

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**COVID-19 SALGININDA ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ: EV ESASLI TELE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

E. ELANUR AYKILIÇ

İstanbul, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**COVID-19 SALGININDA ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ: EV ESASLI TELE
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

E. ELANUR AYKILIÇ

Danışman: PROF.DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2022

ÖZET

COVID-19 SALGININDA ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ: EV ESASLI TELE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yakın zamanda meydana gelen ve etkilerinin henüz atlatılamadığı; sosyal yaşamdan ekonomiye kadar mikro ve makro boyutta önemli etkileri olan Covid-19 salgınıyla, insanlar yeni durumlara adapte olabilmek için çabası içine girmişlerdir. Bu yeni durum bireysel boyutta insanların hayatlarına değişiklikler ve düzenlemeler getirirken aynı zamanda çalışma hayatında da birtakım yeni uygulamalarla karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Kimi örgütlerde, çalışma faaliyetleri durma noktasına gelirken ve işten çıkarmalar artarken kimi örgütler ise kendilerine daha verimli yollar bulmaya çalışmışlardır. Özellikle de bu dönemde pek çok örgüt, alternatif bir çalışma şekli olarak ev esaslı tele çalışma modeline geçerek işlerini yürütmüştür ve çalışanlarının da salgın karşısında riskli ortamlarda yer almalarını engellemeye çalışmıştır. İş hayatını, ofis ortamında yani ev ve iş hayatı arasında mekânsal bir sınır koyarak yürütmeye alışkın, belirli çalışma saatleri olan çalışanlar yeni bir çalışma şekline geçiş yapmak zorunda kalmışlardır. Karantina dönemlerinde dahi çalışmalarına devam eden, online uygulamalar aracılığıyla toplantılara katılan, yine bu uygulamalar aracılığıyla üstleri ve altlarıyla iletişim kurarak karşılaştığı problemlerin üstesinden gelmeye çalışan çalışanlar, bu sürecin kimi zaman avantajlı kimi zaman da dezavantajlı yönlerini görme imkanı bulmuşlardır.

Bu noktada da yapılacak nitel araştırma yöntemiyle örgütteki kriz yönetimi yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkilerini, kriz yönetimine ilişkin algılarını, artık karşılaşılmaması muhtemel görünen benzer salgın durumlarında kriz yönetimiyle ilgili olarak beklentilerinin ne olduğunu ev esaslı tele çalışma bağlamında ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu amaçla, Türkiye'deki finansal kurumlar ve holding dışındaki tüm şirketlerin net satışına göre en büyük 500 şirketinin listelendiği Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, özel enerji şirketlerinde çalışan 17 beyaz yakalı çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. Salgın hastalığın neden olduğu ve tüm dünyayı etkisi altına alan bu krizde, örgütlerin kriz durumuna ne kadar hazırlıklı olduklarına, kriz yönetimi konusunda nasıl bir yol izlediklerine, özellikle de bu dönemde uyguladıkları ev esaslı tele çalışma modeline ve çalışanları üzerinde nasıl bir etki bıraktıklarına bu araştırma ile ışık tutulacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Kriz, Kriz Yönetimi, Ev Esaslı Tele Çalışma.

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT IN THE COVID-19 OUTBREAK: A QUALITATIVE STUDY ON TELEWORKERS

With the Covid-19 epidemic, which has recently occurred and its effects have not yet been overcome, and which has significant micro and macro effects from social life to the economy, people have tried to adapt to new situations. While bringing changes and regulations to their lives on an individual level, they also faced with some new practices in their working life. In some companies, while their work activities came to a halt or layoffs increased, others tried to find more efficient ways for themselves. Especially during this period, many companies carried out their business by switching to home-based telework as an alternative way of working and tried to prevent their employees from taking part in risky environments in the face of the epidemic. Employees who are used to continuing their business life in the office environment, that is, by placing a spatial boundary between home and work life, have switched to a new way of working. Employees who continue to work even during quarantine periods, participate in meetings through online applications, and try to overcome the problems they encounter by communicating with their subordinates and superiors through these applications have had the opportunity to see the advantageous and sometimes disadvantageous aspects of this process.

