

Kriz Dönemlerinde Lider Davranışları ve Psikolojik Sermaye İlişkisine Yönelik SCOAP Temelli Bir Kavramsal Çerçeve

The Relationship Between Leadership Behaviors and Psychological Capital in Times of Crisis: A Scoap-Based Conceptual Framework

AXIS World**Journal of Applied Cross-disciplinary Insights****Cilt / Volume: 2****Sayı / Issue: 2****Ağustos / August 2026****Makale ilk gönderim tarihi / Received (First):**
01.05.2026**Revizyon / Revision:**
13.06.2026**Makale kabul tarihi / Accepted:**
03.07.2026

¹Corresponding Author: Dr., Bağımsız Araştırmacı, Türkiye, e-mail: selma@kalkavan.net

Anahtar Kelimeler: Kriz Liderliği, SCOAP, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Dayanıklılık.

JEL Kodu: M12, M54, D91

Keywords: Crisis Leadership, SCOAP, Psychological Capital, Organizational Resilience.

JEL Codes: M12, M54, D91

Citation / Atıf: Kalkavan, S. (2026). Kriz Dönemlerinde Lider Davranışları ve Psikolojik Sermaye İlişkisine Yönelik SCOAP Temelli Bir Kavramsal Çerçeve. *Axis World Journal of Applied Cross-disciplinary Insights*, 2(2), 152-171. <https://doi.org/10.71284/axisw.2026225>

Axis World Journal is a journal of the Academic Studies Group.
<https://journals.academicianstudies.com/axis>

Selma Kalkavan¹ 

Öz

Kriz dönemleri, çalışanların psikolojik kaynaklarını zayıflatırken lider davranışlarının önemini daha görünür hale getirmektedir. Kriz liderliği, psikolojik sermaye (PsyCap) ve kaynak dinamikleri literatürde geniş biçimde incelenmiş olsa da lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesini hangi psikolojik ihtiyaç süreçleri üzerinden etkilediği henüz yeterince açıklanamamıştır. Bu çalışma, Kaynak Koruma Teorisi (COR), Psikolojik Sermaye yaklaşımı ve SCOAP modelini kriz bağlamında ilişkilendirerek lider davranışları ile çalışan psikolojisi arasındaki ilişkiye yönelik bütünsel bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Çalışmada lider davranışlarının çalışanlar tarafından özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçlarına ilişkin psikolojik sinyaller olarak yorumlandığı, bu yorumlama sürecinin kaynak kazanımı veya kaynak kaybı algıları üzerinden PsyCap bileşenlerini etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Araştırma, literatüre dayalı kavramsal sentez ve teori bütünlüştürme yaklaşımıyla yapılandırılmıştır. Kriz liderliği, COR teorisi, PsyCap, SCOAP ve BANI literatürü birlikte değerlendirilerek lider davranışları ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişkiyi açıklayan bütünsel bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Çalışmanın temel kuramsal katkısı, lider davranışlarının psikolojik ihtiyaç sinyalleri olarak işlev görebileceğini ve bu süreç aracılığıyla PsyCap'i etkileyebileceğini ileri sürmesidir. Çerçeve,



Telif Hakkı & Lisans | Copyright & License / <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Dergide yayımlanan çalışmaların telif hakları, yazarlar tarafından AXIS World: Journal of Applied Cross-Disciplinary Insights dergisine devredilir. Yayımlanan tüm çalışmalar, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY 4.0) kapsamında açık erişim olarak sunulur. Bu lisans; yazara/yazarlara ve çalışmanın yayımlandığı orijinal kaynağa uygun biçimde atıf yapılması, lisans bağlantısının verilmesi ve yapılan değişikliklerin açıkça belirtilmesi koşuluyla çalışmanın ticari amaçlar dâhil olmak üzere her türlü ortam ve formatta kullanılmasına, paylaşılmasına, uyarlanmasına, dağıtılmasına ve çoğaltılmasına izin verir.

The copyright of works published in the journal is transferred by the authors to AXIS World: Journal of Applied Cross-Disciplinary Insights. All published works are made available as open access under the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). This license permits the use, sharing, adaptation, distribution, and reproduction of the work in any medium or format, including for commercial purposes, provided that appropriate credit is given to the author(s) and the original publication, a link to the license is provided, and any changes made are clearly indicated.

gelecekte yürütülecek ampirik araştırmalar için kavramsal bir araştırma zemini sunmaktadır.

Abstract

Periods of crisis make the importance of leadership behaviors more visible by weakening employees' psychological resources. Although crisis leadership, Psychological Capital (PsyCap), and resource dynamics have been extensively examined in the literature, the psychological need processes through which leadership behaviors influence employees' psychological capital remain insufficiently explained. This study presents an integrated conceptual framework linking Conservation of Resources (COR) theory, the Psychological Capital approach, and the SCOAP model within a crisis context.

It is proposed that leadership behaviors are interpreted by employees as psychological signals related to self-esteem, control, orientation, attachment, and meaning, and that this interpretive process may influence PsyCap components through perceptions of resource gain or resource loss. The study is based on a conceptual synthesis and theory integration approach. The literatures on crisis leadership, COR theory, PsyCap, SCOAP, and BANI were integrated to develop a comprehensive conceptual framework explaining the relationship between leadership behaviors and employees' psychological capital. The primary theoretical contribution of the study is the proposition that leadership behaviors may function as psychological need signals and influence PsyCap through this process. The framework provides a conceptual foundation for future empirical research.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, art arda gelen ve birbirini besleyen krizlerin şekillendirdiği bir ortamda faaliyet göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde jeopolitik gerilimler, bölgesel savaşlar, tedarik zinciri aksaklıkları, dijital dönüşüm baskısı ve iklim temelli riskler, krizlerin süreklilik kazandığı bir ortam yaratmıştır. Aynı zamanda liderlik, operasyonel karar alma kapasitesi ve çalışanların psikolojik dayanıklılığını sürdürebilme becerisiyle değerlendirilmektedir.

Kriz, liderlerin en yoğun biçimde sınındığı ve çalışanların en fazla psikolojik desteğe ihtiyaç duyduğu dönemdir. Buna karşın araştırmalar, kriz anlarında lider davranışlarının niteliğinin düştüğünü ve çalışan psikolojik kaynaklarının hızla tüketildiğini tutarlı biçimde ortaya koymaktadır (Collins vd., 2023; Hobfoll vd., 2018; Riggio & Newstead, 2023). Collins vd. (2023) bu durumu çift yönlü kırılganlık olarak tanımlamaktadır. Lider en çok baskı altındayken en az kaynakla çalışmakta, çalışan da aynı anda daha çok desteğe ihtiyaç duymakta ancak yönetimden daha az destek almaktadır.

Luthans vd. (2007) tarafından kavramsallaştırılan Psikolojik Sermaye (PsyCap), umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır. Loghman vd. (2023) PsyCap kavramı temelinde yürütülen 244 ampirik araştırmayı incelemiştir. PsyCap'ın kriz dönemlerinde kritik bir liderlik kaynağı olarak öne çıkmasının nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir. Umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenleri sinerjik biçimde etkileşerek toplam etkilerinin ötesinde bir psikolojik kapasite oluşturmaktadır. PsyCap, durağan bir kişilik özelliğinden ziyade geliştirilebilir ve dinamik bir psikolojik kaynak niteliği taşımaktadır. Son olarak ise lider davranışları ve örgütsel süreçler tarafından doğrudan etkilenebilmekte, destekleyici liderlik uygulamaları PsyCap düzeyini güçlendirebilirken, belirsizlik ve güvensizlik ortamları bu kapasiteyi zayıflatmaktadır.

PsyCap'ın kriz koşullarında korunması, güçlendirilmesi veya kaybedilmesi, çalışanların psikolojik dayanıklılığı ve performansı üzerinde doğrudan belirleyici olabilmektedir (Carter & Youssef-Morgan, 2022; Loghman vd., 2023). Bu nedenle kriz süreçlerinde bireylerin

psikolojik kaynaklarını nasıl koruduğunu açıklayan Kaynak Koruma Teorisi (COR), önemli bir kuramsal açıklama zemini sunmaktadır (Hobfoll, 1989). Teori, bireylerin değer verdikleri kaynakları koruma eğiliminde olduğunu ve kayıp durumunda stres tepkisinin hızla arttığını öne sürmektedir. Kriz koşulları, bu kaynakların eş zamanlı biçimde tehdit altında olduğu nadir durumlardan biridir. Ancak Kaynak Koruma Teorisi, kaynak kaybı ve korunması süreçlerini açıklamaya odaklanırken, çalışan deneyiminde bu kaynakların hangi temel psikolojik ihtiyaçlar aracılığıyla anlam kazandığını kısıtlı ölçüde ele almıştır. Bu noktada Öz Belirleme Kuramı özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçları üzerinden tamamlayıcı bir açıklama sunmaktadır (Deci & Ryan, 2000).

