

Kriz Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Paternalist Liderin Aracı Etkisi

Ayşegül Düzgün^{a, b}

Özet

Örgütler gerek işletme içi gerekse işletme dışı faktörler kaynaklı birçok krizle karşı karşıya kalmaktadırlar. Krizlerin sebep olduğu olumsuz etkileri azaltmak ya da krizi fırsata çevirebilmek kriz yönetim süreci ile alakalıdır. Kriz yönetim sürecinde etkili unsurlardan belki de en önemlisi kriz yönetiminden sorumlu olan yöneticinin yönetim tarzıdır. Kriz yönetiminden sorumlu olan liderin sergilediği kriz yönetimi yaklaşımı çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine yol açacak kendini güvende hissedenden çalışan ise kriz yönetim sürecinin bir parçası olarak faaliyetlerini gerçekleştirecektir. Böylelikle de performans artışı yaşanacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide Türk kültürüne uygun bir liderlik yaklaşımı olan paternalist liderin etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın örneklemi 2019 yılında Erzurum İlinde faaliyet göstermekte olan iki çağrı merkezi oluşturmaktadır. Toplam 141 çalışandan anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler regresyon ve hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Kriz
Kriz yönetimi
Çalışan performansı
Paternalist lider

Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 07.12.2021
Kabul Tarihi: 18.03.2022
Doi: 10.18026/cbayarsos.1033770

The Intermediate Effect of the Paternalist Leader on the Relationship between Crisis Management and Employee Performance

Abstract

Organizations are faced with many crises originating from both internal and external factors. Reducing the negative effects caused by the crises or turning the crisis into an opportunity is related to the crisis management process. Perhaps the most important factor in the crisis management process is the management style of the manager responsible for crisis management. The crisis management approach exhibited by the leader responsible for crisis management will make the employees feel safe, and the employee who feels safe will carry out his activities as a part of the crisis management process. This will result in an increase in performance. In this context, in this study, the effects of the paternalist leader, which is a leadership approach suitable for Turkish culture, on the relationship between crisis management and employee performance were investigated. The sample of the study consists of two call centers operating in Erzurum in 2019. Data were collected from a total of 141 employees using the survey technique. The obtained data were subjected to regression and hierarchical regression analysis. As a result of the study, it has been found that the paternalist leader has a partial mediating effect in the relationship between crisis management and employee performance.

Keywords

Crisis
Crisis management
Employee Performance
Paternalistic Leader

About Article

Received: 07.12.2021
Accepted: 18.03.2022
Doi: 10.18026/cbayarsos.1033770

^a İletişim Yazarı: duzgunaysegul29@gmail.com

^b Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksekokulu, ORCID ID: 0000-0002-5716-671X.

Giriş

Kriz anında yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzı hayati önem taşımakla birlikte hangi liderlik tarzının en doğru olacağı konusunda net bir şey söylemek mümkün görünmemektedir. Kriz zamanlarında çalışanlar cesur, kararlı ve kendilerine güvenen liderlerden güç almaktadırlar. Liderlerin, krizlerin işletmeler için hayati bir risk oluşturmakla birlikte birtakım fırsatları da beraberinde getirdiğinin farkında olması gerekmektedir. Bu farkındalık ile krizi yöneten liderlerin krizlere karşı birtakım hazırlıkları bulunmakta ve bu hazırlıklar neticesinde de krizden daha az kayıpla ya da krizi fırsata dönüştürerek çıkmaları mümkün olmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde kriz yönetimi (Örn, Smith, 2000; Düzgün, 2021) ve paternalist liderlik (Örneğin, Farh ve Cheng, 2000; İlhan Nas ve Doğan, 2020) ile ilgili son zamanlarda birçok çalışmanın yapıldığı sonucuna ulaşılmakla birlikte kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın varlığına rastlanılmamıştır. Bununla birlikte kriz yönetimi ile birçok liderlik davranışının çalışılmış (Örneğin, Aksu, 2009; Düzgün, 2020) olduğu söz konusu literatürde görülmekle birlikte paternalist liderlik ile ilgili herhangi bir çalışmanın varlığına rastlanılmamıştır. Türkiye'yi de içine alacak şekilde birçok ülkede tercih edilen bir liderlik tarzı olan (Salminen-Karlsson, 2015, s.410) paternalist liderliğin aracı etkisini araştıran bir çalışmanın varlığına da tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmada öncelikle kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler ardından paternalist liderlik tarzı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler ve son olarak da kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmayı önemli kılan hem Türkiye bağlamı için önemli bir liderlik yaklaşımı olan paternalist liderlik tarzı ile birlikte kriz yönetimi ve çalışan performansı değişkenlerini ele almak hem paternalist liderlik yaklaşımından üst düzey yöneticileri haberdar etmek hem de literatürdeki boşluğu doldurmaktır. Diğer bir ifade ile çalışmanın öneminin kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkilerinin daha önce araştırılmamış olmasından, çalışmanın özgün nitelikte olmasından kaynaklanmakta olduğunu söylemek mümkündür.

Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri

Krizin Tanımı

Hays (1985) krizi, örgütün beklentileri ile çevresinde meydana gelenler arasındaki büyük uyumsuzluk hali olarak tanımlamaktadır (Kernisky, 1997, s.844). Krizleri, geniş bir yelpazedeki sosyal, politik ve örgütsel süreçleri bozan uzun süreli yüksek tehdit, yüksek belirsizlik ve yüksek politika dönemleri olarak ele almamız gerektiğini belirten Boin ve Hart'a göre (2003) krizler dinamik ve kaotik süreçlerdir, doğrusal bir zaman ölçeğinde düzgün bir şekilde sıralanmış ayrı olaylar değildir. İşletmeler birçok kriz türü ile karşı karşıya kalmaktadır. Büyük kriz olayları beş kategoride sınıflandırılabilir – organizasyonel, iç tehditler, dış tehditler, doğal afetler ve teknoloji. Hepsinin de ani özellikleri bulunmaktadır. Tablo 1, kriz türlerini, tanımlarını ve olası olayları özetlemektedir (Spillan, 2000).

