liderlik	K4, K5

Krizin uyumsuzluk aşamasında katılımcılardan K1 ve K6'nın katılımcı liderliği, K2 ve K3'ün otokratik liderliği ve son olarak K4 ve K5'in danışman liderliği benimsedikleri görülmektedir (Tablo 6).

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: "...hem benim kişisel uyarılarım hem de çalışma arkadaşlarımla birbirlerini uyarması ile bu durumu atlatmayı başardık."

K6: "...kendi adıma söyleyeyim başlarda çok yadırgadık bu yeni düzeni fakat kendimin çalışanlarımla ve ailelerimizin sağlığını düşünmek buna ayak uydurmak zorundayız."

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: "...ben başarısız olduğumuzu hiç düşünmüyorum hatta çok da başarılı olduğumuzu düşünüyorum..."

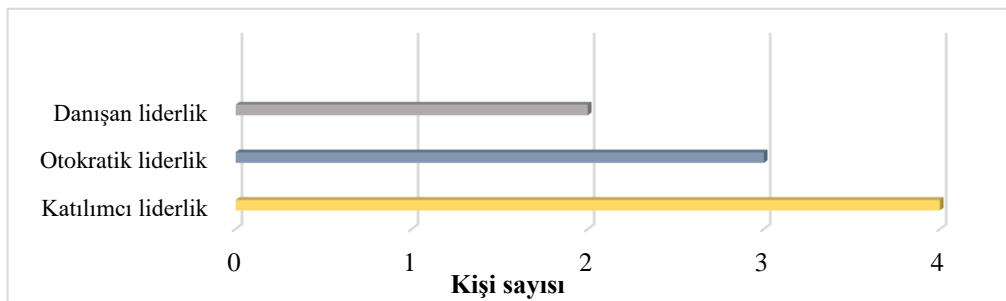
K3: "Alışkanlıktan kasıt kurallarsa kuralları bıraktık ama vizyon ve misyonu asla bırakmadık. Önceliğimiz üye ve üyelerin mutluluğu..."

Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K4: "Bazı personelimiz maske takma konusunda zorlandı, sebeplerini anlatarak sağlığının önemini vurgulayarak ikna etmeyi başardık."

K5: "Her zaman kaliteli hizmet vermeye çalıştığım, dünyadaki gelişmeleri ve spor sektörünü yakından takip ettiğim, takım arkadaşlarıma adaletli ve aynı zamanda koruyucu yaklaştığım için bu süreçte gerekli adımları attığımı düşünüyorum."

Booth (1993) krizin uyumsuzluk evresinde, liderlerin otokratik liderlik stilini benimsediğini ifade eder. Lider, örgütü için eski değerlerine dönmeye başlarlar fakat yeni kaynak bulmada sıkıntı yaşamaktadırlar. Grup üyeleri eski yapılarına dönmek için hazırlanmaktadır. Katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde otokratik liderlik stili ile birlikte katılımcıların, katılımcı ve danışman liderlik stillerini de benimsedikleri görülmektedir. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri Şekil 7'de yer almaktadır.



Şekil 7. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri kişi sayıları

Şekil 7 incelendiğinde; 4 kişinin katılımcı, 3 kişinin otokratik ve 2 kişinin de danışman liderlik stillerini sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların krizin uyum sağlama aşamasında sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin uyum sağlama aşamasında çalışanlara gösterilen liderlik stilleri	Katılımcı Liderlik	K1, K3, K5, K6
	Danışman Liderlik	K2, K4
	Otokratik Liderlik	K1, K3, K4

Katılımcıların krizin son aşaması olan uyum sağlama aşamasında çalışanlarına gösterdiği liderlik stilleri incelendiğinde K1, K3, K5 ve K6'nın katılımcı liderlik stilini, K2 ve K4 'ün danışman liderlik stilini ve son olarak K1, K3 ve K4'ün otokratik liderlik stilini benimsediği görülmektedir (Tablo 7).