Literatürde lider davranışları ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişki çoğunlukla performans, bağlılık ve iş tatmini gibi sonuç değişkenleri üzerinden ele alınmakta, bu ilişkiyi açıklayan psikolojik mekanizmalar ise yeterince ele alınmamaktadır (Newman vd., 2014). COR teorisi ve PsyCap modeli ayrı ayrı güçlü açıklayıcı çerçeveler sunmasına karşın, bu iki yapı arasındaki ilişkinin çalışan ihtiyaçları düzeyinde nasıl şekillendiği yeterince açıklığa kavuşmamıştır.

Bu boşluğu doldurmak amacıyla mevcut çalışmada SCOAP modeli ele alınmıştır. Özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam boyutlarından oluşan SCOAP modeli, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını sistematik biçimde sınıflandırmakta ve lider davranışlarının çalışan üzerindeki etkisini psikolojik mekanizmalar düzeyinde açıklamayı mümkün kılmaktadır. Modelin kökeninin ağırlıklı olarak nöropsikolojik yaklaşımlara dayanması ve örgütsel davranış literatüründe kısıtlı sayıda çalışmada ele alınmış olması, yönetim alanındaki kuramsal konumunun henüz yeterince netleşmemesine yol açmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu kuramsal boşluktan hareketle şu araştırma sorusuna odaklanmaktadır: Kriz dönemlerinde lider davranışları çalışanların psikolojik sermayesini hangi psikolojik ihtiyaç ve kaynak dinamikleri üzerinden etkileyebilir? Çalışmanın amacı, lider davranışları ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişkiyi sonuç değişkenlerinin ötesinde, bu ilişkiye aracılık eden psikolojik ihtiyaç ve kaynak süreçleri üzerinden açıklamaktır. Bu doğrultuda SCOAP yaklaşımı, Kaynak Koruma Teorisi (COR) ve Psikolojik Sermaye literatürü birlikte değerlendirilerek çalışan psikolojisini açıklamaya yönelik bütünsel bir kavramsal çerçeve sunulmaktadır. SCOAP'ın özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam boyutlarını aynı çerçevede ele alması, çalışan psikolojisinin SDT ve SCARF modellerine kıyasla daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışmada lider davranışlarının çalışanların psikolojik kaynaklarını hangi ihtiyaç süreçleri üzerinden etkileyebileceği tartışılmakta ve gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için kuramsal bir tartışma zemini oluşturulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kriz Liderliği Yaklaşımları

Kriz yönetimi araştırmalarının ilk kuşağı, krizleri planlanabilir ve öngörülebilir olaylar olarak ele alan rasyonalist bir perspektiften hareket etmiştir. Mitroff ve Kilmann (1984) ile Shrivastava (1987), kriz öncesi hazırlık, senaryo planlama ve örgütsel zafiyet analizini kriz yönetiminin temel bileşenleri olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım, teknik kapasite geliştirme ve prosedür oluşturma üzerine yoğunlaşmakta, insan ve liderlik boyutunu ikincil plana itmektedir. Pearson ve Clair (1998) kapsamlı derleme çalışmalarında bu erken dönem yaklaşımın psikolojik ve sosyal-politik boyutları yeterince bütünleştirmediklerini, krizlerin örgütsel ve bireysel anlamda nasıl deneyimlendiğini sistematik biçimde ele almadığını belirtmektedir.

Aynı dönemde askeri ve acil durum yönetimi geleneğinden beslenen komuta-kontrol yaklaşımı (Rosenthal vd., 1989), hiyerarşik otorite ve merkezi karar alma mekanizmaları aracılığıyla

krizlerin yönetilebileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşım belirli kriz türlerinde operasyonel etkinlik sağlamakla birlikte, karmaşık ve çok boyutlu krizlerde ciddi sınırlılıklar sergilemektedir. Boin vd. (2005) komuta-kontrol modelinin çalışan psikolojisini ve alt kademelerden gelen bilgi akışını ihmal ettiğini, bu ihmalin krizlerin derinleşmesine zemin hazırladığını belirtmektedir. Hannah vd. (2009) ise aşırı merkezileşmenin kriz koşullarında karar kalitesini düşürdüğünü ve çalışanların eylem yetkinliğini zayıflatıldığını ortaya koymaktadır.

1980'li yıllardan itibaren kriz liderliği literatürü teknik müdahalenin ötesine geçerek liderin anlam üretme kapasitesine odaklanmaya başlamıştır. Weick (1988, 1993), anlam çerçeveleme (sensemaking) yaklaşımıyla kriz liderliğinin teknik müdahaleden çok anlam üretme kapasitesine dayandığını öne sürmüştür. Mann Gulch orman yangını felaketi üzerine gerçekleştirdiği analizde Weick (1993), kriz ortamlarında liderin çalışanlara anlam sunma kapasitesinin etkin müdahale açısından kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, kriz liderliğini insan deneyimi ekseninde yeniden tartışmaya açmıştır. Boin vd. (2005) bu yaklaşımın ağırlıklı olarak tanımlayıcı bir nitelik taşıdığını, liderlerin ani gelişen kriz anında somut olarak ne yapması gerektiğini davranışsal düzeyde yeterince açıklamadığını belirtmektedir. Aynı dönemde gelişen karizmatik liderlik yaklaşımı ise liderin kişisel etkisi ve vizyoner yönünün çalışanları harekete geçiren temel unsur olduğunu savunmuştur (Conger & Kanungo, 1987; House, 1977). Howell ve Avolio (1992) ise karizmatik liderliğe aşırı bağımlılığın çalışan özerkliği ve öz-yeterlilik algısı üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır. Yukl (2013) da bu yaklaşımın çalışanların bireysel psikolojik ihtiyaçlarını sistematik biçimde açıklayan mekanizmalar içermediğini ifade etmektedir.

Daha sonraki çalışmalarda dönüşümcü liderlik (Bass & Riggio, 2006) ve adaptif liderlik (Heifetz & Linsky, 2002; Heifetz vd., 2009) yaklaşımları kriz liderliği literatüründe daha geniş yer bulmuştur. Özellikle dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı, motivasyon ve psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkileri çok sayıda araştırmada ortaya konmuştur (Bass & Riggio, 2006; Njaramba & Olukuru, 2025). Bununla birlikte mevcut araştırmaların önemli bir kısmının görece istikrarlı örgütsel koşullarda yürütüldüğü, kriz ortamlarında lider davranışlarının çalışan psikolojisini hangi mekanizmalar üzerinden etkilediğinin yeterince açıklanamadığı belirtilmektedir (Riggio & Newstead, 2023; Waldman & Yammarino, 1999). Adaptif liderlik yaklaşımı da çalışan öğrenmesi ve gelişimini vurgulamakta ancak ani gelişen kriz koşullarındaki zaman baskısı ve yoğun psikolojik yük altında bu süreçlerin nasıl işlediği konusunda açıklayıcılığı görece düşüktür (Yukl, 2013).

Son yıllarda kriz liderliği araştırmaları, lider davranışlarının çalışanların psikolojik deneyimlerini de dikkate alan çok düzeyli yaklaşımlara yönelmiştir. Hannah vd. (2009), aşırı bağlamlarda liderliğin karar verme kapasitesiyle birlikte çalışanların psikolojik dayanıklılığını yönetme becerisiyle de ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Collins vd. (2023) ise kriz liderliğinin bireysel, ekip ve örgütsel düzeylerde farklı fakat birbirini etkileyen dinamikler içerdiğini göstermektedir.

Kriz ortamlarının yapısal özelliklerini açıklamak amacıyla geliştirilen VUCA modeli, değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) boyutları üzerinden çevresel belirsizliği açıklayan temel çerçevelerden biri olarak uzun süre liderlik literatüründe kullanılmıştır (Bennis & Nanus, 1985). Ancak VUCA'nın çevresel karmaşıklığı açıklamasına rağmen bireylerin psikolojik tepkilerini yeterince açıklayamadığı ifade edilmektedir (Bennett & Lemoine, 2014; Johansen, 2009). Bu nedenle son yıllarda kırılganlık (brittle), kaygı (anxious), doğrusal olmama (nonlinear) ve anlaşılabilirlik (incomprehensible) boyutlarını merkeze alan BANI yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Cascio, 2020). BANI yaklaşımı, krizlerin yoğun psikolojik etkiler yaratan süreçler olduğunu vurgulayarak çalışan deneyimini açıklamada daha güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Son dönem çalışmalar,

BANI yaklaşımının özellikle liderlik, dayanıklılık ve belirsizlik altında karar verme süreçlerini anlamada kavramsal bir referans çerçevesi olarak kullanılmaya başlandığını göstermektedir (Tucker & Polychronopoulos, 2025).

Bu tarihsel gelişim birlikte değerlendirildiğinde kriz liderliği literatüründe ortak bir sınırlılık dikkat çekmektedir. Mevcut yaklaşımlar lider davranışlarının çalışan psikolojisini farklı boyutlarıyla ele almakla birlikte, bu etkinin çalışanların psikolojik ihtiyaçları ve psikolojik kaynakları üzerinden nasıl şekillendiğini açıklayan bütünsel bir mikro düzey çerçevenin halen yeterince netleşmediği görülmektedir.