Tablo 1. Kriz Türleri, Tanımları ve Olası Kriz Olayları

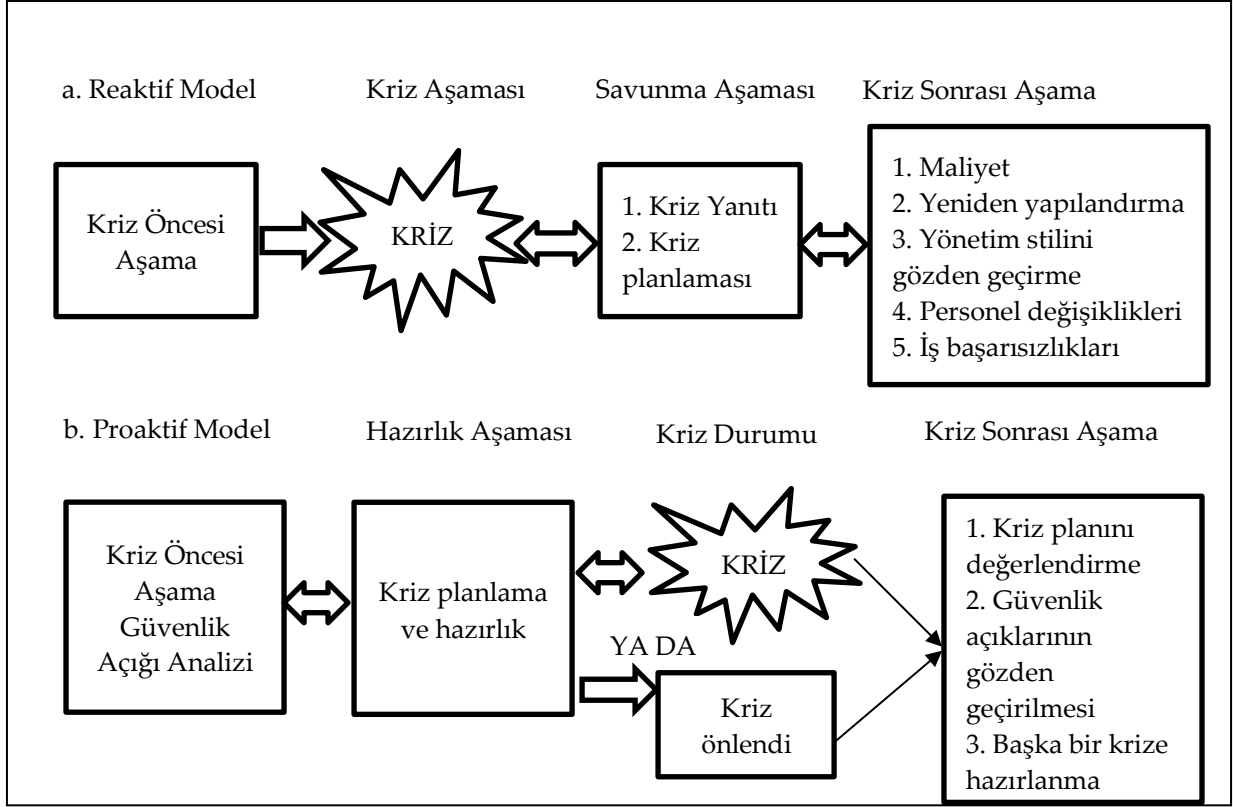
Kategoriler	Tanımlar	Kriz Olayları
1. Organizasyonel	Bu tür olaylar, bir kuruluşun günlük operasyonlarını bozma potansiyeline sahiptir.	Ciddi endüstriyel kazalar, ürün arızaları, yangın nedeniyle anahtar kayıtların kaybı, sistem arızaları veya terör saldırıları.

2. İç Tehditler	Bu krizler genellikle operasyonel krizlerden kaynaklanmakta ve kamuoyunda olumsuz algılara neden olabilmektedir.	Bunlar yönetim yolsuzluğu, kurumsal casusluk, zimmete para geçirme ve hırsızlıktan oluşmaktadır. Bazı örnekleri, çalışan ve ürünün geri toplatılması ve işyerinde çalışan şiddetidir.
3. Dış Tehditler	Bu olaylar, bir kişi veya kuruluş tarafından işlenen haksız fiillere atıfta bulunmaktadır.	Tüketici davaları, terörist saldırıları, bojkotlar, ürün sabotajı ve medyada olumsuz haberler gibi olaylar ile ilgili yetersiz tanıtım, bir şirketin kârlılığını etkileyebilmektedir.
4. Doğal Afetler	Bunlar, Tanrı'nın bir eyleminin neden olduğu olaylardır.	Bunlara sel, hortum ve deprem dahildir.
5. Teknoloji	Bunlar, şirketin teknoloji sistemi ve operasyonları üzerinde muhtemel etkisi olan olaylardır.	Bilgisayar sistemleri arızaları, hacker saldırısı, davetsiz misafir tarafından virüs veya bilgisayar sistemleri istilasası.

Kaynak: Spillan, J. E. (2000). Strategies for Successful Crisis Management.

Kriz Yönetimi

Yöneticiler bir krizin çok sık meydana gelme olasılığının zayıf olduğunu ve böyle zayıf bir olasılık için fazladan plan yapma çabasına gerek olmadığını düşünmektedir. Ancak kriz yönetimi organizasyonlarda daima kritik bir faaliyettir ve önemine rağmen çoğu zaman da göz ardı edilmektedir. Karmaşık dünyamızda, örgütler birçok farklı iç ve dış kaynaklı çeşitli tehditler ve krizlerle yüzleşmeye devam edecektir (Spillan, 2000). Günümüz yöneticileri, potansiyel bir krizle en az kayıpla etkin bir şekilde baş etmeye veya en iyi durumda potansiyel krizi önlemeye çalışmaktadır (Vašíčková, 2019, s.61). Kriz yönetimi, yöneticilerin ortaya çıkmaları halinde etkilerini önlemek veya en aza indirmek için potansiyel krizleri belirlemeye, değerlendirmeye ve tahmin etmeye çalıştıkları bir süreçtir (Spillan, 2000). Spillan'a göre (2000), yöneticilerin bir krizin çözümünü görmelerinin iki ana yolu vardır. Bunlardan ilki, uyarı işaretlerini görmezden gelerek krize tepki verilmesi veya bir krizi önlemek veya yönetmek için hazırlıklı olmaktır. İlk tercihin karar yolu tanımsız sonuçlara sahipken, ikinci karar yolu krizi yönetmek için çok daha fazla fırsat sunmaktadır.



Şekil 1. Kriz Yönetim Süreci – İki Model

Kaynak: Spillan, J. E. (2000). Strategies for Successful Crisis Management.

Şekil 1. kriz yönetimi sürecinde var olan aşamaları göstermekte ve karşılaştırmaktadır. Şekilde krizlerle uğraşırken yöneticilerin alabileceği karar yolu gösterilmektedir. İlk yol, planlama ile ilgili kararların olay(lar) sırasında ve sonrasında gerçekleştiği reaktif bir modeldir. İkinci yol, yöneticilerin bir tür kriz olaylarını önceden tahmin ettiği proaktif modeldir (Spillan, 2000). Kriz yöneticilerinin proaktif tepki vermesi gerekmektedir. Kriz yönetimi, genel olarak, yönetim becerilerinin artık yeterli olmadığı durumlarda kullanılan yaklaşımlar, ölçüler ve yöntemler dizisi olarak tanımlanabilir. Amaç açıktır: krizin etkisini en aza indirmek veya olası bir krizden kaçınmak (Vašíčková, 2019, s.61). Kriz yönetimi, bir organizasyonu esasen normale döndürmek ve krizi en az zararla atlattıran nihai bir hedefine ulaşmaya çalışma sürecidir (Cinarli, 2018, s. 3). McMullan ve Baum (2011) kriz yönetimi için “kriz yönetim üçgeni” adlı bir model geliştirmiştir. Yazarlar, bu kriz yönetimi üçgeninin, etkili kriz yönetiminin temel bileşenlerini vurguladığını belirtmektedir. Bu bileşenler ise kriz ekibi, kriz denetimi, kriz planı ve eğitimidir.