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik " ile ilgili ifadeleri:

K1: *"Tabi pandeminin ciddiyeti zaman geçtikçe anlaşıldı ve açıkçası krizin kabullenilmesi bunun yönetimini kolaylaştırma konusunda elimizi kuvvetlendirdi. Çünkü çalışanlarımızın konuya hakim olup önlemlerini alıp aldırması demek bizim başka işlere kanalize olmamıza olanak sağladı."*

K3: *"...çalışanlarımıza online dersler yaptırıp prim verdik, sağlık açısından da yapılması gereken tüm önlemleri aldık ..."*

K5: *"Takım arkadaşlarım ile düzenli toplantılar yaparak sürece uyum sağlamak adına neler yapabileceğimizden bahsettik. Ayrıca herhangi bir durumda benimle her zaman konuşabileceklerini her zaman ifade ediyorum."*

K6: *"Bakanlıktan gelen genelgeyi okudum, tüm çalışanlarımla paylaştım, tesisimiz içerisinde alınması gereken tüm önlemleri aldık."*

Katılımcıların "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K2: *"Çalışanlardan da tüm çalışanları part-time'a çekerek işten çıkmasını herkes eşit şartlarda çalışabilsin diye kararlar aldık. Tabi bunlar toplantı içerisinde ortaya atılan fikirler doğrultusunda herkesin onayladığı kararlar."*

K4: *"Ekibe düzenli Pandemi eğitimi verdik. TV'lerde önlemler için video yayınları yaptık."*

Katılımcıların "Otokratik Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: *"...istemeyerek de olsa tüm çalışanlarımızı part-time'a geçirme kararı aldık. Yararlanabilen arkadaşlarımız da kısa çalışma ödeneğinden faydalandı."*

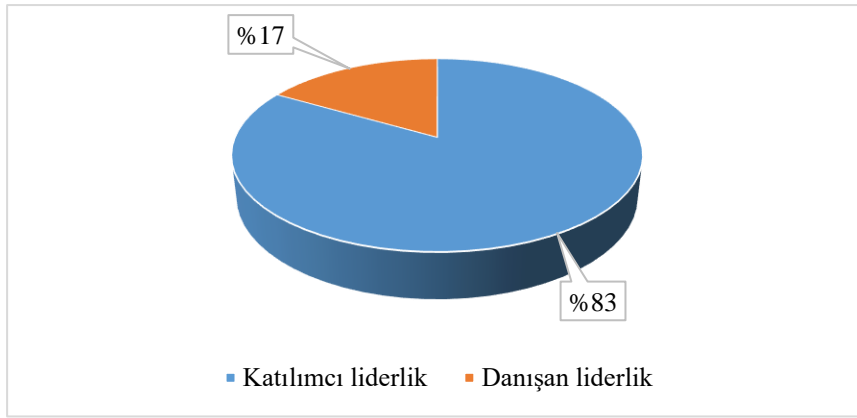
K3: *"Bizzat ben görüşüm herkesle 'Sakin olun siz en şanslı sektöredesiniz, sağlıklı spor yapan bağımsızlığı güçlü tutan insanlarsınız bu krizi çok rahat atlatacağımıza inanıyorum.' şeklinde görüşüm."*

K4: *"...sürecin biteceğine inanıyorum. O güne kadar tüm önlemlerimiz ile devam edeceğiz."*

Katılımcıların görüşlerine göre K1 ve K3'ün hem katılımcı hem otokratik liderlik stilini benimsediğini K4'ün ise hem danışman hem de otokratik liderlik stilini benimsediği görülmektedir.

James ve Wooten'ın (2005) ifadelerine göre ise bu aşamada artık yöneticiler krizden kaynaklı bozulan iş durumlarında bazı iyileştirmeler yapmakta ve çalışanlarına normal iş hayatına dönmeleri konusunda söylemde bulunmaktadır (James ve Wooten, 2005).