At this point, with the qualitative research method, it is aimed to reveal the effects of the crisis management approach in the organization on employees, their perceptions about crisis management and their expectations regarding crisis management in similar epidemic situations in the context of home-based telework. For this purpose, interviews were conducted with 17 white-collar employees working in private energy companies operating in the Marmara Region, included in the Fortune 500 Turkey list, which lists the 500 largest companies by net sales of all companies except financial institutions and holdings in Turkey. Descriptive analysis was used in the analysis of the obtained data. From this point of view, it can shed light on how organizations are prepared for a crisis, what kind of a path they follow in crisis management, especially the home-based teleworking model they implemented in this period and what impact they have on their employees.

Keywords: Covid-19, Crisis, Crisis Management, Teleworking.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
1.GİRİŞ.....	1
2.KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	4
2.1 Kriz Kavramı.....	4
2.2 Örgütlerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörler	5
2.2.1 Örgütün Dış Çevresiyle İlgili Faktörler	5
2.2.1.1 Ekonomik Faktörler	5
2.2.1.2 Teknolojik Faktörler	6
2.2.1.3 Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler	6
2.2.1.4 Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler	6
2.2.1.5 Doğal Felaketler ve Salgın Hastalıklar	7
2.2.1.6 Örgütün Dış Çevresiyle İlgili Diğer Faktörler	7
2.2.2 Örgütlerin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Faktörler	8
2.2.2.1 Örgüt Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar	8
2.2.2.2 Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar	8
2.2.2.3 Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar	9
2.2.2.4 Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar	9
2.2.2.5 Örgütlerin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Diğer Faktörler	10
2.3 Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	10
2.4 Kriz Sürecinin Aşamaları	11

2.4.1 Körleştirilmiş (Gizli) Kriz Aşaması	12
2.4.2 Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması	13
2.4.3 Hatalı Eylem Aşaması	14
2.4.4 Kriz Aşaması.....	15
2.4.5 Dağılma (Örgütün Çökme) Aşaması	15
2.5 Krizlerin Örgütler Üzerindeki Etkileri	16
2.6 Krize Yanıt Biçimleri	17
2.6.1 Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem).....	17
2.6.2 Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)	20
2.6.3 Krize Enteraktif Yanıt Süreci	20
2.7 Krize Yanıt Sürecinde Liderlik.....	20
2.8 Kriz Yönetimi	22
2.8.1 Kriz Yönetim Süreci.....	23
2.8.2 Kriz Öncesi Yönetim	23
2.8.3 Kriz Anında Yönetim	27
2.8.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi	29
2.8.3.2 Stres Yönetimi.....	31
2.8.3.3 Krizde Zaman Yönetimi	33
2.8.3.4 Krizde İletişim	34
2.8.4 Kriz Sonrasında Yönetim	35
3. COVID-19 SALGININDA KRİZ YÖNETİMİ VE EV ESASLI TELE ÇALIŞMA	
BIÇİMİ.....	37
3.1 Covid-19	37
3.1.1 Bulaşma Yolları ve Tanı	39
3.1.2 Korunma ve Kontrol.....	39
3.1.3 Covid-19 Salgınında Örgütlerde Kriz Yönetimi.....	41

3.2 Covid-19 Salgınında Yaygınlaşan Çalışma Biçimi: Ev Esaslı Tele Çalışma	43
3.2.1 Tele Çalışma Şekilleri	45
3.2.2 Ev Esaslı Tele Çalışmanın Etkileri	46
3.2.3 Covid-19 Salgınında Ev Esaslı Tele Çalışma	47
4.COVID-19 SALGININDA ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ: EV ESASLI TELE	
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA	51
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
4.2 Araştırmanın Yöntemi	52
4.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	53
4.4 Veri Toplama Aracı.....	56
4.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	57
4.6 Verilerin Analizi	58
4.7 Bulgular ve Tartışma	58
4.7.1 Kriz Öncesi Dönem	60
4.7.2 Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri.....	68
4.7.3 Kriz Süreci	73
4.7.4 Örgüte ve Yöneticilere Yönelik Öneriler	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	96