Kriz Yönetim Aşamaları

İlgili literatür incelendiğinde kriz süreci ile ilgili en çok kabul gören üç aşamanın bulunduğu görülmektedir. Bu aşamalardan birincisi kriz öncesi aşamasıdır. *Kriz öncesi aşamada*, kriz sinyalleri bazen belli olsa da krizin daima açık ve net olarak görülemeyeceği kesindir. Krizin belirtilerinin doğru olarak tespit edilmesi, gerekli tedbirlerin daha kolay ve maliyeti düşük olacağı ve işlerin kontrolden çıkmadan, zaman baskısı olmadan düzeltilbileceği belirtilmektedir. Bunun için devamlı olarak iç ve dış çevreyi analiz eden, değerlendiren ve işletmede esnek bir örgüt yapısının oluşmasını sağlayan, gerekli tedbirleri alan bilinçli bir

yönetim ekibinin olması gerekmektedir (Fink, 1986). Bu aşamada, muhtemel bir krizin önceden sezilebilmesi, engellenebilmesi ya da ondan kaçınılabilmesi gerekmektedir. *Kriz aşamasında*, kriz durumunun ortaya çıkardığı şartlara uyum sağlayabilmek ve örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için hızlı bir şekilde olumsuzluğu ortadan kaldıran kararların alınması, bu kararların krizi ortadan kaldıracak şekilde uygulanması ve krizin aşılabilmesi önem arz etmektedir (Göral, 2014, s.91). Son aşama olan *kriz sonrası dönem*, normal duruma geçiş ve krizin olumsuz etkilerini yok etmek amacıyla gerekli adımların atıldığı aşamadır (Hart ve Boin, 2001, s.28). Bu aşamada olası gelişmelere uyum sağlayabilecek olan etkin bir örgüt yapısının oluşturulması ve örgüt kültüründe yapılabilecek bazı değişikliklere dair çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Göral, 2014, s.91). Diğer bir ifade ile krizin sebep olduğu bozulan iş koşullarında birtakım iyileştirmeler yapılmakta ve normal iş koşullarına dönülmesi amaçlanmaktadır (James ve Wooten, 2005, s.144).

Kriz ve kriz yönetiminden bahsedilen bu bölümün ardından paternalist liderliğe değinilecektir. Paternalist liderlikten sonra ise kriz yönetimi, çalışan performansı ve paternalist lider arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir.

Paternalist Lider

Paternalist liderlik kavramını açıklamadan önce kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için paternalizm kavramının açıklanmasında fayda görülmektedir. Yönetim kavramlarından biri olan paternalizmin kökenleri Max Weber'in çalışmalarına kadar uzanmakta ve Max Weber'in çalışmalarında "yasal hâkimiyet" olarak belirtilmektedir. Weber 1968 yılında "Ekonomi ve Toplum" isimli kitabında yasal hâkimiyeti geleneksel, karizmatik ve bürokratik olmak üzere üç yetkiye ayırmış ve geleneksel olarak belirlenen kuralları "paternalist otorite" şeklinde tanımlamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008, s.568). "Paternalizm" terimi, "baba en iyisini bilir" fikrinin izlerini taşımaktadır. Ebeveyn-çocuk ilişkisinin birçok yönü, ebeveynin, annenin veya babanın, çocuğun yararına olanı çocuktan daha iyi bildiği varsayımına dayanmaktadır. Ebeveynlerin çocuklarının hayatında otoriter oldukları kabul edilmektedir. Çünkü koruyucu güdüleri olan olgun bireyler olarak ebeveynlerin, çocuğun yararına olanın ne olduğu konusunda, çocuğun kendisinden daha iyi kararlar verecekleri varsayılmaktadır. Paternalizm genel olarak, bu otorite modelinin, bir tarafın ikinci tarafın kendi çıkarları doğrultusunda diğer taraf üzerinde bir tür "ebeveyn" konumu üstlendiği diğer ilişkilere yönelik bir tahmin olarak düşünülebilir (Browning, 1992, s.3). Aycan vd. (2000) paternalizm fikrinin, devletin vatandaşlarını koruma ile vatandaşlarına yardım etme rolünün üstlenildiği refah ideolojisi kaynaklı ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Paternalizm, bireysel ilgi ilişkisine odaklanmış ilişkiyel değişim türlerindedir. Paternalist bir ilişki içerisinde, yöneticiler ebeveyn gibi, işgörenleri için bütüncül bir ilgi göstermekte ve işgörenler de bu ilginin karşılığında yöneticilerine saygı ve sadakat duymakta, itaat göstermektedir (Aycan ve Kabasakal, 2006, s.474). Örgütsel bağlamda, işverenler ve işçiler arasında katı ve sözleşmeye dayalı ilişkilerden ziyade daha esnek yönetim sistemleri kurmanın yanı sıra işyerini insancillaştırmak ve yeniden ahlaki hale getirmek için yeni paternalizm geliştirilmiştir (Aycan, 2006, s.448).

Farh ve Cheng'e göre (2000) paternalist liderlik güçlü bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki dürüstlikle birleştirmektedir. Bununla birlikte yazarlara göre, paternalist liderliğin otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç unsuru olduğunu ileri sürmektedirler. *Otoriterlik*, sorgulanamayan otoriter liderler mutlak otoritelerini ortaya koymakta ve takipçileri ile ilişkilerinde otoritelerine vurgu yapmaktadırlar. Takipçileri üzerinde mutlak bir kontrol güçleri olmakla birlikte takipçilerinden emirlerine uymaları ve

itaat etmeleri beklentisi içerisindeyler. *Yardımsızlık*, işgörenlerin mutluluğu ve iyiliği için onlara bireysel ve hayatlarının her alanını kapsayan uzun süreli ilgi gösteren ve desteğini esirgemeyen liderliktir. Yardımsız bir lider, işgöreninin iş dışındaki sorunları ile de ilgilenmektedir. *Ahlaki liderlik*, liderin sahip olduğu gücünü yalnızca kendi çıkarları için değil işgörenlerin ve örgütün tamamının iyiliği için kullandığı liderlik tarzıdır.

Gelfand, Erez ve Aycan (2007) paternalist liderliği, hiyerarşik yapı içerisinde liderin aileye benzeyerek takipçilerinin hem bireysel hem de profesyonel hayatlarına rehberlik eden ve karşılık olarak da takipçilerinin bağlılığını talep eden bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Schroeder'a göre (2011) paternalist lider, çalışanların iyilikleri için onları bir baba gibi gözetmen ve koruyan, iş hayatları ile beraber özel hayatlarına müdahale eden yöneticidir. Çalışanlarına gerekli olan kaynakları sağlamak, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı çalışanlarını korumakta ve çalışanlar da bunların karşılığında lidere karşı hürmetkâr, saygılı ve sadık olmakta ve çok çalışmaktadır. Baba şefkati ile güçlü bir otoritenin bütünleştirildiği liderlik tarzını oluşturan paternalist liderlik (Westwood ve Chan, 1992, s.125) tarzı ile babacan tutumlara sahip olan lider işgörenlerin özel hayatlarına kadar müdahale etmekte ve çalışanlarına bir "baba" gibi ilgili ve saygılı bir davranış göstermektedir (Pellegrini ve Scandura 2006, s.269).