2.2. Psikolojik Sermaye (PsyCap)

Kriz bağlamında çalışan psikolojisini açıklamaya yönelik araştırmalarda, duygusal zeka (Salovey & Mayer, 1990), ego-dayanıklılık (Block & Kremen, 1996) ve benzeri bireysel özellik temelli yapılar uzun süre önemli açıklayıcı çerçeveler arasında yer almıştır. Bu yaklaşımlar çalışanların stresle başa çıkma kapasitesini açıklamada önemli katkılar sunmaktadır. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, görece durağan bireysel özelliklerin yanı sıra geliştirilebilir psikolojik kaynaklara da odaklanması gerektiğini ileri sürmüştür (Luthans vd., 2007). Bu yaklaşım, Psikolojik Sermaye (PsyCap) modelinin gelişimine zemin hazırlamıştır.

PsyCap, umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan bütünsel bir psikolojik kaynak yapısı olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007). Meta-analiz bulguları, PsyCap'ın iş performansı, çalışan bağlılığı, iyi oluş ve tükenmişlik gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Loghman vd., 2023). Ayrıca bu bileşenlerin birlikte işlemesi, PsyCap'ın tekil psikolojik özelliklerin ötesinde bütünsel ve sinerjik bir kapasite üretmesine katkı sağlamaktadır (Luthans vd., 2007; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

PsyCap yaklaşımını önceki psikolojik kapasite modellerinden ayıran temel özelliklerden biri, geliştirilebilir olmasıdır. Luthans vd. (2010), PsyCap gelişim müdahalelerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermiştir. Carter ve Youssef-Morgan (2022) ise yüz yüze, çevrimiçi ve mikro-öğrenme temelli PsyCap müdahalelerinin karşılaştırmalı etkilerini inceleyerek kısa süreli uygulamaların dahi sürdürülebilir psikolojik kazanımlar üretebildiğini ortaya koymuştur. Bu özellik, PsyCap'ı özellikle kriz dönemlerinde liderlik müdahaleleri açısından önemli bir psikolojik kaynak haline getirmektedir. Nitekim kriz ortamlarında yaşanan kontrol kaybı, belirsizlik ve anlam yitiminin çalışanların psikolojik kaynaklarını zayıflatabildiği belirtilmektedir (Cascio, 2020; Hobfoll, 1989).

Ancak PsyCap literatüründe bazı kısıtların devam ettiği görülmektedir. Vilariño del Castillo & Lopez-Zafra (2022), PsyCap'ın öncüllerini inceleyen sistematik derlemelerinde lider davranışlarının PsyCap üzerinde belirleyici etkiler yarattığını doğrulamıştır. Ancak bu etkinin hangi psikolojik süreçler ve ara mekanizmalar üzerinden ortaya çıktığının yeterince açıklanamadığını belirtmiştir. Benzer biçimde Newman vd. (2014), PsyCap araştırmalarının önemli bir bölümünün sonuç değişkenlerine odaklandığını, PsyCap'ın oluşumuna ve dönüşümüne aracılık eden mikro düzey psikolojik süreçleri detaylı biçimde ele almadığını belirtmektedir. Bu bulgular, lider davranışları ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişkinin sonuç değişkenleri üzerinden açıklanmasının yeterli olmadığını göstermektedir. Özellikle kriz koşullarında bu ilişkinin hangi psikolojik ihtiyaçlar ve kaynak dinamikleri üzerinden şekillendiğini açıklayan daha bütünsel modellere ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3. Kaynak Koruma Teorisi (COR)

Kriz ortamında stres ve tükenmeyi açıklayan ilk teorik çerçeveler arasında Lazarus ve Folkman'ın (1984) Bilişsel Değerlendirme Modeli ve Selye'nin (1956) Genel Uyum Sendromu yer almaktadır. Bu modeller bireyin strese verdiği tepkiyi bilişsel ve fizyolojik süreçler

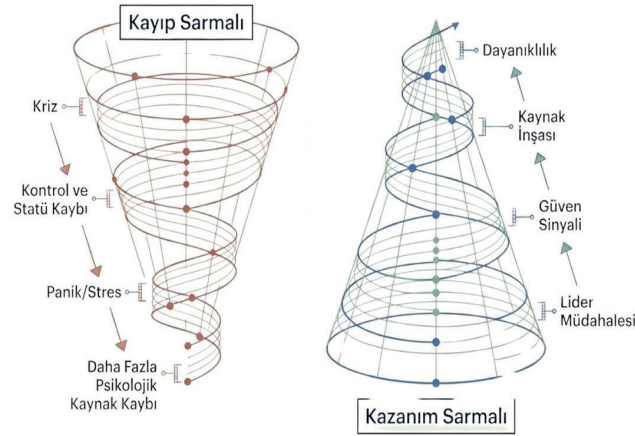
üzerinden açıklamaktadır. Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Modeli ise uzun vadeli kaynak tükenmesini betimlemekte, kriz gibi ani gelişen koşullarda kaynakların nasıl hızla eş zamanlı tükendiğini yeterince açıklayamamaktadır.

Kaynak Koruma Teorisi (COR), bireylerin değer verdikleri kaynakları koruma ve artırma eğiliminde olduğunu, bu kaynakların kaybının güçlü stres tepkileri ürettiğini öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). Teori, kriz ortamlarını birden fazla kaynağın eş zamanlı tehdit altında olduğu durumlar olarak tanımlamakta ve kayıp sarmallarının nasıl oluştuğunu açıklamaktadır.

Hobfoll vd. (2018), COR teorisini örgütsel bağlama uyarlayarak kaynak sarmallarının hem bireysel hem örgütsel düzeyde işlediğini ortaya koymaktadır. Sonnentag ve Meier (2024) ise kayıp ve kazanım döngülerinin ampirik testinde zaman boyutunun belirleyici olduğuna dikkat çekerek kriz araştırmalarında boylamsal tasarımların gerekliliğini vurgulamaktadır.

Kriz koşullarında kontrol, statü, sosyal bağlar ve anlam gibi kaynakların aynı anda zayıflaması çalışanların psikolojik dayanıklılığını doğrudan etkilemektedir. Önceki stres modellerinin aksine COR, liderin davranışlarını kaynak kaybını hızlandırabilen ya da dengeleyebilen kritik bir değişken olarak konumlandırmaktadır.

Şekil 1. Kriz Anında Kayıp veya Kazanım Sarmalı



Kaynak: Hobfoll (1989, 2001, 2018), Luthans vd. (2007) ve Collins vd. (2023) çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1, kriz koşullarında çalışanların psikolojik kaynaklarında ortaya çıkabilecek kayıp ve kazanım sarmallarını kavramsal olarak göstermektedir. Kayıp sarmalında krizle birlikte kontrol, statü, güven ve anlam gibi kaynak alanlarında yaşanan zayıflamalar birbirini besleyerek psikolojik kırılganlığı artırabilmektedir. Buna karşılık lider müdahalesiyle desteklenen güven, yönelim ve kaynak inşası süreçleri, kazanım sarmalını tetikleyerek çalışanların dayanıklılık ve psikolojik sermaye düzeylerinin korunmasına katkı sağlayabilmektedir.

Kaynak Koruma Teorisi kriz dönemlerinde bireylerin sahip oldukları psikolojik kaynakları korumaya çalıştığını, kaynak kaybının ise stres ve psikolojik çözülme artırdığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte COR teorisinin, iş ortamındaki spesifik taleplerin çalışan psikolojisini hangi mekanizmalar üzerinden etkilediğini yeterince ayrıntılandırmamıştır (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Bu nedenle İş Talepleri-Kaynakları modeli, kriz liderliği araştırmaları açısından önemli bir tamamlayıcı çerçeve sunmaktadır. İlgili model, çalışan deneyimini iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki denge üzerinden açıklamaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Model, yüksek iş taleplerinin tükenmişlik riskini artırdığını, iş kaynaklarının ise motivasyon, bağlılık ve psikolojik dayanıklılığı desteklediğini ileri sürmektedir. Schaufeli

ve Bakker (2004), lider desteği ve geri bildirimi gibi kaynakların yüksek taleplerin olumsuz etkilerini hafifletebildiğini belirtmektedir. Xanthopoulou vd. (2007) ise psikolojik sermayeyi kişisel kaynak olarak ele almış ve bu kaynağın iş kaynaklarıyla etkileşerek çalışan dayanıklılığını güçlendirdiğini göstermiştir.

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, kriz koşullarında iş kaynaklarının örgütsel, bireysel ve psikolojik düzeylerde de birlikte işlediğini göstermektedir (Demerouti & Bakker, 2023). Benzer şekilde, COR teorisi kaynak kaybı süreçlerini açıklarken, iş talepleri-kaynakları modeli lider davranışlarının çalışanların maruz kaldığı talepleri hangi mekanizmalar üzerinden dengelediğini daha görünür hale getirmektedir. Bu bütünlük yaklaşım, lider davranışları ile PsyCap arasındaki ilişkiyi kriz bağlamında açıklamak için daha kapsamlı bir kuramsal zemin sunmaktadır.