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Toplam Vaka ve Ölüm Sayısına Göre İlk 10 Ülke	38
Tablo 2: Örnekleme İlişkin Bilgiler	55
Tablo 3: Covid-19 Pandemisinde Kriz Yönetimine İlişkin Ana Temalar ve Alt Temalar	58
Tablo 4: Kriz Öncesi Döneme İlişkin Örgütsel Faktörler Alt Teması ve Özet Alıntılar.....	62
Tablo 5: Kriz Öncesi Döneme İlişkin Yönetici Kaynaklı Faktörler Alt Teması ve Özet Alıntılar	66
Tablo 6: Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri: Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumlu Etkileri Alt Teması ve Özet Alıntılar	69
Tablo 7: Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri: Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumsuz Etkileri Alt Teması ve Özet Alıntılar	71
Tablo 8: Kriz Sürecine İlişkin Örgütsel Yaklaşım Alt Teması ve Özet Alıntılar.....	74
Tablo 9: Kriz Sürecine İlişkin Karar Süreçleri Alt Teması ve Özet Alıntılar	77
Tablo 10: Kriz Sürecine İlişkin Karar Süreçleri Alt Teması ve Özet Alıntılar	80
Tablo 11: Örgütlere İlişkin Öneriler ve Özet Alıntılar	82
Tablo 12: Yöneticilere İlişkin Öneriler ve Özet Alıntılar.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1:Örgütsel Krizin Tipolojisi.....	11
Şekil 2:Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans Açığı.....	12
Şekil 3: Kriz Etki Ölçeği.....	18
Şekil 4: Kriz Barometresi.....	19
Şekil 5: Kriz Liderliği Modeli.....	21
Şekil 6: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	23
Şekil 7: Zaman Kullanım Matrisi	33
Şekil 8: Covid-19 Pandemisinde Olumlu ve Olumsuz Etkilenen Sektörler	42
Şekil 9: Fortune 500 Türkiye listesinde şirket sayısına göre ilk 10 sektör ve şirket sayıları	53

KISALTMALAR

<i>CDC</i>	Centers for Disease Control and Prevention
<i>ECDC</i>	European Centre for Disease Prevention and Control
<i>ILO</i>	International Labour Organization
<i>İTO</i>	İstanbul Ticaret Odası
<i>JRC</i>	Joint Research Centre
<i>OECD</i>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<i>PwC</i>	PricewaterhouseCoopers
<i>s.</i>	Sayfa
<i>SBE</i>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<i>TDK</i>	Türk Dil Kurumu
<i>TÜBA</i>	Türkiye Bilimler Akademisi
<i>vd.</i>	Ve diğerleri
<i>WHO</i>	World Health Organization

1.GİRİŞ

Özellikle küreselleşmenin hız kazandığı 1980’li yıllardan sonra kriz durumları işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratmış ve bıraktığı etkiler nedeniyle önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır. Krizi açıklamaya yönelik teoriler ve krizleri önlemeye yönelik öneri ve çabalar da bu doğrultuda artmıştır. Kriz kavramı, içerisinde risk ve belirsizlik taşıması, rutin işleyişte aksaklıklar yaratması ve acil müdahale gerektirmesi nedeniyle önemli olan ve işletmenin varlığını tehlikeye sokan bir durum olarak algılanmaktadır. Ancak krizin her örgütte aynı etkileri yaratmadığı göz önünde bulundurulduğunda krizin olumsuz etkilerinin yanında birtakım fırsatları da barındırdığı görülmektedir. Örgütlerin bu fırsatları yakalayarak rakiplerinin önüne geçmesi veya en azından krizlerin önlenmesi ya da minimum kayıpla atlatılması için iyi bir kriz yönetimine ihtiyaç bulunmaktadır. Kriz yönetimi bir karar alma sürecidir ve stratejik yönetim ilkeleriyle örtüşen özellikler taşımaktadır. Kriz yönetimi, işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmasını sağlarken aynı zamanda gerekli önlemlerin alınması ile krizin en düşük maliyet ve en yüksek kazanç ile atlatılmasını sağlamaktadır (Haşit 2013a: 3-5).