Spillan'a göre (2000), iş dünyasında krizler bir yaşam biçimidir ve hiçbir sektör bundan muaf değildir. Krize meyilli dünyamızın büyüyen zorluklarını karşılamak için, krizlerle uğraşmak zorunda olan organizasyonlardaki yöneticilerin, olumsuz etki olasılığını en aza indirmeyi veya bunları hafifletmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Richardson, 1993, s.138). Çünkü yöneticilerin krizle başa çıkma yeteneği hayati önem taşımaktadır (Spillan, 2000). Kriz yöneticilerinin sahip olması gereken bazı genel özellikler ise şunlardır (Richardson, 1993, s.138-139): *Farkındalık ve proaktiflik krizleri*, bir soruna ilişkin bilgisizliğin olduğu veya "burada olamaz" inancının hâkim olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, kriz olgusunun kendi durumlarına uygunluğunu algılamalıdır. *Faydalı kavramlar hakkında bilgi ve aşinalık*, teorik referans noktaları gereklidir. Onlar olmadan tepkiler karanlıkta ve sıfırdan geliştirilir. *Sol ve sağ beyin düşünme yeteneği*, iyi donanımlı bir kriz yöneticisinin, sistematik olarak analiz etme ve planlama becerisine ve ayrıca kriz yanıtlarını planlamak ve bunlar gerçekleştiğinde bunları hayata geçirmek için daha bütünsel, yaratıcı ve yargılayıcı bir yaklaşım getirme yeteneğine ihtiyacı vardır. *Empatik, iletişimsel ve grup karar verme nitelikleri*, kriz yönetimi, olaylara dâhil olması muhtemel çok çeşitli insanların bakış açısından bakabilen kişiler tarafından en iyi şekilde gerçekleştirilir. Kriz yöneticilerinin yapılması gerekenleri açıkça aktarması ve -duygusal olarak yüklü kriz koşullarında- genel durumu ve kuruluşun imajını kötüleştirmekten ziyade iyileştiren kamuya açık açıklamalar tasarlaması ve iletmesi gerekir. Ayrıca, "tek başına" sonuçlardan daha iyi sonuçlar elde etmek için grupları kullanmaları gerekir. *Etik olarak kendine güvenen*, iyi donanımlı kriz yöneticisi, üzerinde düşünülmüş ve test edilmiş bir etik duruşa sahiptir. Krizler insanlar için ekonomik ve sosyal maliyetler yaratmaktadır. İdeal olarak, kriz yöneticisi, sonuçları değerlendirmek için net bir dizi kişisel kriterlere sahip olmalıdır. Bu, 'kaçınmayı planlama' faaliyetine rehberlik edebilir ve bir krizde yapılması gerekenlerle ilgili olarak yöneticinin kendi konumunun hızlı bir şekilde formüle edilmesine izin verebilir. *Duygusal güç krizleri*, yöneticinin rasyonel karar verme modelinde öngörülme-yen yoğunluktaki duyguları içerir. Etkili kriz yöneticisi, kendisinin ve başkalarının duygularıyla başa çıkabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yönetimin önemli bir boyutu olan kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmaları pek olası görünmemektedir (Demirtaş, 2000). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için krizlerin kırıcı etkisinden korunmak zorunludur. Krizlerin kırıcı etkisinden korunmada en önemli faktörlerden biri ise kriz yönetimidir (Aksu, 2009, s.2438). Kriz yönetiminde krizden kaçmak veya krizi çözmekten daha da önemli olan krizin daha doğmadan önlenmesi ya da krizin örgüt açısından başarıya dönüştürülmesidir. Kriz yönetimi sürecinde en önemli aşamayı, krizin daha ortaya çıkmadan gerekli tedbirlerin alınarak, muhtemel bütün hazırlıkların yapılarak, kriz sinyal ve belirtilerinin alınarak krizin önlenmesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla kriz ortaya çıkmadan, kriz faktörlerinin öngörülmesi, ortaya çıkabilecek olan krizin hesaplanarak gerekli planların yapılması, kriz yönetim ve ekiplerinin kurulması ve sürekli olarak bunların güncel tutulması daima krize karşı hazır olmak, krizi başarı ve ustalık ile atlatabilmek için krizi yönetebilmede en iyi yaklaşımdır (Peker ve Aytürk, 2000, s.385-389).

Kriz Yönetimi, Çalışan Performansı ve Paternalist Lider İlişkisi

Krizin daha ortaya çıkmadan önce öngörülerek her türlü tedbirin alınması ile krizin ortadan kaldırılması durumunun çalışan performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Öyle ki ortaya çıkmış olan bir kriz durumu çalışanlar için belirsizlik yaratmakta ve söz konusu durum risk olarak algılanmaktadır. Böyle karmaşaların olduğu durumlarda kriz durumunun iyi bir şekilde yönetilememesi sonucu çalışanlar kendilerini güvende hissetmeyecek ve bu çalışanların güvensizlik, risk ve belirsizlik algıları onların performanslarında düşüş yaşanmasına neden olacaktır. Bu düşüncelerden hareketle aşağıda yer alan hipotez 1 ve hipotez 1a geliştirilmiştir.

Kriz durumlarının her zaman öngörülebilmesi mümkün olmamaktadır. Örgüt dışı kaynaklı olan ve tahmin edilemeyen doğal, ekonomik, siyasal, teknik sebepler ve çevresel etkenler kaynaklı olarak ortaya çıkan kriz durumlarında gerekli olan önlemlerin alınması ve başarı ile uygulanması kriz yönetimi için önem arz etmektedir. Krizin ortaya çıkmış olduğu kriz dönemlerinde örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında korku ve panik doğar ve stres artar (Peker ve Aytürk, 2000, s.385-389). Kriz döneminde çalışanlar ile yöneticilerin soğukkanlı davranmaları, panik ve telaş yapmamaları, bilinçli ve sağlıklı kararlar vermeleri ve krizi nedenleri ve boyutları ile objektif olarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Sezgin, 2003, s.189). Dolayısıyla öngörülmesi zor ve ortaya çıkmış olan bir kriz yönetiminin paniğe kapılmadan, bilinçli ve sağlıklı kararlar almak yoluyla çözüme kavuşturulmaya çalışılması önem arz etmektedir. Çalışanların kriz anında kendilerini belirsizlik içeren koşullar içerisinde risk altında ve güvenini kaybetmiş, umutsuz hissetmesi çok normaldir. Bu kötü hislerin olumluya dönüştürülmesinde ise yöneticinin krize yaklaşımı ve kriz yönetim şekli hayati önem taşımaktadır. Eğer yönetici kriz durumuna daha sakin yaklaşıyor, önceden oluşturulmuş kriz yönetim planı çerçevesinde kriz yönetim ekipleri ile krizi çözmeye yönelik çabalarda bulunuyorsa işletme çalışanları da krizi gözünde büyütmeyecek ve krizin çözümüne katkı sağlamak üzere daha fazla çaba sergileyecektir. Diğer bir ifade ile kriz anında yönetici paniğe kapılır kriz çözümüne yönelik doğru kararlar alamazsa çalışanlar da paniğe kapılır ve performans düşüklüğü yaşar. Tam tersine iyi bir kriz yönetim planı ile krizi çözmeye çalışan soğukkanlı, iyimser bir yönetici ise çalışanlarına da özgüven aşılar ve herkes sürecin bir parçası olacak şekilde krizi çözüme kavuşturmaya yönelik çaba gösterir. Dolayısıyla bu düşüncelerden hareketle Hipotez 1b geliştirilmiştir.