2.4. Psikolojik İhtiyaç Modelleri ve SCOAP

Çalışan motivasyonu ve psikolojik ihtiyaçları açıklamak amacıyla geliştirilen modeller, örgütsel davranış literatüründe uzun süredir önemli bir yer tutmaktadır. Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in (1972) ERG Teorisi çalışan ihtiyaçlarını açıklamada öncü çerçeveler sunmuştur. Bu modellerin kriz gibi hızlı değişen koşullarda lider müdahalesini yönlendirecek operasyonel mekanizmaları kısıtlı kalmıştır (Pinder, 2008). Deci ve Ryan'ın (2009) Öz Belirleme Teorisi (SDT), özerklik, yetkinlik ve sosyal bağlılık gereksinimlerini merkeze alarak motivasyon araştırmalarına önemli katkılar sağlamıştır. Ancak SDT'nin kriz ortamındaki akut kaynak kaybı süreçlerini ve lider davranışlarıyla ilişkisini belirli bir seviyeye kadar ele aldığı belirtilmektedir (Van den Broeck vd., 2016). Rock'un (2008) SCARF modeli ise statü, kesinlik, özerklik, ilişki ve adalet boyutlarıyla beyin temelli bir açıklama sunmakta ve durumsal tepkilere odaklanmaktadır. Son dönem çalışmalar, SCARF modelinin çalışan deneyimi, iyi oluş ve insan kaynakları uygulamalarının psikososyal etkilerini açıklamada da kullanılabileceğini göstermektedir (Savanevičienė vd., 2025).

Benzer şekilde, SCOAP modeli, özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam (haz) ihtiyaçlarını bütünlük biçimde ele alan daha operasyonel bir çerçeve sunmaktadır (Habermacher vd., 2014, 2020). Modelin önemli özelliklerinden biri, her ihtiyacı lider davranışlarıyla ilişkilendirilebilir biçimde tanımlamasıdır. Pincus (2024), liderliğin etkisini açıklamada psikolojik ihtiyaç tatmininin merkezi rol oynadığını vurgulayarak farklı liderlik yaklaşımlarının benzer ihtiyaç mekanizmaları üzerinden işlediğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısı, SCOAP bileşenlerinin lider davranışlarıyla ilişkilendirilebilir yapısını teorik olarak desteklemektedir. SCOAP modelinde yer alan "P" bileşeni, bireyin yaşamında ve yaptığı işte anlam, amaç ve tatmin duygusu deneyimlemesine karşılık gelmektedir. Bazı çalışmalarda bu boyut "pleasure" veya "hedonic satisfaction" kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve bireyin olumlu duygusal deneyimlerinden haz alma kapasitesini ifade etmektedir. Bununla birlikte mevcut çalışmada bu boyut sadece haz alma ya da hedonik doyumla sınırlı görülmemekte, bireyin yaptığı işi değerli, anlamlı ve kişisel amaçlarıyla uyumlu olarak değerlendirmesini de içeren daha geniş bir psikolojik ihtiyaç alanı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle çalışma boyunca "anlam" kavramı temel alınmış, kuramsal kökenine atıf yapmak amacıyla gerekli görülen yerlerde "anlam (haz)" ifadesi kullanılmıştır.

SCOAP modelinin yönetim ve organizasyon literatüründeki kullanımı görece kısıtlıdır. Modelin ağırlıklı olarak nöropsikolojik ve klinik temelli çalışmalarda geliştirilmiş olması (Habermacher vd., 2014, 2020), örgütsel bağlamdaki uygulamalarının henüz yeterince gelişmemiş olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte son yıllarda nöroliderlik araştırmalarının İKY literatürüne giderek daha fazla entegre edildiği görülmektedir. Kavousi vd. (2026), nörokognitif mekanizmalarını, karar verme, duygusal düzenleme, motivasyon ve stres dayanıklılığı dahil, liderlik davranışları ile çalışan motivasyonu, bağlılığı ve psikolojik iyi

oluşu arasındaki ilişkide belirleyici bir rol üstlendiğini sistematik olarak ortaya koymaktadır. Bu bulgu, SCOAP modelinin öngördüğü psikolojik ihtiyaç mekanizmalarının nörobiyolojik temellerle örtüştüğünü ve modelin örgütsel bağlamdaki açıklayıcılık potansiyelini güçlendirmektedir. Bu durum, SCOAP modelinin çalışan psikolojisini açıklamadaki potansiyelinin yönetim literatüründe daha kapsamlı biçimde incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

2.5. Yaklaşımların Karşılaştırmalı Analizi ve Model Seçimi Gerekçesi

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere mevcut modeller kriz liderliği, psikolojik kaynaklar ve çalışan ihtiyaçlarını farklı boyutlarıyla açıklamaktadır. Bununla birlikte lider davranışları ile çalışan psikolojik sermayesi arasındaki ilişkinin psikolojik ihtiyaçlar ve kaynak dinamikleri üzerinden nasıl şekillendiğini açıklayan modeller yönetim literatüründe sınırlıdır. Bu çalışma, söz konusu ilişkiyi açıklamak amacıyla özellikle Psikolojik Sermaye (PsyCap), Kaynak Koruma Teorisi (COR) ve SCOAP yaklaşımından yararlanmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli ise lider davranışlarının çalışanların karşılaştığı kriz taleplerini nasıl dengeleyebileceğine ilişkin tamamlayıcı bir açıklama zemini sunmaktadır.

SDT, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik boyutları üzerinden açıklarken, SCARF modeli daha çok sosyal tehdit ve ödül süreçlerine odaklanmaktadır. SCOAP yaklaşımı ise özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam boyutlarını aynı çerçevede ele alarak kriz dönemlerinde çalışanların psikolojik ihtiyaç örüntülerini daha ayrıntılı biçimde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Özellikle yönelim ve anlam boyutlarının belirsizlik ve kriz koşullarında öne çıkması, SCOAP yaklaşımını mevcut çalışma açısından tamamlayıcı ve açıklayıcı bir çerçeve haline getirmektedir.

Tablo 1. Kriz Liderliği, Psikolojik Kaynaklar ve Çalışan İhtiyaçlarını Açıklayan Temel Kuramsal Yaklaşımların Karşılaştırılması

Model / Teori	Temel Katkı	Literatürde Belirtilen Sınırlılık
Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	Lider davranışlarının motivasyon, bağlılık ve psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkilerini açıklamaktadır (Bass & Riggio, 2006).	Kriz koşullarında lider davranışlarının çalışan psikolojisini hangi mikro mekanizmalar üzerinden etkilediğini sınırlı açıklamaktadır (Riggio & Newstead, 2023; Waldman & Yammarino, 1999).
Adaptif Liderlik Yaklaşımı	Belirsizlik altında öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini vurgulamaktadır (Heifetz & Linsky, 2002; Heifetz vd., 2009).	Akut kriz koşullarındaki zaman baskısı ve yoğun psikolojik yük altında süreçlerin nasıl işlediğine sınırlı açıklama sunmaktadır (Yukl, 2013).
VUCA Modeli	Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık boyutlarıyla kriz ortamlarının yapısal özelliklerini açıklamaktadır (Bennis & Nanus, 1985).	Çalışanların psikolojik tepkilerini ve kriz deneyimini sınırlı açıklamaktadır (Johansen, 2009; Bennett & Lemoine, 2014).
BANI Yaklaşımı	Krizlerin kırılmalık, kaygı, doğrusal olmama ve anlaşılabilirlik boyutlarını görünürlü kılmaktadır (Cascio, 2020).	Lider davranışları ve örgütsel liderlik süreçleriyle ilişkisi yönetim literatüründe henüz gelişme aşamasındadır.
Psikolojik Sermaye (PsyCap)	Umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşan geliştirilebilir psikolojik kaynak yapısı sunmaktadır (Luthans vd., 2007).	PsyCap'ın hangi psikolojik süreçler ve ara mekanizmalar üzerinden oluştuğu sınırlı açıklanmaktadır (Newman vd., 2014; Vilariño del Castillo & Lopez-Zafra, 2022).
Kaynak Koruma Teorisi (Conservation of Resources - COR)	Kaynak kaybı ve kazanım süreçlerinin stres üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Hobfoll, 1989).	İş ortamındaki spesifik taleplerin çalışan psikolojisini hangi mekanizmalar üzerinden etkilediğini sınırlı açıklamaktadır (Bakker & Demerouti, 2007, 017).
İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R)	İş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengeyi açıklamaktadır (Bakker & Demerouti, 2007, 2017).	İş talepleri ve iş kaynakları dengesine odaklanmakta, genel kaynak kaybı süreçlerini ikincil planda ele almaktadır. (Hobfoll, 1989).
Öz Belirleme Teorisi (SDT)	Özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarını motivasyonun temel bileşenleri olarak açıklamaktadır (Deci & Ryan, 2009).	Kriz ortamındaki akut kaynak kaybı süreçleri ve lider davranışlarıyla ilişkisi sınırlı ele alınmaktadır (Van den Broeck vd., 2016).
SCARF Modeli	Statü, kesinlik, özerklik, ilişki ve adalet boyutlarıyla sosyal tehdit ve ödül süreçlerini açıklamaktadır (Rock, 2008).	Daha çok durumsal tepkilere odaklanmakta, kalıcı psikolojik ihtiyaç yapılarını sınırlı ele almaktadır.
SCOAP Modeli	Özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçlarını bütünsel biçimde ele almaktadır (Habermacher vd., 2014, 2020).	Yönetim ve organizasyon literatüründeki uygulamaları henüz sınırlıdır.