Başarılı bir kriz yönetimi için öncelikle kriz durumu ortaya çıkmadan önce yani krizin oluşum aşamasında gelen sinyallere dikkat edilmesi ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Krizler iç ve dış çevresel faktörler nedeniyle meydana geldiği için bu faktörlerin analizinin yapılması önemlidir. Dış çevresel faktörler, örgütlerin bilgisi dışında gelişen ve kontrol edilmesi zor olan ekonomik dalgalanmalar, teknolojik değişimler, hukuk ve politika alanındaki yeni düzenlemeler, doğal felaketler gibi faktörlerdir. İç faktörler ise işletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili olan üst yöneticilerin yetersiz olması, yanlış kararlar alınması, plan ve uygulamalarda hata yapılması, örgütsel sistemden kaynaklı sorunların meydana gelmesi gibi faktörleri içerir. Bu kriz faktörlerinin fark edilebilmesi için de işletmede erken uyarı sistemleri olmalı ve uygulanmalıdır. Bu aşamada gerekli hassasiyeti gösteren işletmeler krizi saptama ve krizin ortaya çıkmasını önlemede avantajlı hale gelmektedirler. Erken uyarı sistemleriyle krizi ortaya çıkaracak dinamikleri gören işletmeler, önleme ve korunma mekanizmalarını devreye sokmaktadır. Ancak, kimi zaman kriz sinyallerinin alınmasına, doğru bir şekilde yorumlanıp önleme ve hazırlık faaliyetlerinin yerine getirilmesine rağmen krizin ortaya çıkması engellenememektedir. Krizin ortaya çıkması, fiziksel, mali ve manevi zararlar yaratabilmektedir. İşletmelerin bu durumda yapması gereken ise zararın sınırlandırılmasını amaçlamaktır. Krizin çözüm aşamasına gelindiğinde ise artık işletmenin en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Örgütte meydana gelen sorunların düzeltilmesi için gereken adımlar planlanmalıdır. Kriz yönetiminin son aşamasında ise öğrenme ve değerlendirme çalışmaları bulunmaktadır. Kriz döneminde alınan karar ve uygulamalar değerlendirilerek ileride benzer durumlarda ne yapılabileceği konusunda yol haritası oluşturulmalıdır. Böylelikle öğrenen bir örgüt olarak krizden elde edilen bilgilerin ne olduğu ve nasıl daha iyi hale getirebileceği konusunda stratejiler belirlenmiş olacaktır (Çelik 2010:48-57; Haşit 2013a: 27-39).