Krizin sona erdiği dönemde yönetim artık yeniden yapılanma evresinde uyum sağlama, değişim ve yeni bir döneme geçiş yapma ile kendi göstermelidir (Pira ve Sohodo, 2015). Bu

aşamada örgütsel öğrenme artırılmaya ve bu bilginin kriz sistemini yeniden yapılandırmak için kullanmaya odaklanılmaktadır. Bu aşama, kriz deneyiminin eleştirel yansımaları, merkezi ve yardımcı sistem süreçleri üzerindeki etkisinin analizini ve ardından organizasyonun kriz yönetimi uygulamalarını iyileştirmek için davranış ve sistemlerin uyarlanmasını içermektedir (Hutchins ve Wang, 2008 ,s.318). Bu dönemde kriz sonrası durum analizlerinin yapılması, yeni hedeflerin belirlenmesi, kriz yönetiminin değerlendirilip eksik yönlerin belirlenmesi, kriz yönetim ekibinin eğitilmesine olanak tanınması, yeni strateji ve taktiklerin belirlenmesi, çalışanlara yeni bir takım beceriler geliştirme ve kullanma fırsatı tanınması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması gibi yaklaşımların uygulanması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, işletme yöneticilerine güven duymalarına ve işbirliği içerisinde krizden önceki hale geçiş yapmak üzere çalışmalarına yol açacaktır. Bu düşüncelerden hareketle hipotez 1c geliştirilmiştir.

H1: Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Kriz öncesi dönem ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Kriz dönemi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Kriz sonrası dönem ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgüt yönetimi, kriz yönetim becerisine sahip olmalıdır. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir. Kriz acil bir durumu ifade ettiği için yöneticilik yeteneğine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulmaktadır (Demirtaş, 2000, s.355). Modern dünyada çevresel faktörlerin yapısal değişimi ile artan riskler yöneticilerin önemini daha da artırmıştır. Günümüzde yöneticiler daha fazla günlük işlerin yönetilmesinden ziyade olağanüstü durumlarda sergiledikleri performans ve başarıları ile ön plana çıkmaktadır. Kriz durumundaki yönetici davranışı ve kararları çalışanlarının moral ve motivasyonlarını önemli derecede etkilemektedir (Asunakutlu vd. 1997, s.145). Liderlik, bir örgütün performansını artırmada kilit güçlerden biri olarak görüldüğü için liderliğin performans üzerindeki etkisini anlayabilmek önem taşımaktadır (Rowe, 2001). Kriz ve liderlik kavramları iç içe geçmiş iki fenomendir. Kriz anında liderlerden bir şey yapmalarını beklemek doğal bir eğilimdir. Kriz liderliği stresin azalması ve normale dönüş ile sonuçlandığında insanlar gerçek liderlerini ilan etmektedirler (Boin ve Hart, 2003, s.1). Maya'ya (2014) göre liderler, kriz durumlarında her zamankinden daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar ve kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası dönemlerde duyarlı olmalı ve liderlik yeteneklerini göstermelidir.

Liderlik türlerinden biri olan paternalist liderlik tarzı ile işgörenlerin yöneticilerinden tatmin olma düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Sun ve Wang, 2009). Zhao ve Bo (2007), paternalist liderin bir özelliği olan takipçilerine yardımsever davranışlar sergilemelerinin işgörenlerin yöneticisine olan tutumlarını ve davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Paternalist liderlerin işgörelere uzun süreli yardımda bulunması işgörenlerin yöneticilerine karşı minnettar olmalarını sağlayacak ve onlara karşı olumlu duygularını güçlendirecektir. Çalışanların beklentilerini karşılayan bu liderlik tarzının işgörenlerin etkinlik, verimlilik ve performans konularında etkili olabileceği düşünülmektedir (Tekin, 2019, s.180). Benzer şekilde Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng (2014) de paternalist liderliğin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Farh ve Cheng (2000) tarafından otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üçe ayrılan paternalist liderliğin bu üç boyutunu da başarılı bir şekilde uygulayabilen lider, günümüz iş

dünyasının yarattığı belirsizlik kaynaklı karmaşıklıkları önleme bakımından önemli bir etkiye sahiptir (Yaman ve Turunç, 2012, s.303). Paternalist liderin sergilemiş olduğu liderlik tarzının diğer bir ifade ile liderin çalışanları ile bir baba gibi ilgilenmesi ve hatta sadece iş hayatında değil aynı zamanda iş dışında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümü ile ilgilenmesi, onlara karşı daima yardımsever olması durumunun çalışanların tatmin olma düzeyini, etkinlik, verimlilik ve performanslarını artıracığı düşünülmektedir. Özellikle de çok hassas bir dönem olan ve belirsizlik içeren kriz zamanlarında paternalist liderlik davranışlarına sahip olan yöneticilere karşı çalışanların güven duygusunun artacağı ve çalışanın gerek kriz aşamasına girilmeden önce gerek kriz durumlarında ve gerekse kriz sonrası yapılanma evresinde en az kayıpla ya da kayıpsız çıkabilmeleri için işgörenin özveri ile çalışmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çünkü paternalist liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticinin sergilediği liderlik tarzı ile çalışan kendisini bir baba gibi koruyup kollayacağını, kendisine zarar gelmesine engel olacağını düşündüğü bir lidere sahip olacak ve tüm bunların karşılığında da olumlu duygular besleyecek ve işbirliği çerçevesinde kriz durumlarından çıkılmasında özveri ile çalışacaktır. Bu düşüncelerden hareketle hipotez 2, hipotez 3 ve alt hipotezleri geliştirilmiştir.

H2: Paternalist liderlik tarzı ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzı aracı etkiye sahiptir.

H3a: Kriz öncesi dönem ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzı aracı etkiye sahiptir.

H3b: Kriz dönemi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzı aracı etkiye sahiptir.

H3c: Kriz sonrası dönem ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzı aracı etkiye sahiptir.