Kaynak. Bass ve Riggio (2006), Heifetz ve Linsky (2002), Heifetz vd. (2009), Hobfoll (1989), Luthans vd. (2007), Deci ve Ryan (2009), Rock (2008), Habermacher vd. (2014, 2020) ve ilgili literatürden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu çalışma kapsamında SCOAP modelinin tercih edilmesi, kriz koşullarında çalışanların deneyimlediği psikolojik ihtiyaç alanlarını daha ayrıntılı biçimde ayırt etme kapasitesiyle ilişkilidir. Öz Belirleme Teorisi (SDT), özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçları üzerinden güçlü bir motivasyon çerçevesi sunmaktadır (Deci & Ryan, 2009). Bununla birlikte SCOAP modeli, özellikle yönelim ve anlam boyutlarıyla kriz dönemlerinde ortaya çıkan belirsizlik, süresizlik ve psikolojik kırılmalık süreçlerini daha ayrıntılı değerlendirmeye imkan

tanınmaktadır. Ayrıca model, lider davranışlarının çalışanlar tarafından hangi psikolojik ihtiyaç alanları üzerinden yorumlandığını daha davranışsal düzeyde ele almaya olanak sağlamaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında SCOAP modeli, SDT'ye alternatif bir yaklaşım olarak değil, kriz liderliği bağlamında psikolojik ihtiyaç sinyallerini daha ayrıntılı değerlendirmeye imkan veren tamamlayıcı bir çerçeve olarak ele alınmıştır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma kavramsal araştırma deseni çerçevesinde yapılandırılmıştır. Çalışmanın amacı, kriz dönemlerinde lider davranışları ile çalışanların psikolojik sermayesi arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bütünlük bir kavramsal çerçeve sunmaktır.

Araştırmada literatüre dayalı kavramsal sentez ve teori bütünlüştürme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda kriz liderliği, Psikolojik Sermaye (PsyCap), Kaynakların Korunumu Teorisi (COR), Öz Belirleme Teorisi (SDT), SCARF ve SCOAP modellerine ilişkin literatür incelenmiş, ilgili kuramların ortak ve farklı yönleri karşılaştırılarak kavramsal ilişkiler değerlendirilmiştir.

Kriz liderliği, Psikolojik Sermaye (PsyCap), Kaynakların Korunumu Teorisi (COR), SCOAP yaklaşımı ve BANI literatürü birlikte ele alınmıştır. İncelenen çalışmalar doğrultusunda lider davranışları, psikolojik ihtiyaçlar ve psikolojik kaynaklar arasındaki ilişkiler kavramsal düzeyde değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda SCOAP bileşenleri, COR teorisinde açıklanan kaynak dinamikleri ve PsyCap'ın boyutları arasındaki olası ilişkiler literatür temelinde tartışılmıştır. Ayrıca kriz koşullarında lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesini hangi ihtiyaç ve kaynak mekanizmaları üzerinden etkileyebileceğine ilişkin kavramsal çıkarımlar geliştirilmiştir.

Çalışmada birincil veri toplanmamış ve herhangi bir nicel ya da nitel analiz uygulanmamıştır. Bu nedenle çalışma, ampirik bulgular üretmeyi değil, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalar için kavramsal bir çerçeve ve teorik tartışma zemini sunmayı amaçlamaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Kavramsal Çerçevenin Yapısı ve İlişkisel Mekanizma

Bu çalışmada ele alınan bütünlük kavramsal çerçeve, birbirini tamamlayan üç teorik katmandan oluşmaktadır. Birinci katman, lider davranışlarını SCOAP'ın beş bileşeni üzerinden tanımlamakta ve bu davranışları çalışan açısından psikolojik ihtiyaç sinyalleri olarak kavramsallaştırmaktadır. İkinci katman, COR teorisini kaynak dinamiklerinin açıklayıcı çerçevesi olarak konumlandırmaktadır. Son katman ise PsyCap'ın umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarını kavramsal çerçevenin psikolojik çıktı boyutu olarak ele almaktadır. Çalışmanın özgün katkısı, bu katmanları ortak bir psikolojik değerlendirme süreci üzerinden ilişkilendirmesinde yatmaktadır. Bu kavramsal çerçeveye göre çalışanlar, lider davranışlarını psikolojik ihtiyaçlarını destekleyen ya da tehdit eden sinyaller olarak değerlendirmekte ve bu değerlendirme süreci PsyCap bileşenlerinin güçlenmesini veya zayıflamasını etkileyebilmektedir.

Çalışma, lider davranışlarının çalışan psikolojisi üzerindeki etkisinin doğrusal bir süreçten ziyade dinamik bir değerlendirme mekanizması üzerinden gerçekleştiğini öne sürmektedir. Çalışanlar lider davranışlarını mevcut beklentileri, geçmiş deneyimleri ve kriz bağlamındaki belirsizlik düzeyi çerçevesinde yorumlamaktadır. Bu yorumlama süreci, lider davranışının psikolojik ihtiyaçları destekleyen bir kaynak mı yoksa tehdit oluşturan bir unsur mu olarak algılanacağını etkilemektedir. Buna bağlı olarak çalışan, davranış kaynak kazanımı ya da kaynak kaybı bağlamında değerlendirebilmektedir. Olumlu değerlendirmeler güven, motivasyon ve kontrol hissini güçlendirebilirken, olumsuz değerlendirmeler kaygı, çaresizlik ve belirsizlik algısını artırabilmektedir. Bu psikolojik değerlendirme süreci zaman içinde

PsyCap bileşenlerini etkileyerek çalışanın sonraki lider davranışlarını yorumlama biçimini de dönüştürebilmektedir. Örneğin daha önce güven oluşturan bir liderin kriz anındaki kısa süreli belirsiz iletişimi tolere edilebilir bulunabilirken, benzer davranış düşük güven ortamında tehdit olarak algılanabilmektedir.

Kriz ortamında çalışanların güvenilir sosyal referanslara, özellikle liderlik figürlerine daha fazla yöneldiği bilinmektedir (Pillai & Meindl, 1998). Liderin bu tür bir referans noktası haline gelmesi, çalışanların psikolojik tehdit algısını ve kaynak değerlendirme süreçlerini etkileyebilmektedir. Kriz ortamında liderin bu tür bir referans noktası haline gelmesi, çalışanların psikolojik tehdit algısını ve kaynak değerlendirme süreçlerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte bu mekanizmanın nörobiyolojik boyutunu örgütsel bağlamda inceleyen çalışmalar henüz sınırlıdır.

4.2. SCOAP-COR-PsyCap Entegrasyonu

Tablo 2, SCOAP bileşenleri, COR kaynak dinamikleri ve PsyCap boyutları arasındaki olası ilişkileri özetlemektedir. Önerilen eşleştirmeler kuramsal yakınlıklar temelinde geliştirilmiştir ve ampirik olarak sınanmaya ihtiyaç duymaktadır. Tablodaki PsyCap boyutları, ilgili SCOAP bileşeniyle daha güçlü ilişki gösterebilecek baskın alanları temsil etmektedir ancak bu ilişkiler mutlak ya da dışlayıcı olarak değerlendirilmemelidir.