Kriz yönetiminde doğru ve zamanında kararların alınması ve uygulanmasının yanında yöneticilerin çalışanlarına güven sağlaması ve çalışanları arasında ortak bir düşünce yapısını oluşturabilmesi de gereklidir. Krize ekip olarak müdahale edebilen ve atlatabilen çalışanlar hem birbirlerine hem de kurumlarına daha güçlü bağlanacaklardır. Ayrıca krizin etkisinin çalışanların moralini de önemli oranda etkilediği göz ardı edilmemelidir (PwC 2019:20). Kriz, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır. Bu süreç çalışanlar üzerindeki gerilimin artmasına, korku ve panik gibi duygulara kapılmasına yol açabilir. İşletmelerin krizle mücadele için küçülme yoluna gitmesi veya işten çıkmaya zorlaması gibi yaklaşımlar işi kaybetme korkusunun yanında krizin süreklilik kazanacağı ve hiç bitmeyeceği düşüncesine neden olabilir (İpçioğlu 2013a: 79). Stres durumunu azaltmak için yöneticiler bazı yollar izleyebilirler. Güven ve birlik duygusunun yaratılmasının yanında çalışanların, “işletmeye ne katarsam bu krizi tüm çalışanlar olarak atlatabiliriz?” düşüncesine odaklanabilmelerini sağlamak, ekip çalışmasını destekleyerek dayanışma ortamı yaratmak, kontrol mekanizması bir süreliğine etkisini kaybetse bile işlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak ve iyi niyetin elden bırakılmamak, kuşku ve kötümserliğe yer verilmemek ayrıca söylentilere ve dedikodulara yer vermeyecek şekilde iyi bir iletişim ortamı kurulmak kriz ortamında stresin azalması için önemli adımlar olacaktır (Tutar 2016: 114-116).

Günümüzde ise insanlar, tüm dünyayı etkisi altına alan ve henüz ne zaman son bulacağı kestirilemeyen önemli bir krizle karşı karşıyadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Coronavirus Hastalığı 2019 (COVID-19) olarak adlandırılan ve hızla birçok ülkeye yayılan bu hastalık, 11 Mart 2020 tarihinde 4000’den fazla insanın ölümüne yol açmasıyla Dünya Sağlık Örgütü tarafından bu tarihte resmen pandemi olarak ilan edilmiştir. Çok kısa sürede tüm dünyada insanların yaşamlarında önemli değişimlere yol açarak sosyal yaşamdan ekonomiye kadar pek çok faaliyeti durma noktasına getirmiştir. Hastalığın kontrol edilebilmesi için uçuşların durdurularak, seyahatlerin kısıtlanması, “Evde kal” çağrısının yapılması, yurt dışından gelenlerin karantinaya alınması, okulların kapatılması, kafe, lokanta, sinema, tiyatro, berber gibi toplu bulunan yerlerin kapatılması, evden çalışma için esnek mesailerin uygulanması, şehirlerarası yolculukların yasaklanması gibi birtakım önlemler alınmıştır (Çöl, Güneş 2020: 7). İnsanlar kişisel hayatlarında değişiklik ve düzenlemeler getirirken çalışma hayatında da birtakım yeni uygulamalara adapte olmaya çalışmışlardır. Sosyal hayattan izole olan bireyler ağırlıklı olarak evden çalışma modeline geçmişlerdir. İş hayatını, ofis ortamında yani ev ve iş hayatı arasında mekânsal bir sınır koyarak yürütmeye alışkın, belirli çalışma saatleri olan çalışanlar yeni bir çalışma şekline geçiş yapmışlardır. Karantina dönemlerinde dahi çalışmalarına devam eden, online uygulamalar aracılığıyla toplantılara katılan, yine bu uygulamalar aracılığıyla astları ve üstleriyle iletişim kurarak karşılaştığı problemlerin üstesinden gelmeye çalışan çalışanlar, bu sürecin kimi zaman avantajlı kimi zaman da dezavantajlı yönlerini görme imkanı bulmuşlardır.

Bu noktada da yapılacak nitel araştırma yöntemiyle örgütteki kriz yönetimi yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkilerini, kriz yönetimine ilişkin algılarını, artık karşılaşılmaması muhtemel görünen benzer

salgın durumlarında kriz yönetimiyle ilgili olarak beklentilerinin ne olduğunu ev esaslı tele çalışma bağlamında ortaya koymak hedeflenmektedir.

Araştırma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramına, kriz kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütlerde krize neden olan faktörlere, krizin aşamalarına, tüm bu süreçlerde liderlik kavramının önemine, sonrasında krizin avantaja çevrilmesinde kritik bir rol oynayan kriz yönetimine yer verilmektedir.