Yöneticilerin kriz esnasında sergiledikleri aşamalardan sonuncusu olan krize uyum sağlama aşaması artık kriz sürecinde normal hayata geçiş ve krizin yarattığı olumsuz etmenlerin minimuma indirildiği aşamadır (Hart ve Boin, 2001). Bu son evre olan uyum sağlama evresinde lider artık krizi benimsemiştir, kabul etmiştir, ekibini ve şirketini buna uyarlayacaktır. Lider, örgütü için yeni hedefler oluşturmuştur ve bunları başarılı bir şekilde kullanmaktadır. Yeni yapılanmanın kurulmasıyla beraber grup içi iletişim daha koordineli bir hal almaktadır. Lider bu evrede katılımcı liderlik modelini göstermektedir (Booth, 1993). Bu araştırmada da benzer şekilde yöneticilerin, katılımcı liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri Şekil 8'de yer almaktadır.



Şekil 8. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri oranları

Şekil 8 incelendiğinde; katılımcıların %83'ünün katılımcı liderlik stilini ve %17'sinin danışman liderlik stilini sergilediği görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların krizin bütün süreçlerinde sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili bulgular

	Liderlik Stilleri	Katılımcılar
Krizin tüm süreçlerinde yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik stilleri	Katılımcı Liderlik Danışman Liderlik	K1, K2, K3, K5, K6 K4

Krizin bütün olarak tüm süreçleri göz önüne alındığında katılımcılardan K4'ün danışman liderlik stilini benimsediğini diğer tüm katılımcıların ise katılımcı liderlik stilini benimsediğini görülmektedir (Tablo 8).

Katılımcıların "Katılımcı Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K1: "Genel olarak pozitif ve motivasyonu arttırıcı davranışlarımın olduğunu düşünüyorum. Bunun yanında konuşulabilir, iletişime yatkın, açık sözlü, gerçekçi davranışlarımın olduğu kanısındayım."

K2: "Herkesin her sorununu dinleyerek onların bizi anladığı benim onları anladığım ortak kararlar çerçevesinde işlerimizi yürütüyoruz. Her zaman yapıcı eleştirilere açığımızdır bu konuda da çalışanlarıma hep fikirlerini danışırım onların onaylamadığı hiçbir şeyi uygulamaya geçirmeyiz."

K3: “Tüm çalışanlarımız hayatını eşini, çocuğunu hangi okula gittiğini kaç yaşında olduğunu biliyoruz. Ailesiyle alakalı bilgilere de sahip olan bir yapımız var. Herkes herkesin ailesini tanır, bilir hem onlar bizim hem de biz onların. Aile kavramını çok net hissederiz ve hissettiririz.”

K5: “...sakin, empati kurarak ve çözüm odaklı olarak değerlendirebilirim.”

K6: “yönetici olarak yönetici kimliğimi bir kenarı bırakıp bazı durumlarda biraz daha fazla empati yapabildiğimi söyleyebilirim.”

Katılımcının "Danışman Liderlik" ile ilgili ifadeleri:

K4: “Ekibimi hep dinledim ve elimden geldiğince yardımcı oldum. Benim için ne kadar önemli ve değerli olduklarını hissettirdim. Yöneticilik değil ekibime liderlik yaptığıma inanıyorum.”

Yukl'e (2018) göre katılımcı liderlikte liderin karar almasında çalışanlar etkin rol oynamaktadır. Beraber karar alma, görev ve sorumluluk paylaşımı, demokratik yönetim sistemi gibi kavramlar bu liderlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 2018). Katılımcı lider çalışanlarıyla beraber karar almada ve görevleri beraber yerine getirmede görülmektedir. Çalışanlarını yetkilendirerek onların güçlenmesini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzında çalışanlar yöneticilerini severler çünkü bu tarzı benimseyen yönetici insan ilişkilerine önem verdiği için tüm çalışanları ile iletişim halindedir ve onların sorunları ile yakından ilgilenmektedir (Şafaklı, 2005). Katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanları ile yakından ilgilendikleri bu nedenle de karar alırken empati yaptıklarını söylemek mümkündür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, fitness merkezi yöneticilerinin, Covid-19 salgını döneminde yaşamış oldukları ve krize karşı vermiş oldukları örgütsel tepkilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Krize karşı verilen örgütsel tepkiler Booth'a (1993) göre, yöneticilerin şok, inkâr etme ve geri çekilme, kabullenme, uyumsuzluk ve uyum aşamalarındaki liderlik stillerini içermektedir.

Çalışmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre, ilk evre olan şok evresinde liderden göstermesi beklenen liderlik stili felç olmuş liderlik stildir. Felç olmuş liderlikte lider, harekete geçmede yetersizleşmiş, karar verme yetisini kaybetmiş ve çevresinde güven eksikliği yaratmıştır. Çalışmaya katılan fitness merkezi yöneticilerinin çoğunluğu şok evresinde otokratik liderlik stilini göstermişlerdir Fitness merkezi yöneticilerine olası bir krizle karşılaşmaları anında bu süreci başarılı bir şekilde atlatalmaları için otokratik liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde krizin inkâr etme aşamasında çoğunluğun danışman liderlik stilini benimsedikleri görülmektedir. Bu katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde çalıştıkları kurumda uzun yıllardır yöneticilik yaptıkları bulgusuna erişilmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç ise yöneticiler çalıştıkları kurumda uzun yıllardır çalıştıkları zaman çalışanları ile doğal olarak daha yakın iletişim kurabilmektedirler ve bu sebeple aradaki güven duygusundan dolayı yönetici, çalışanlarına krizin bu inkâr etme sürecinde danışarak, ortak

kararlar vererek işleyişi yürütebilmektedir. Krizin, inkâr etme sürecinde fitness merkezinde yöneticilik yapacak kişilere danışman liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Krizin kabullenme aşamasında liderden beklenen davranış stili danışman liderlik stilidir. Bu aşamada kriz artık ilerlemiş, tüm çevreyi sarmış bir haldedir ve işletmeyi ayakta tutabilmek adına bu durumu kabullenerek işletme için yeni kaynaklar aranmalı, yeni değerler ve hedefler kazandırılmalıdır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde diğer katılımcılara göre daha kısa süre yöneticilik yapanların danışman liderlik stilini gösterdikleri görülmektedir. Farklı yerlerde yöneticilik yapan katılımcıların katılımcı liderlik stilini sergiledikleri görülmektedir. Yönetim alanında yeterli bir deneyime ve tecrübeye sahip, uzun süredir yöneticilik yapan kişilerin ise otokratik davranış stilini sergiledikleri görülmektedir. Krizin kabullenme aşamasında fitness merkezinde yöneticilik yapacak kişilere işletme bütünlüğünün bozulmaması için danışman liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Uyuumsuzluk aşamasında liderden beklenen davranış stili otokratik davranış stilidir. Lider kabullenme aşamasında aramaya başladığı kaynaklara ulaşamadığında uyumsuzluk aşamasına geçmektedir. Eski değerler ve hedeflere geri dönmek istenir krizle beraber gelen yenilenmeye karşı uyum sağlayamama durumu vardır. Bu durumda katılımcıların görüşleri incelendiğinde farklı kurumlarda yöneticilik yapan katılımcıların bu aşamada otokratik davranış stilini göstermeleri ve yönetim alanındaki deneyimlerinden dolayı tüm kararları kendileri almaları önerilmektedir.

Son aşama olan krize uyum sağlama aşamasında liderden beklenen davranış katılımcı liderlik stilidir. Lider kabullenme aşamasında başladığı yeni değer ve yeni hedefleri oluşturup planlamıştır, bulunan yeni kaynaklar başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre bu aşamada en fazla sonucu çıkan liderlik stili katılımcı liderlik stilidir. Krizin bu aşamasında fitness merkezinde yöneticilik yapacak yönetici adaylarına katılımcı liderlik stilini sergilemeleri önerilmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin krizin tüm süreçlerinde genel olarak sergiledikleri liderlik stilinin katılımcı liderlik stili olduğu görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre spor işletmelerinde aynı yönetici ile uzun süre çalışma örgüte ve işleyişe adaptasyon açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların, küçük ve esnek yapılanmaya sahip merkezlerde spor yönetici olmaları, genel olarak sporun önemini bilen, sporun içerisinden gelen, empati yeteneği yüksek, paylaşımına açık, kendine özgüveni olan kişiler olmalarından dolayı çalışanlarıyla paylaşım içerisinde bulunarak kriz döneminin her aşamasında katılımcı liderlik sergilediklerini söylemek mümkündür.