Tablo 2. SCOAP Bileşenlerinin COR Kaynak Dinamikleri, PsyCap Boyutları ve Lider Davranışlarıyla İlişkisi

SCOAP Bileşeni	COR Kaynak Kategorisi	PsyCap Bileşeni	Lider Kaynak İnşa Davranışı	Lider Kaynak Tahribatı
Özsaygı (S)	Kişisel kaynak (kimlik, değer)	Öz-yeterlilik	Geçmiş katkıları tanımak, uzmanlığı görünür kılmak	Açık eleştiri, emeği görmezden gelmek
Kontrol (C)	Durum kaynağı (özerklik, etkililik)	Öz-yeterlilik, Umut	Özerk karar alanları tanımlamak, etki alanını belirlemek	Yüksek düzeyde kontrolcü liderlik davranışı
Yönelim (O)	Durum kaynağı (anlam, yol haritası)	Umut, İyimserlik	Hedefi ve öncelik sırasını netleştirmek	Çakışan mesajlar, belirsizliği açık bırakmak
Bağlanma (A)	Sosyal kaynak (güven, aidiyet)	Dayanıklılık	Psikolojik güvenlik iklimi kurmak, kolektif aidiyet vurgusu yapmak	Suçlama, sosyal mesafeyi artırmak
Anlam / Haz (P)	Enerji kaynağı (anlam, değer)	İyimserlik, Dayanıklılık	Yapılan işin katkısını somutlaştırmak	Anlamlılığını görmezden gelmek

Kaynak: Hobfoll (1989), Luthans vd. (2007), Habermacher vd. (2014, 2020) çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

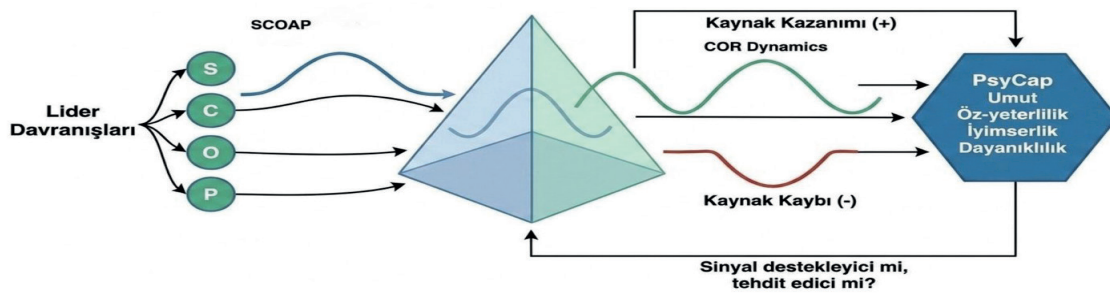
Kriz koşullarında hangi psikolojik ihtiyaçların daha fazla baskı altına girdiğini anlamak açısından BANI yaklaşımı tamamlayıcı bir açıklama zemini sunmaktadır. BANI'nin kırılabilirlik boyutu, çalışanların özsaygı ve bağlanma ihtiyaçlarını zayıflatabilecek sosyal ve psikolojik çözümlerle ilişkili görünmektedir. Kaygı boyutu ise özellikle kontrol ve yönelim ihtiyaçlarının zedelendiği koşullarda daha görünür hale gelebilmektedir. Benzer biçimde doğrusal olmama ve anlaşılabilirlik boyutları, çalışanların anlam üretme ve geleceği öngörebilme kapasitesini zorlayarak yönelim ve anlam ihtiyaçları üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Bu çerçevede, farklı kriz türlerinde hangi psikolojik ihtiyaç alanlarının öncelikli risk altında olabileceğini değerlendirmek açısından analitik bir perspektif sunmaktadır.

4.3. Kriz Koşullarında Direktif Liderliğin Psikolojik Etkileri

Direktif liderlik davranışlarının SCOAP bileşenleri üzerindeki etkisi, tek yönlü olumlu ya da olumsuz sonuçlar üzerinden değerlendirilememektedir. Bu etkinin niteliği, kriz bağlamının özelliklerine ve hangi psikolojik ihtiyacın ön plana çıktığına bağlı olarak değişebilmektedir. Hannah vd. (2009), aşırı belirsizlik içeren kriz ortamlarında açık otorite yapılarının çalışanların bilişsel yükünü azaltabildiğini belirtmektedir. Direktif liderlik, özellikle yüksek belirsizlik koşullarında öngörülebilir bir yapı sağlayarak kontrol hissini destekleyebilmekte ve görev önceliklerini netleştirerek yönelim ihtiyacını kısmen karşılayabilmektedir. Benzer biçimde kriz koşullarında çalışanların güçlü ve öngörülebilir liderlik figürlerini daha güvenilir referans noktaları olarak değerlendirme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Pillai & Meindl, 1998).

Aynı zamanda direktif liderliğin psikolojik etkisi, davranışın nasıl çerçevelendiğinden bağımsız değildir. Çalışanın geçmiş katkılarını değersizleştiren ya da karar süreçlerini gerekçelendirmeyen bir iletişim biçimi, özsaygı ve kontrol ihtiyaçlarını zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda yıkıcı liderlik literatürü, lider davranışlarının çalışan psikolojisi üzerindeki olumsuz etkilerini daha sistematik bir çerçevede ele almaktadır. Tepper (2000), istismar edici denetim davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve psikolojik iyi oluşunu belirgin biçimde zayıflattığını göstermiştir. Padilla vd. (2007) ise yıkıcı liderliğin bu özelliklere açık çalışan örüntüleri ve elverişli örgütsel koşulların bir araya gelmesinden oluşan “toksik üçgen” dinamiğiyle şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu bulgular, kriz dönemlerinde lider davranışlarının SCOAP bileşenlerini özsaygı, kontrol ve bağlanma ihtiyaçlarını aktif olarak tahrip eden bir mekanizma üzerinden de etkileyebileceğini göstermektedir. Aynı direktif içerik, psikolojik güven duygusunu destekleyen bir çerçeve içinde sunulduğunda farklı, suçlayıcı ya da dışlayıcı bir dil eşliğinde sunulduğunda ise farklı psikolojik anlamlar üretebilmektedir. Bu nedenle BANI’nin anlaşılabilirlik boyutunun yoğun olduğu kriz koşullarında şeffaf gerekçelerle sunulan direktif liderlik, çalışanların kontrol ve yönelim ihtiyaçlarını destekleyebilmektedir. Ancak aynı davranış, özsaygı ve bağlanma ihtiyaçlarını zedeleyen bir iletişim biçimiyle sunulduğunda farklı psikolojik sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla önerilen modelin açıklayıcılığı, lider davranışlarının hem kaynak inşa eden hem de kaynak tahrip eden boyutlarını birlikte değerlendiren bütüncül bir perspektifi gerektirmektedir.

Şekil 2. SCOAP Temelli Liderlik Sinyalleri, Kaynak Dinamikleri ve PsyCap Arasındaki Kavramsal İlişki



Kaynak: Habermacher vd. (2014, 2020), Hobfoll (1989, 2001, 2018) ve Luthans vd. (2007) çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2, lider davranışlarının çalışanlar tarafından psikolojik ihtiyaç sinyalleri olarak nasıl değerlendirilebileceğine ve bu sürecin kaynak kazanımı/kaybı dinamikleri üzerinden PsyCap bileşenleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğine yönelik kavramsal bir açıklama sunmaktadır.

4.4. Kavramsal Önergeler

Önerilen kavramsal çerçeve, lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin psikolojik ihtiyaçlar ve kaynak değerlendirme süreçleri üzerinden şekillendiğini varsaymaktadır. SCOAP bileşenleri ile PsyCap boyutları arasında kurulan ilişkiler, kriz bağlamının özellikleri ve lider davranışlarının niteliğine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu bölümde geliştirilen kavramsal önermeler, kavramsal çerçevede öne sürülen temel ilişkilerin ampirik olarak sınanabilmesine yönelik bir zemin sunmaktadır.

Tablo 3. SCOAP Temelli Lider Davranışları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Önergeler

Önerme	İfade
Ö1	Çalışanın özsaygı ihtiyacını destekleyen lider davranışları, öz-yeterlilik algısını güçlendirebilmektedir.
Ö2	Kontrol hissini destekleyen lider davranışları, çalışanın umut düzeyini artırabilmektedir.
Ö3	Yönelim ihtiyacını destekleyen lider davranışları, çalışanın iyimserlik düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir.
Ö4	Bağlanma ihtiyacını destekleyen lider davranışları, çalışan dayanıklılığını güçlendirebilmektedir.
Ö5	Anlam ihtiyacını destekleyen lider davranışları, iyimserlik ve psikolojik bağlılığı artırabilmektedir.
Ö6	Kriz şiddeti arttıkça, SCOAP temelli lider davranışları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin güçlenmesi beklenmektedir.
Ö7	Birden fazla SCOAP bileşenini eş zamanlı destekleyen lider davranışları, PsyCap üzerinde sinerjik etkiler oluşturabilmektedir.
Ö8	Güçlenen psikolojik sermaye düzeyi, bireyin sonraki stres tepkilerini zayıflatarak olumlu geri besleme süreçlerini destekleyebilmektedir.
Ö9	BANI'nin anlaşılabilirlik boyutunun yoğun olduğu kriz koşullarında, şeffaf gerekçelerle sunulan direktif lider davranışları çalışanların kontrol ve yönelim ihtiyaçlarını destekleyebilmektedir. Ancak bu etkinin, özsaygı ve bağlanma ihtiyaçlarını zedeleyen iletişim biçimlerinde zayıflaması beklenmektedir.

Kaynak: Habermacher vd. (2014, 2020), Hobfoll (1989, 2001, 2018), Luthans vd. (2007), Rock (2008), Cascio (2020) ve ilgili literatürden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Not: Tabloda yer alan önermeler, mevcut literatürden hareketle oluşturulmuş olup gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalarda test edilmeye yönelik kavramsal öneriler niteliğindedir.