İkinci bölümde, Covid-19 pandemisi hakkında kısa bir bilgi verilerek Covid-19 döneminde örgütlerde kriz yönetimi ve Covid-19 döneminde yaygınlaşan ev esaslı tele çalışma modeli ele alınmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın, amacına ve önemine yer verilerek literatüre sağlayacağı katkı okuyucuya sunulmaktadır. Ardından da araştırmanın yöntemine detaylı bir biçimde yer verilmekte ve geçerlik ve güvenilirliği değerlendirilmektedir. Bulgular ve tartışma kısmında ise araştırmadan elde edilen bulgular, yapılan benzer araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışılmaktadır.

Araştırmanın bulguları, Türkiye’deki finansal kurumlar ve holding dışındaki tüm şirketlerin net satışına göre en büyük 500 şirketinin listelendiği Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren, özel enerji şirketlerinde çalışan 17 beyaz yakalı çalışan ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır.

Buradan hareketle de aslında salgın hastalığın neden olduğu ve tüm dünyayı etkisi altına alan bu krizde, örgütlerin kriz durumuna ne kadar hazırlıklı olduklarına, kriz yönetimi konusunda nasıl bir yol izlediklerine ve çalışanları üzerinde nasıl bir etki bıraktıklarına bu araştırma ile ışık tutulacağı öngörülmektedir. Hem küresel bir salgın olması hem de neredeyse tüm sektörleri etkilemesi sebebiyle kritik bir önem taşıyan bu durum karşısında böyle bir araştırmanın yapılması, hem yakın zamanda örgütlerin krize yönelik faaliyetlerini ve çalışanların buna yönelik algılarını derinlemesine ortaya koyabileceği hem de yapılan araştırmanın kriz yönetimi ve ev esaslı tele çalışma konusunda daha sonra yapılacak çalışmalara kaynaklık edeceği düşünülmektedir

2.KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde araştırma konusu olan kriz yönetimi kapsamında, öncelikle kriz kavramı açıklanmaya çalışılacak, krizin daha iyi anlaşılabilmesi için örgütlerde krize neden olan faktörlere ve krizin aşamalarına değinilecek, tüm bu süreçlerde liderlik kavramının önemi irdelenecek, sonrasında krizin avantaja çevrilmesinde kritik bir rol oynayan kriz yönetimine yer verilecektir.

2.1 Kriz Kavramı

İlk dönemlerde kararsızlık zamanları için kullanılan ve etimolojik kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayanan kriz kavramı, sonraki dönemlerde tıp bilimi ve sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Tıp biliminde kriz kavramı, “aniden beliren tehlikeli bir hastalık nöbeti veya hastalığın dönüm noktası” olarak yer bulurken iktisadi açıdan ise “ekonomik dengenin aniden bozulmasıyla örgütlerde ciddi sorunların ortaya çıkması” şeklinde tanımlanmıştır (Lescure 1932: 595-598). Türk Dil Kurumu da ekonomik bir kavram olarak krizi, “çöküntü” olarak açıklamaktadır. Çin alfabesinde ise kriz, tehlike ve fırsat kavramlarını içeren iki sembolle ifade edilmektedir. Bu açıdan kriz hem aşılması gereken zorluklar hem de bu zorluklar aşıldığında elde edilecek kazançları içinde barındırmaktadır (Baltaş, Baltaş 2008: 55).