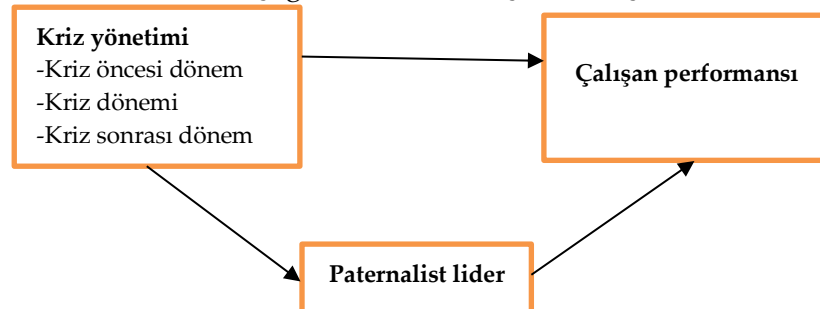
Yöntem

Nicel araştırma yöntemine göre hazırlanmış olan araştırmanın bu bölümünde araştırma modelinden söz edilmekte, evren ile örneklem açıklanarak veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmekte ve bölüm veri analizinin açıklanması ile sonlandırılmaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisinin olup olmadığını incelemektir.

Kriz yönetimi, çalışan performansı ve paternalist liderlik değişkenleri ile ilgili yapılan yazın taraması sonucu araştırmacı tarafından aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erzurum ilinde faaliyette bulunan çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen Erzurum ilindeki 2 çağrı merkezinde çalışan 141 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların 79'u erkek olup 62'si kadındır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Kriz yönetimi ile ilgili kullanılan ölçek Aksu ve Deveci (2009) tarafından kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere hazırlanan "Kriz Yönetimi Ölçeği"dir. Çalışmada kullanılan ikinci ölçek ise ilk önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından, daha sonra da Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmış olan ve Türkçe uyarlaması Çöl (2011) tarafından yapılmış olan çalışan performansı ölçeğidir. Çalışmada kullanılan son ölçek ise Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiş ve 13 maddeden oluşan paternalist liderlik ölçeğidir. Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye bağlamında yaptıkları çalışmalarında Türkiye'de yapılan paternalist liderlik araştırmalarında bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ölçek Türkiye'de farklı çalışmalarda kullanılmış ve geçerlik ile güvenilirliği test edilmiştir (Örn; Cerit, 2015).

Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesi için keşfedici faktör analizinden, güvenilirliklerinin test edilmesi için ise Cronbach's Alpha yönteminden faydalanılmıştır. Faktör analizini yapmadan önce örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını anlamak amacıyla kriz yönetimi ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve test sonucu 0,857 çıkmıştır. Bununla birlikte faktör analizini yapmadan önce sağlanması gereken ikinci koşul olan Barlett's Test of Sphericity değeri de 0,000 çıkmıştır. Aynı işlemler sırası ile çalışan performansı ve paternalist lider ölçekleri için de uygulanmış olup çalışan performansı KMO değeri 0,812; Barlett's Test of Sphericity değeri 0,000 çıkmıştır. Paternalist liderlik ölçeği için ise test sonucu 0,890; Barlett's Test of Sphericity değeri ise 0,000 çıkmıştır. Durmuş, Yurtkoru ve Çinko'ya göre (2016) Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişki söz konusudur. Örneklemin yeterli olduğu görüldükten sonra keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde faktörlerin birbirlerinden bağımsız alt boyutlar oluşturabilmesi amacıyla orthogonal faktör rotasyonu (varimax yöntemi) uygulanmıştır. Bu bilgiler ışığında elde edilen faktör yapıları ile bu yapılara ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2-4'te verilmiştir.

Tablo 2. Kriz Yönetimi Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Kriz öncesi	Kriz dönemi	Kriz sonrası
Kriz yönetimi1	0,577		
Kriz yönetimi4	0,621		
Kriz yönetimi5	0,630		
Kriz yönetimi6	0,870		
Kriz yönetimi7	0,722		

Kriz yönetimi9		0,652	
Kriz yönetimi10		0,751	
Kriz yönetimi11		0,871	
Kriz yönetimi12		0,738	
Kriz yönetimi13		0,750	
Kriz yönetimi14		0,803	
Kriz yönetimi15		0,786	
Kriz yönetimi16			0,679
Kriz yönetimi17			0,785
Kriz yönetimi18			0,783
Kriz yönetimi19			0,697
Kriz yönetimi20			0,627
Kriz yönetimi21			0,774
Kriz yönetimi23			0,676
Kriz yönetimi24			0,746
Kriz yönetimi25			0,788
Kriz yönetimi26			0,754
Kriz yönetimi27			0,721
Kriz yönetimi28			0,610
Kriz yönetimi29			0,745
Kriz yönetimi30			0,712
KMO: ,857			
Açıklanan Varyans (%)	22,651	20,911	14,991
Toplam Varyans (%)		58,553	
Cronbach Alpha	0,932	0,876	0,919

Yapılan faktör analizi sonucunda kriz yönetiminin kriz öncesi dönem ile ilgili olan 2. (0,316) ve 3. (0,461); kriz dönemi 1. (0,314); kriz sonrası dönemi 7. (0,446) ve 16. (0,491) ifadelerinin değeri 0,50'den düşük bulunmuş, bu nedenle de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bununla birlikte kriz yönetimi ölçeği için elde edilen 3 boyutlu faktör yapısı (Tablo 2) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Performans
Performans1	0,879
Performans2	0,882
Performans3	0,878
Performans4	0,714
Açıklanan Varyans (%)	70,762
Toplam Varyans (%)	70,762
Cronbach Alpha	0,841

Çalışan performansı ölçeği için elde edilen tek boyutlu faktör yapısı (Tablo 2) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %71'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Paternalist
Paternalistlider2	0,678

Kriz Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Paternalist Liderin Aracı Etkisi

Paternalistlider3	0,707
Paternalistlider4	0,759
Paternalistlider5	0,822
Paternalistlider6	0,780
Paternalistlider7	0,697
Paternalistlider8	0,699
Paternalistlider9	0,746
Paternalistlider10	0,616
Paternalistlider11	0,712
Paternalistlider12	0,664
Açıklanan Varyans (%)	62,628
Toplam Varyans (%)	62,628
Cronbach Alpha	0,853

Faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ölçeğinin 1. ifadesi birden çok faktöre yüklenmesi ve kuramsal beklentilerle ters düşmesi nedeniyle; 13. ifadesi ise (0,495) 0,50'den düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Paternalist liderlik için yapılan faktör analizi sonucunda (Tablo 4) tek faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu tek faktörlü yapı toplam varyansın %62'sini açıklamakta ve beklenen düzeyde güvenilirlik sağlamaktadır.