Çıkar Çatışması: Çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Araştırma Dizaynı EE, ZO, İstatistik analiz EE; Makalenin hazırlanması, EE, ZO; Verilerin Toplanması EE tarafından gerçekleştirilmiştir.

Etik Kurul İzni ile ilgili Bilgiler

Kurul Adı: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Tarih: 07.01.2021

Sayı/Karar No: 2021/01

KAYNAKLAR

- Acar, Y. (2020). Yeni koronavirüs (COVID-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 7-21 <https://doi.org/10.32572/guntad.7034>
- Addo, N.A. (2012). What is leadership paralysis? <https://newsghana.com.gh/what-is-leadership-paralysis/>, Erişim Tarihi: 11.12.2021
- Ai, X., Yang, J., Lin, Z., & Wan, X. (2021). Mental health and the role of physical activity during the Covid-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 12, Article 759987. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.759987>
- Alkın, C., ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuibfd/issue/28330/301076>
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Avcı, U., ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, (1), 1-20. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10220/125626>
- Batchelor, P. (2003). *Surviving corporate crisis: 100 Things you need to know*. Thorogood Publishing.
- Bennis, W. (2016). *Bir lider olabilmek (Çev. U. Teksöz)*. Aura Kitap.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A Review of leadership theory and competency frameworks. Edited version of a report for chase consulting and the management standards centre. University of Exeter. Erişim adresi: https://www.academia.edu/1004388/A_review_of_leadership_theory_and_competency_frameworks
- Booth, S.A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.
- Budak, F., ve Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79. <https://doi.org/10.35375/sayod.738657>

- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitapevi.
- Canöz, K., ve Öndoğan, A.G. (2015). Kriz yönetiminde dönüştürücü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61. <https://doi.org/10.19145/guifd.15810>
- Çakır, V. (2014). *Kriz iletişimi teorileri, kriz yönetimi* (Ed. Mustafa Akdağ ve Ümit Arklan). Literatürk Academia Yayınları.
- Çakır, Z. (2020). Normalleşme döneminde Covid-19 pandemisinin spor, spor ve antrenörler üzerindeki etkileri. *Çevrimiçi Eğlence ve Spor Dergisi*, 9(3), 45- 58. <https://doi.org/10.2228/ojrs.2020.70>.
- Çetin, B., Deniz, D., Gemlik, N., ve Yarar, O. (2021). Koronavirüs'ün (Covid-19) sağlık çalışanları üzerine etkisi: Nitel bir araştırma. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, (1), 45-58. <https://doi.org/10.35344/japss.902999>
- Çiçek, İ., Tanhan, A., ve Tanrıverdi, S. (2020). Covid-19 ve eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*, 1091-1104. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787736>.
- Çiftçi, İ. (2021). *Spor yöneticilerin liderlik stilleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Daft, R. L. (1997). *Management, (4th Ed.)*. Dryden Press.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 129-152. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/uaifd/issue/21589/231821>
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 23(23), 353-373. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/kuey/issue/10373/126950>
- Duğan, Ö. (2018). Sosyal medya kaynaklı krizlerin 'imaj restorasyon teorisi' açısından örnek olaylar üzerinden incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 29, 293-313. <https://doi.org/10.31123/akil.396418>
- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514. <https://doi.org/10.38155/ksbd.806878>
- Düzgün, A. (2022). Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 243-260. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1033770>
- Eraslan, A. (2022). Covid-19 pandemisinde fitness sektörü: Riskin en aza indirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 27(3), 189-202. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1089622>
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (11. Basım.)*. Beta Basım Yayım.
- Hart, P. 't & Boin R. A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. In U. Rosenthal, R. A. Boin & L. K. Comfort (Eds.). *Managing crisis: Threats, dilemmas, opportunities* (pp. 28-46). Charles C. Thomas.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- Jennings, L. (2001). Managing corporate crisis (Book Review). *The Futurist*, 35(3), 57.
- Keshkar S, Dickson G, Ahonen A, Swart K, Addesa F, Epstein A., et al. (2021). The Effects of coronavirus pandemic on the sports industry: An Update. *Annals of Applied Sport Science*, 9(1) Article e964 <http://dx.doi.org/10.29252/aassjournal.964>