Hermann (1972: 207) krizi, örgütün öncelik tanıdığı hedeflerini tehdit eden, önlenmesi için zamanın kısıtlı olduğu, meydana geldiğinde ise yöneticileri şaşırtan ve bıraktığı etkiyle de stres yaratan bir durum olarak tanımlamıştır. Hermann krizi, sürpriz, karar süresi ve değerli hedeflere yönelik tehditten oluşan üç değişkenli modeli çerçevesinde ele almaktadır. Bu modelde ortaya çıkan tutarsızlık, kayıp olasılığına, kaybın değerine ve zaman baskısının kapsamına dayalı olarak durum, kriz şeklinde değerlendirilmiştir. Tehdit unsuru ise kayıp olasılığını ve değerini kapsadığı için modelde yer almamıştır. Billings ve arkadaşları (1980: 302) ise Hermann’ın üç değişkenli modeline karşılık krizin ortaya çıkmasına neden olan tetikleyici bir olayın da var olduğunu belirtmişlerdir.

Pauchant ve Mitroff (1992) da krizi, sistemin bütünü fiziksel olarak etkileyen ve temel varsayımlarını, benlik duygusunu, varoluşsal özünü tehdit eden bir bozulma olarak ele almışlardır.

Bu tanımlar doğrultusunda ise kriz özetle, önceden sezilmesi ve anlaşılması güç olan, örgütün öncelikli hedeflerini etkileyerek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakan, atlatılabilmesi için acil tedbirlere ihtiyaç duyulan, örgütün tespit ve önleme sistemlerini yetersiz kılan, örgüt çalışanlarının üzerinde baskı ve strese neden olan bir durum olarak ifade edilmektedir (Haşit 2013a: 4).

Kriz öncesi belirtilerin daha iyi anlaşılabilmesi için sonraki bölümde örgütlerin krizle karşılaşmasında etkili olan faktörlere yer verilecektir.

2.2 Örgütlerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmasında çeşitli faktörler etkili olabilmektedir. Örgütlerde karşılaşılacak her krizin öngörülmesi mümkün değildir. Ancak bazı temel kriz türlerini tanımak, örgütlerin karşılaşabileceği kriz tiplerinin tespit edilmesine ve krizlerden sakınmasına yardımcı olmaktadır (Luecke 2015: 3).

Bu bölümde, krize neden olan faktörler örgütün dış çevresiyle ilgili faktörler ve örgütün doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler olmak üzere iki ana başlıkta incelenecektir.

2.2.1 Örgütün Dış Çevresiyle İlgili Faktörler

Örgütlerin dış çevresinde sürekli olarak önemli değişikliklerin meydana gelmesi, dış çevrenin daha çok belirsizleşmesine ve karmaşık bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Bu durum da örgütlerin dış çevre faktörlerini kontrol etmesini güçleştirmekte ve örgütlerde krize zemin oluşturmaktadır. Krize neden olabilecek dış çevre faktörleri, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, hukuk ve politika alanındaki düzenlemeler, sosyokültürel değişimler, uluslararası çevre koşullarındaki değişiklikler, doğal faktörler ve salgın hastalıklar olarak sınıflandırılmaktadır (Haşit 2013a: 10).

2.2.1.1 Ekonomik Faktörler

Örgütün içinde yer aldığı ekonomik sistem, örgütün karşı karşıya kalabileceği karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlıklar, döviz piyasasındaki istikrarsızlık, para ve sermaye piyasalarının yetersizliği, enflasyon hedeflerinde sapmalar, hammadde fiyatlarının değişimi, cari açık, endüstriyel kazalar, rekabetin hızlanması, uluslararası ekonomideki yeni oluşumlar vb. etmenler sonucunda ekonomik krizler ortaya çıkabilmektedir (Schneider 2009: 591; Çelik 2010: 49).

Ekonomik krizler incelendiğinde reel sektör krizleri ve finansal krizler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Reel sektör krizleri mal ve hizmet piyasasında kriz ve işgücü piyasasında ise işsizlik krizi olarak ortaya çıkmaktadır. Finansal krizler de para krizi, bankacılık krizi ve dış borç krizi ile ilişkilendirilmektedir (Haşit 2013a: 10).