Kavramsal önermeler birlikte ele alındığında, lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin psikolojik ihtiyaçlar ve kaynak değerlendirme süreçleri üzerinden şekillendiği anlaşılmaktadır. Kavramsal çerçeve, aynı liderlik davranışının kriz bağlamının niteliğine ve çalışanların ihtiyaç örüntülerine bağlı olarak farklı psikolojik sonuçlar üretebileceğini öngörmektedir. Önerilen ilişkiler, farklı kriz türleri, örgütsel yapılar ve kültürel bağlamlarda yürütülecek ampirik çalışmalar için araştırma zemini sunmaktadır.

4.5. Kriz İletişiminde Lider Davranışlarının SCOAP Bileşenleri Açısından Analizi

Geliştirilen kavramsal çerçeve ve önermeler, lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesi üzerindeki etkisinin davranışın içeriğinin yanı sıra çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığıyla da ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Aynı kriz koşulunda kullanılan benzer operasyonel mesajlar, farklı psikolojik ihtiyaç örüntülerini harekete geçirerek farklı kaynak değerlendirme süreçleri yaratabilmektedir.

Bu bölümde sunulan örnekler, önerilen kavramsal çerçevenin kriz iletişimi bağlamında nasıl işleyebileceğini somutlaştırmak amacıyla geliştirilmiştir. Örnekler belirli bir örgüt ya da bireye dayanmamakta, literatürde tanımlanan liderlik davranış örüntülerinin temsili bir yansıması olarak kurgulanmaktadır. Amaç, aynı kriz bağlamında kullanılan farklı iletişim çerçevelerinin çalışanların özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçları üzerinde nasıl farklı etkiler oluşturabileceğini görünür hale getirmektir.

Tablo 4. SCOAP Temelli Liderlik Sinyallerine İlişkin Örnekler

SCOAP Bileşeni	Destekleyici Liderlik Sinyali	Zayıflatıcı Liderlik Sinyali
Özsaygı	Geçmiş katkıları tanımak, uzmanlığa güven göstermek	Emeği görmezden gelme, katkıları değersizleştirmek
Kontrol	Karar süreçlerine katılım alanı tanımak, etki alanını netleştirmek	Gerekçesiz direktifler, aşırı kontrolcü yaklaşım
Yönelim	Hedefleri ve öncelikleri açık biçimde paylaşmak	Çelişkili mesajlar, belirsiz yönlendirme
Bağlanma	Psikolojik güven ve aidiyet hissi oluşturmak	Suçlayıcı veya dışlayıcı iletişim
Anlam (Haz)	Yapılan işin değerini ve katkısını görünür kılmak	İşin anlamını ve sürekliliğini zayıflatmak

Kaynak: Habermacher vd. (2014, 2020) çalışmalarında tanımlanan SCOAP bileşenlerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda yer alan örnekler, SCOAP bileşenlerinin kriz iletişimde nasıl farklı liderlik sinyalleri üretebileceğini somutlaştırmak amacıyla sunulmuştur. Destekleyici ve zayıflatıcı örnekler, lider davranışlarının çalışanların psikolojik ihtiyaçları üzerindeki olası etkilerini kavramsal düzeyde görünür hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Aşağıda yer alan temsili örnek, aynı kriz bağlamında kullanılan farklı liderlik iletişimlerinin SCOAP bileşenleri açısından nasıl farklı psikolojik sinyaller üretebileceğini göstermek amacıyla kurgulanmıştır. Örnek, belirli bir örgüte dayanmamakta, kriz iletişimine ilişkin kavramsal mekanizmanın somutlaştırılması amacıyla kullanılmaktadır.

Temsili Örnek: Orta ölçekli bir teknoloji şirketinin yatırım baskısıyla ani bir iş modeli dönüşümü yaşadığı varsayımsal bir kriz bağlamında iki farklı liderlik iletişimi aşağıda karşılaştırılmaktadır.

Lider A İletişimi: “Artık eski ürünü konuşmayacağız. Her şey değişti. Bu hafta sonu yeni planı masaya getirmeniz gerekiyor.”

Bu iletişim biçimi, birden fazla SCOAP bileşenini eş zamanlı olarak baskı altına alan sinyaller üretmektedir. “Artık eski ürünü konuşmayacağız” ifadesi, çalışanların geçmiş uzmanlığını ve emeğini değersizleştirerek özsaygı ihtiyacını zayıflatabilmektedir. “Her şey değişti” ifadesi ise yeni yönelim, öncelik veya süreklilik duygusu oluşturmadan mevcut anlam çerçevesini kesintiye uğratmaktadır. Benzer biçimde karar sürecinin tek taraflı tanımlanması kontrol hissini sınırlandırırken, iletişim tonunun yarattığı mesafe bağlanma ihtiyacını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Lider B İletişimi: “Zorlu bir dönüşüm dönemindeyiz. Bugüne kadar birlikte inşa ettiğimiz her şey bu yeni modeli mümkün kıldı. Bu dönüşümde her birinizin sahip olacağı bir karar alanı var, bunu birlikte belirleyelim.”

Bu iletişim çerçevesi ise SCOAP bileşenlerinin tamamına yönelik daha destekleyici sinyaller üretmektedir. Geçmiş katkıların tanınması özsaygıyı desteklerken, karar alanlarının

birlikte şekillendirileceğinin belirtilmesi kontrol hissini güçlendirmektedir. Dönüşümün gerekçelendirilmesi yönelim ihtiyacına açıklık sağlamakta, kapsayıcı iletişim dili bağlanma duygusunu desteklemektedir. Ayrıca geçmiş katkılar ile gelecekteki dönüşüm arasında kurulan süreklilik ilişkisi, çalışanların anlam üretme kapasitesini koruyabilmektedir.

İki iletişim biçimi arasındaki temel fark, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına yönelik üretilen sinyallerin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu temsili örnek, kriz iletişiminde aynı operasyonel hedefin farklı psikolojik sonuçlar yaratabilecek biçimlerde çerçevelenebileceğini göstermektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kriz dönemlerinde lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesi üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla SCOAP, PsyCap ve Kaynak Koruma Teorisi (COR) arasında bütünleşik bir kavramsal çerçeve önermektedir. Mevcut literatürde PsyCap çoğunlukla performans, bağlılık ve tükenmişlik gibi sonuç değişkenleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu yapının hangi psikolojik süreçler üzerinden şekillendiği ise daha kısıtlı olarak ele alınmıştır (Newman vd., 2014; Vilariño del Castillo & Lopez-Zafra, 2022). Bu çalışma, lider davranışlarını çalışanların psikolojik ihtiyaçları açısından yorumlanan sinyaller olarak ele alarak, PsyCap'ın kriz bağlamında nasıl güçlenebileceğine ya da zayıflayabileceğine ilişkin açıklayıcı bir mekanizma geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Önerilen çerçeve, lider davranışlarının çalışanlar tarafından operasyonel yönlendirmeyle birlikte özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçlarına ilişkin psikolojik sinyaller olarak değerlendirildiğini varsaymaktadır. Bu değerlendirme süreci, çalışanların kaynak kazanımı ya da kaynak kaybına ilişkin algılarını etkileyerek PsyCap bileşenlerinin güçlenmesine veya zayıflamasına katkıda bulunabilmektedir. Böylelikle yapı, dönüşümcü liderliğin PsyCap üzerindeki etkisinin hangi psikolojik ihtiyaç alanları üzerinden işleyebileceğini daha görünür hale getirmektedir (Bass & Riggio, 2006).

Çalışmanın bir başka katkısı, kriz bağlamındaki kaynak dinamiklerini farklı teorik düzeylerde birlikte ele almasıdır. COR teorisi kaynak kaybı ve kazanım süreçlerine açıklama sunarken, iş talepleri-kaynakları modeli lider davranışlarının çalışan üzerindeki talepleri nasıl hafifletebileceğini anlamaya yardımcı olmaktadır. SCOAP bileşenleri bu iki çerçeveye ilişkilendirilerek, kriz dönemlerinde psikolojik ihtiyaçların kaynak dinamikleriyle nasıl birleştirilebileceğine yönelik daha bütüncül bir açıklama zemini oluşturulmuştur.

Bir diğer önemli katkı, direktif liderliğin kriz koşullarındaki etkisinin bağlamsal biçimde ele alınmasıdır. Literatürde direktif liderliğin çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların tam olarak uzlaşmadığı görülmektedir (Hannah vd., 2009; Stoker vd., 2019). Bu çalışma, direktif liderliğin etkisinin davranışın sertliğinden ziyade çalışanların hangi psikolojik sinyalleri aldığıyla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle BANI'nin anlaşılabilirlik boyutunun yoğun olduğu kriz koşullarında, şeffaf gerekçelerle sunulan direktif liderlik çalışanların kontrol ve yönelim ihtiyaçlarını destekleyebilirken, aynı davranış özsaygı ve bağlanma ihtiyaçlarını zedeleyen bir iletişim çerçevesi içinde farklı psikolojik sonuçlar üretebilmektedir.