- Kiplangat, H. K. (2017). The relationship between leadership styles and lecturers' job satisfaction in institutions of higher learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 435-446. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050315>
- Mahnegar, F., & Far, P. (2015). Surveying the relationship between leadership style and job satisfaction of payam- e- Noor University personnel. *International Journal on New Trends in Education and Literature*, 1(6), 22- 36.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Özçelik, E., Dönmez, E., Işık, Ö., ve Güngör, N.B. (2022). Fitness merkezi üyelerinde Covid-19 korkusu ve kaygı ilişkisi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(Özel sayı 2), 1101 – 1110. <https://doi.org/10.38021/asbid.1203527>
- Pamuk, Z. (2014). Kriz yönetimi stratejileri (Ed. Harmancı, F. M., Gözübenli, M., ve Zengin, C., *Güvenlik sektöründe temel stratejiler içinde* (s.305-330). Nobel Yayınevi.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26- 28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage.
- Peker, Ö., ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Yargı Yayınevi.
- Pifarre, F., Zabala, D.D., Grazioli, G., & Maura, I.Y. (2020). Covid-19 and mask in sports. *Apunts Sports Medicine*, 55(208), 143-145. <https://doi.org/10.1016/j.apunsm.2020.06.002>
- Rada, A., & Szabó, Á. (2022) The impact of the pandemic on the fitness sector – The general international situation and a Hungarian example. *Society and Economy*, 44(4), 477-497. <https://doi.org/10.1556/204.2022.00018>
- Rizzo, N. (2021). COVID's Impact on the Fitness Industry [35+ Stats and Facts]. Erişim adresi: <https://runrepeat.com/pandemics-impact-fitness-industry>
- Said C.M., Batchelor, F., & Duque, G. (2022). The Impact of the COVID-19 pandemic on physical activity, function, and quality of life. *Clinics in Geriatric Medicine*, 38(3),519-531. <https://doi.org/10.1016/j.cger.2022.04.003>
- Sağlık Bakanlığı (2020). <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>. Erişim Tarihi. 11.10.2021
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 181-195.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151870>
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Ofset.
- Tekin, M., ve Zerenler M. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekin, Ö. M. (2015). Kriz yönetimi ve kamu yönetimi için önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135. Erişim adresi: <http://sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/view/330/301>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/esosder/issue/6128/82185>
- Tönbül, Ö. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgını sonrası 20-60 yaş arası bireyler in psikolojik dayanıklılıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Humanistic Perspective*, 2(2), 159-174. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/hp/issue/54982/730460>
- Tse, A., So, S., & Sin, L. Y. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.001>

- Türkmen, M., ve Özşarı, A. (2020). Covid-19 salgını ve spor sektörüne etkileri. *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 55-67. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/intjcs/issue/54126/728926>
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., ve Karademirliadağ Suher, İ. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1776.
- Ulusoy, Y., ve Özer, K. (2020). *Covid-19 pandemisi ve fitness merkezlerine etkisi: İstanbul ili örneği*. 18. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 723-724).
- Woods, J.A., Hutchinson, N.T., Powers, S.K., Roberts, W.O., Gomez-Cabrera, M.C., Radak, Z., Berkes, I., Boros, A., Boldogh, I., Leeuwenburgh, C., Coelho-Júnior, H.J., Marzetti, E., Cheng, Y., Liu, J., Durstine, J.L., Sun, J., & Ji, L.L. (2020). The COVID-19 pandemic and physical activity. *Sports Medicine and Health Sciences*, 2(2), 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.smhs.2020.05.006>
- Vural, G. (1997). Liderlik ve hemşirelik. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), 15-22.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. genişletilmiş baskı)*. Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik (8. basımdan çeviri, Çev. Ed. Çetin, Ş., Baltacı, R.)* Nobel Yayıncılık.



Bu eser Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.