Faktör analizleri yapıldıktan sonra veri setinin normal dağılıma uygun olup olmadığını anlamak için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu görülmekte dolayısıyla da verilerin normal dağılım sergilediği söylenebilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) verilerin normal dağılıma uygun olabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında yer alması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 5. Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Kriz öncesi dönem	0,018	-0,459
Kriz dönemi	0,043	-0,419
Kriz sonrası dönem	-0,145	-0,478
Çalışan performansı	-0,230	-0,594
Paternalist lider	0,016	-0,667

Bulgular

Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendikten sonra korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonucu tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Pearson Korelasyon katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
Kriz öncesi dönem	1				
Kriz dönemi	0,658**	1			
Kriz sonrası dönemi	0,529**	0,475**	1		
Çalışan performansı	0,352**	0,150*	0,338**	1	
Paternalist liderlik	0,461**	0,397**	0,459**	0,426**	1

N=141,*p<.05,**pp<.01

Korelasyon analizinin ardından doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve tablo 7-9'da sunulmuştur.

Tablo 7. Kriz Öncesi Dönemin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Paternalist Liderin

Aracı Etkisi						
Model 1	Bağımlı	R ²	F	Beta	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz öncesi dönem	Çalışan Performansı	0,124	19,698	0,352	5,856	0,000*
Model 2	Bağımlı	R ²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz öncesi dönem	Paternalist liderlik	0,212	37,459	0,461	6,120	0,000*
Paternalist liderlik	Çalışan Performansı	0,181	30,782	0,426	5,548	0,000*
Model 3	Bağımlı	R ²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz öncesi dönem	Çalışan Performansı	0,212	18,591	0,198	2,328	0,021**
Paternalist liderlik				0,334	3,929	0,000*

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 7'de yer alan doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili Model 1 ve Model 2'de; çalışan performansı değişkeninin %12,4'ünün ($R^2=,124$) ve paternalist lider değişkeninin %21,2'sinin ($R^2=0,212$) kriz öncesi dönemi değişkeni tarafından açıklandığı ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2'de, çalışan performansı değişkeninin %18,1'inin paternalist liderlik değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,181$) ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Kriz öncesi dönemin çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan model 1 incelendiğinde, çalışan performansı üzerinde kriz öncesi dönemin ($\beta=,352$; $p<0,05$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan model 2 incelendiğinde ise paternalist liderliğin çalışan performansı ($\beta=,426$; $p<0,05$) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H1a ve H2 kabul edilmiştir. Model 1 ve Model 2 ile elde edilen bulgulara göre, Model 3'te gösterilen aracılık etkisine bakılabilir.

Bu bağlamda Model 3'te; çalışan performansı değişkeninin %21'inin kriz öncesi dönem ve paternalist liderlik değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=,212$) ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, Model 1'deki kriz öncesi dönemi değişkeninin regresyon katsayısı olan Beta'nın değeri ($\beta=,352$), Model 3'te paternalist lider aracı değişkeninin katılması ile ($\beta=,198$) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır ($p<0,05$). Bununla birlikte paternalist lider aracı değişkeni de anlamlı ($p<0,01$) kalmıştır. Bu bulgular çerçevesinde, "kriz

Kriz Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Paternalist Liderin Aracı Etkisi

öncesi dönem ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzının aracı etkiye sahip olduğu” hipotezi (H3a) “kısmi aracılık etkisi vardır” şeklinde kabul edilmektedir.

Tablo 8. Kriz Döneminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Paternalist Liderin Aracı Etkisi

Model 1	Bağımlı	R ²	F	B	t	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz dönemi	Çalışan Performansı	0,222	3,184	0,150	8,800	0,077
Model 2	Bağımlı	R ²	F	B	t	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz dönemi	Paternalist liderlik	0,158	25,998	0,397	5,099	0,000*
Paternalist liderlik	Çalışan Performansı	0,181	30,782	0,426	5,548	0,000*
Model 3	Bağımlı	R ²	F	B	T	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz dönemi	Çalışan Performansı	0,182	15,326	-0,023	-0,274	0,000*
Paternalist liderlik				0,435	5,184	0,784

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 8’de yer alan doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili Model 1 ve Model 2’de; çalışan performansı değişkeninin %22,2’sinin (R²=,222) ve paternalist lider değişkeninin %15,8’sinin (R²=0,158) kriz dönemi değişkeni tarafından açıklandığı ve sadece paternalist liderliğin p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile aracı etkisine bakabilmemiz için gerekli olan koşullarından ilkinin (kriz dönemi ile çalışan performansı arasında anlamlı etkinin olması) sağlanamadığı görülmektedir. Dolayısıyla herhangi bir aracılık etkisine bakabilmemiz için gerekli olan ön şartlar sağlanamadığından bir sonraki aşamaya geçilememiştir. Zaten model 3 incelendiğinde, aracı değişken paternalist liderin anlamlı etkisinin ortadan kalktığı da görülmektedir. Bu bağlamda, H1b ve H3b reddedilmiştir.

Tablo 9. Kriz Sonrası Dönemin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Paternalist Liderin Aracı Etkisi

Model 1	Bağımlı	R ²	F	B	t	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						
Kriz sonrası dönemi	Çalışan Performansı	0,114	17,870	0,338	4,227	0,000*
Model 2	Bağımlı	R ²	F	B	t	P
Bağımsız	Değişken					
Değişken						

Bağımsız Değişken						
Kriz sonrası dönem	Paternalist liderlik	0,211	37,123	0,459	6,093	0,000*
Paternalist liderlik	Çalışan Performansı	0,181	30,782	0,426	5,548	0,000*
Model 3 Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	B	T	P
Kriz sonrası dönem	Çalışan Performansı	0,207	17,996	0,180	2,109	0,037**
Paternalist liderlik				0,343	4,021	0,000*

*p<0,01; ** p<0,05

Tablo 9’da yer alan doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili Model 1 ve Model 2’de; çalışan performansı değişkeninin %11,4’ünün ($R^2=,114$) ve paternalist lider değişkeninin %21,1’inin ($R^2=0,211$) kriz sonrası dönem değişkeni tarafından açıklandığı ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Model 2’de, çalışan performansı değişkeninin %18,1’inin paternalist liderlik değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,181$) ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda H1c kabul edilmiştir. Model 1 ve Model 2 ile elde edilen bulgulara göre, Model 3’te gösterilen aracılık etkisine bakılabilir.

Bu bağlamda Model 3’te; çalışan performansı değişkeninin %20’sinin kriz sonrası dönem ve paternalist liderlik değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=,207$) ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, Model 1’deki kriz sonrası dönem değişkeninin regresyon katsayısı olan Beta’nın değeri ($\beta=,338$), Model 3’te paternalist lider aracı değişkeninin katılması ile ($\beta=,180$) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır ($p<0,05$). Bununla birlikte paternalist lider aracı değişkeni de anlamlı ($p<0,01$) kalmıştır. Bu bulgular çerçevesinde, “kriz sonrası dönem ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderlik tarzının aracı etkiye sahip olduğu” hipotezi (H3c) “kısmi aracılık etkisi vardır” şeklinde kabul edilmektedir.