Çalışmanın uygulamaya yönelik önemli çıkarımlarından biri, kriz iletişiminin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını etkileyen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini göstermesidir. Önerilen çerçeve, lider davranışlarının çalışanlar tarafından hangi psikolojik sinyaller üzerinden yorumlanabileceğini görünür hale getirerek özellikle özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçlarının kriz koşullarında nasıl zayıflayabileceğini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu bakış açısı, çalışan deneyimi ve psikolojik güvenlik değerlendirmelerinde farklı

psikolojik ihtiyaç alanlarına odaklanan daha ayrıntılı değerlendirmelerin geliştirilmesine katkı sunabilir.

Çalışmada ortaya konulan kavramsal önermeler, kriz dönemlerinde lider davranışlarının çalışanların psikolojik sermayesini hangi psikolojik ihtiyaç ve kaynak mekanizmaları üzerinden etkileyebileceğine ilişkin teorik açıklamalar sunmaktadır. Özellikle özsaygı, kontrol, yönelim, bağlanma ve anlam ihtiyaçlarını destekleyen lider davranışlarının öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları üzerinde olumlu etkiler oluşturabileceği, buna karşılık bu ihtiyaçların zedelenmesinin psikolojik kaynak kaybını hızlandırabileceği öne sürülmektedir. Ayrıca kriz şiddeti, birden fazla SCOAP bileşeninin eş zamanlı desteklenmesi ve BANI koşullarının niteliği gibi unsurların bu ilişkiler üzerinde düzenleyici rol oynayabileceğine yönelik kavramsal önermeler geliştirilmiştir. Bu önermelerin farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve kriz türlerinde gerçekleştirilecek ampirik araştırmalarla test edilmesi, çalışmada sunulan kavramsal çerçevenin açıklayıcılığının değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

Bununla birlikte çalışma çeşitli sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle çalışma ampirik veri içermemekte ve önerilen ilişkiler kavramsal düzeyde tartışılmaktadır. Bu nedenle modelin farklı kriz bağlamlarında deneysel ve boylamsal araştırmalarla sınanması gerekmektedir. SCOAP bileşenlerini örgütsel bağlamda ölçebilecek standartlaştırılmış araçların geliştirilmesi de önemli bir araştırma ihtiyacı olarak görünmektedir. Ayrıca kültürel bağlamın lider davranışlarının yorumlanma biçimini etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Özellikle yüksek güç mesafesi ve kolektivist eğilimlerin baskın olduğu yapılarda kontrol, bağlanma ve yönelim ihtiyaçlarının farklı biçimlerde deneyimlenmesi mümkündür. Benzer biçimde ekonomik kriz, pandemi ya da stratejik dönüşüm gibi farklı kriz türlerinin SCOAP-PsyCap ilişkisi üzerindeki etkileri de henüz yeterince açıklığa kavuşmamıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, kriz dönemlerinde lider davranışlarının çalışan psikolojik sermayesi üzerindeki etkisini psikolojik ihtiyaçlar ve kaynak dinamikleri üzerinden açıklayan bütünleşik bir çerçeve önermektedir. Model, lider davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığının kriz koşullarındaki psikolojik dayanıklılık açısından belirleyici olabileceğini vurgulamaktadır. SCOAP bileşenlerini merkeze alan bu yaklaşım, lider davranışlarını sistematik biçimde analiz edilebilir psikolojik süreçlerle ilişkilendirerek kriz liderliği literatürüne kavramsal bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Gelecekte gerçekleştirilecek ampirik çalışmaların kavramsal çerçeveyi farklı sektörler, kültürler ve kriz türleri üzerinde sınaması, yapının açıklayıcılığını ve uygulanabilirliğini daha görünür hale getirecektir.

Finansal Destek: Yazarlar bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Financial Support: The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Çıkar Çatışmaları: Yazar(lar) bu makaleyle ilgili herhangi bir akademik, finansal, ticari veya kişisel çıkar çatışması olmadığını beyan eder. Bu çalışmanın hazırlanması sırasında sonuçları etkileyebilecek herhangi bir destek alınmamıştır.

Conflicts of Interest: The author(s) declare that there is no academic, financial, commercial, or personal conflict of interest related to this article. No support that could influence the results was received during the preparation of this study.

Teşekkürler: Yazarların beyan edecek herhangi bir teşekkürü yoktur.

Acknowledgments: The authors have no acknowledgments to declare.

Yazar Katkıları: Kavramsallaştırma: [SK], Metodoloji ve Yazılım: [SK], Doğrulama: [SK], Biçimsel Analiz: [SK], Araştırma: [SK], Kaynaklar ve Veri Derleme: [SK], Yazma – Orijinal Taslak Hazırlama, İnceleme ve Düzenleme: [SK]. Tüm yazarlar makalenin son halini okumuş ve kabul etmiştir.

Author Contributions: Conceptualization: [SK], Methodology ve Software: [SK], Validation: [SK], Formal Analysis: [SK], Investigation: [SK], Resources ve Data Curation: [SK], Writing – Original Draft Preparation, Review ve Editing: [SK], All authors have read and agreed to the final version of the manuscript.

Etik Onay: Bu çalışma insan katılımcıları, hayvanları veya herhangi bir kişisel veriyi içermemektedir. Bu nedenle etik kurul onayı gerekmemiştir.

Ethical Approval: This study does not involve human participants, animals, or any personal data. Therefore, ethical approval was not required.

Bilgilendirilmiş Onam: Bu çalışma insan katılımcılar, anket veya deneysel veri toplama süreçleri içermediğinden bilgilendirilmiş onam alınmasını gerektirmemektedir.

Informed Consent: Not applicable. This study does not involve human participants, surveys, or experimental data collection; therefore, informed consent was not required.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, talep üzerine ilgili yazardan temin edilebilir.

Data Availability Statement: The data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

KAYNAKÇA

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 27. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
- Carter, J. W., & Youssef-Morgan, C. (2022). Psychological capital development effectiveness of face-to-face, online, and micro-learning interventions. *Education and Information Technologies*, 27, 6553-6575. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10824-5>
- Cascio, J. (2020, 29 Nisan). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Deen, C. M., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 34(1), Makale 101661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Habermacher, A., Ghadiri, A., & Peters, T. (2014). The case for basic human needs in coaching: A neuroscientific perspective—the SCOAP coach theory. *The Coaching Psychologist*, 10(1), 7-16. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2014.10.1.7>
- Habermacher, A., Ghadiri, A., & Peters, T. (2020). *Describing the elephant: A foundational model of human needs, motivation, behaviour, and wellbeing*. OSF Preprints. <https://doi.org/10.31234/osf.io/dkbqa>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. İçinde J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (ss. 189-207). Southern Illinois University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>

Johansen, B. (2009). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler.

Kavousi, E., Ewing, M., & Brunetto, Y. (2026). Neuroleadership research in HRM: A systematic review. *Journal of Management & Organization*, 32(2), 501-523. <https://doi.org/10.1017/jmo.2026.10086>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Sharma, S. O., & Scott, J. (2023). A comprehensive meta-analysis of the nomological network of psychological capital (PsyCap). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 108-128. <https://doi.org/10.1177/15480518221107998>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1984). *Corporate tragedies: Product tampering, sabotage, and other catastrophes*. Praeger.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>

Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *PLOS ONE*, 20(2), Makale e0318515. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671. <https://doi.org/10.1177/014920639802400504>

Pincus, J. D. (2024). Leadership as a determinant of need fulfillment: Implications for meta-theory, methods, and practice. *Frontiers in Psychology*, 15, Makale 1427072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1427072>

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2. baskı). Psychology Press.

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44-52.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (Eds.). (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism*. Charles C Thomas Publisher.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Savanevičienė, A., Girdauskienė, L., & Stankevičiūtė, Ž. (2025). The role of HRM practices in shaping a positive psychosocial experience of employees: Insights from the SCARF model. *Sustainability*, 17(10), Makale 4528. <https://doi.org/10.3390/su17104528>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a crisis*. Ballinger Publishing.
- Sonnentag, S., & Meier, L. L. (2024). Gain and loss cycles revisited: What to consider when testing key assumptions of conservation of resources theory. *Journal of Management Scientific Reports*, 2(2), 154-167. <https://doi.org/10.1177/27550311241247833>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199-214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.004>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tucker, C., & Polychronopoulos, G. (2025). Navigating VUCA and BANI: Stories of leadership and learning in assessment. *Intersection: A Journal at the Intersection of Assessment and Learning*, 6(2), 139-143. <https://doi.org/10.61669/001c.143642>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vilariño del Castillo, D., & Lopez-Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator-mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review*, 19(1), 154-169. <https://doi.org/10.1111/emre.12460>
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893936>
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. baskı). Pearson.