Her bir regresyon modelinde çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını anlayabilmek için Varyans Artış Değerlerine (VIF) bakılmıştır. Değerler incelendiğinde ise çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmadığı görülmüştür. VIF değerlerinin 10’dan küçük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığından söz edilebilmektedir (Durmuş vd., 2016, s.171).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderliğin aracı etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan birincisi, kriz yönetim süreçlerinden kriz öncesi dönem ile kriz sonrası dönemin çalışan performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğudur. Bu sonuçtan hareketle, çalışanların gerek kriz öncesi dönemde kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı hazırlıklı olma çabalarının yöneticiye yarattığı güven duygusunun gerekse de kriz sonrası yeniden yapılanma döneminde çalışanların bu döneme katkı sağlamasına müsaade edilmesi, onların fikirlerine önem verilerek sürece katkı sağlamalarının sağlanması aracılığıyla çalışanların performanslarının olumlu yönde etkileneceğini söylemek mümkündür. Kriz dönemleri ile çalışan performansı

arasında ise anlamlı bir etkinin varlığına rastlanılamamıştır. Bu durumun krizin, çalışanlarda yarattığı belirsizlik korkusundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Tekin (2019) paternalist liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini incelediği çalışmanın sonucunda paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hatipoğlu, Akduman ve Demir (2019) babacan (paternalist) liderlik tarzının çalışanın görev performansı ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarının sonucunda çalışanların babacan liderlik algılarının artmasının çalışanın görev performansını artırdığı ve duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği sonucunu elde etmiştir.

Kriz yönetim sürecinde liderlerin önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilen bir gerçek olmakla birlikte Farh ve Cheng (2000), Batı ile Doğu arasında yoğun olarak yaşanan kültürel farklılıklar kaynaklı batı liderlik modellerinin olduğu gibi Doğu'ya uygulanması durumunun Doğu liderlik modellerinin esas görüntüsünde zarara neden olacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla kolektivist bir toplum olan Türkiye toplumunun kültür yapısına uygun bir liderlik yaklaşımı olan paternalist liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkileri çalışmada ulaşılan diğer önemli bir sonuçtur. Öyle ki paternalist liderlik tarzını sergileyen yönetici, çalışanları ile iş dışında da ilgilenmekte onlara bir baba edasında yaklaşmaktadır. Paternalist liderin bu yaklaşımı karşısında ise çalışanlar, liderin yönlendirmelerine daha fazla uyum sağlama ve onun her dediğini yapma gerekliliği hissetmektedir. Dolayısıyla da paternalist liderlik tarzının çalışan performansında bir artış sağlanmasına yol açacağı söylenebilmektedir.

Çalışmada ulaşılan son sonuç ise kriz yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde paternalist liderin aracılık rolüne ilişkindir. Kriz yönetimi boyutlarından kriz öncesi dönem ile kriz sonrası dönem ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmış olmakla kriz dönemi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre paternalist liderlik tarzı bir liderlik yaklaşımının benimsenmesi ve doğru bir kriz yönetimi süreci ile çalışan performansının artacağı ön görülmektedir.

Araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan birincisi, araştırmanın sadece iki çağrı merkezi çalışanlarından toplanan verilerle yapılmış olmasıdır. Çalışmanın daha fazla sayı ile farklı sektörlerde yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri belirlemede farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin eklenerek yeni çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının gerek kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alan gerekse de kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisini ele alan tek çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aksu, A. & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, *eJournal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (1997). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dynamics*, 26(2 s 52).
- Aycan, Z. & Kabasakal, H. (2004). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis, *Group and Organization Management*, 31 (4), 469-502.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In *Indigenous and Cultural Psychology* (445-466). Springer: Boston, MA.
- Aycan, Z.; Kanungo, R., N.; Mendonca, M.; Yu, K.; Deler, J.; Stahl G. & Kurshid, A. (2000). "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
- Browning, J. L. (1992). Paternalism: A search for acceptable and applicable principles of intervention.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2).
- Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2014), Affective trust in chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management* 40 (3), 796-819.
- Cinarli, I. (2018). *Apologia as a self-defense strategy to support the public persona in crisis communication process*, athens: ATINER'S Conference Paper Series, No: MED2018-2628.
- Çöl, G. (2011). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Durmuş, B. Y., & Serra-Çinko, E. (2016). Murat. *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Düzgün, A. (2021). Covid-19 sürecinde kriz yönetimi: ISO 500 işletmelerinde nitel bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 854-880.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.). In *management and organizations in the chinese context* (pp.84-127). Palgrave Macmillan: London.
- Fink, S., (1986). *Crises management: planning for the inevitable*, New-York: American Management Association.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Göral, R. (2014). Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Hart, P., & Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of postcrisis politics. *Managing crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, 28-46.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 279-292.
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to hrd research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- İlhan Nas, T., & Doğan, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici Rolü. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 22(2).
- 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.
- Kernisky, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: dow chemical's issues management bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 843-853.

- Kirkman B. L., & Rosen B. (1999) Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58- 74.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 209-235.
- McMullan, C., & Baum, T. (2011). Crisis management: Towards a model of good practice for small to medium sized hotels. in proceedings of the 1st international conference in safety and crisis management in the construction, tourism and sme sectors. Universal-Publishers, 10.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A., (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 37 (2), 264-279.
- Pellegrini, e., & scandura, t. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management* 34 (3), 566-593.
- Pira, A. & Sohodol, Ç. (2015). *Kriz yönetimi, halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. Beşinci Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Richardson, B. (1993). Why we need to teach crisis management and to use case studies to do it. *Management Education and Development*, 24(2), 138-148.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15: 81-94.
- Salminen-Karlsson, M. (2015). Expatriate paternalistic leadership and gender relations in small European software firms in India. *Culture and Organization*, 21(5), 409-426.
- Schroeder, J. (2011). The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in turkey, *Theses and Dissertations*, 1-24.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Sigler T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1): 27-52.
- Smith, D. (2000). Crisis management teams: Issues in the management of operational crises. *Risk Management*, 2(3), 61-78.
- Spillan, J. E. (2000). Strategies for successful crisis management. <http://www.conferencemgt.com/presseinforms/seinforms%202008%20%20proceedings/proc/p080429001.pdf>. E.T: 22.10.2021.
- Sun, J.M. & Wang, B. (2009). Servant leadership in China: Conceptualization and measurement, W.H. Mobley, Y. Wang & L. Wing (Eds.) In *Advances in Global Leadership* (pp. 321-344). Bingley: Emerald Group
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (sixth ed.) Boston: Pearson.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.
- Vašíčková, V. (2019). Crisis management process—a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
- Westwood, R., Chan, A. (1992). Headship and leadership. R. Westwood (Ed.), In *Organisational behaviour: Southeast Asian perspectives* (pp.118-143). Hong Kong: Longman.
- Yaman, T. & Turunç, Ö. (2012), Paternalist liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler içinde* (ss. 285-307). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhao, Z., & Bo, J. (2007). *The effects of paternalistic leadership on leader-member exchange*. International Conference on Management Science And Engineering.