PwC (2019: 8)'nin yaptığı Küresel Kriz Araştırması'na göre tecrübe edilen kriz türleri bölgeden bölgeye anlamlı derecede farklılık göstermektedir. En fazla finansal krizi tecrübe eden bölgeler arasında da Asya, Brezilya, Orta ve Doğu Avrupa bulunmaktadır.

2.2.1.2 Teknolojik Faktörler

Teknolojik gelişmeler ile donanımı yüksek ve nitelikli ürünlerin üretimi kolaylaşmıştır. Ancak teknolojik kaynakların zaman içinde yetersiz kalması örgütü zor durumda bırakarak krize yol açabilmektedir (Doğan 2020: 15). Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişmenin olması halinde örgüt gelişmeleri takip etmekte geri kalabilmektedir. Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde, teknolojik değişimin hızı, örgütün değişime uyum süreci, örgütün kullanmakta olduğu teknolojiye bağımlılık düzeyi gibi değişkenler etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütler çevresindeki teknolojik kaynakların ve gelişmelerin farkında olmaya çalışmalıdır. Yine bu doğrultuda da örgüt içerisinde kullandığı teknolojik faaliyetleri adapte etmeye ve bunları kullanacak olan çalışanların bilgilerini de güncel tutmaya dikkat etmelidir (Tüz 2014: 6).

2.2.1.3 Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler

Örgütsel amaçları ile ülkenin yönetim şekli, siyasal değişimler, hukuki düzenlemeler, ülkedeki veya yurtdışındaki yönetimlerin yaptırımları arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Uzlaşma sağlanamaması halinde bu çatışmalar zamanla örgütleri krizle karşı karşıya bırakmaktadır (Çelik 2010:52).

Sosyokültürel yapıdaki değişimler teknolojik değişimler kadar hızlı olmasa da örgütlerin krizle karşılaşmasında etkili olabilmektedir. Toplumun sahip olduğu değer ve tutumların değişimine bağlı olarak toplumun yaşam tarzında önemli değişimler olabilmekte; bunun sonucunda da üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarını, çeşidini ve niteliğini etkileyebilmektedir. Örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar da örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Haşit 2013a: 12).

Örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin politik ve hukuki yapısının uluslararası düzeyde kabul görmemesi de örgütün globalleşmesini olumsuz etkileyebilir. Demokratik yaklaşım tarzı, çocuk haklarının korunması, kadınların iş yaşamında daha etkin rol oynaması, can ve mal güvenliğinin sağlanması, çevreye zarar vermeyen ürünlerin kullanılması gibi gelişmiş ülkelerin özellikle önem verdiği yaklaşımların örgütler tarafından takip edilmesi ve dikkate alınması ortaya çıkabilecek krizlerin önlenmesine yardımcı olabilir (Çelik 2010: 52).

2.2.1.4 Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler

Küreselleşme olgusu sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın tüm alanlarında etkisini hissettirdiği gibi örgütleri de farklı açılardan etkilemektedir. Özellikle de küresel piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerde ve çok uluslu işletmelerde bu durumun etkileri daha fazla gözlemlenebilmektedir. Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi krizleri, savaşları, terör faaliyetlerini, özel anlaşmaları veya yasal yaptırımları etkin olarak izleyemeyen ve önlemlerini alamayan şirketler krize sürüklenmektedir (Çelik 2010: 54).

Farklı kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içerisinde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler için ülke dışı koşullar önemli bir belirsizlik yaratmaktadır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler, kamulaştırma gibi faktörler örgütlerin alacağı kararları etkilemekle beraber kriz durumuyla karşılaşma riskini de arttırmaktadır. Çok uluslu işletmeler gibi ulusal işletmeler de uluslararası çevre koşullarından kaynaklı olarak krizlerle karşılaşabilmektedir (Haşit 2013a: 12-13).

2.2.1.5 Doğal Felaketler ve Salgın Hastalıklar

Örgüt tarafından sezilmesi oldukça güç olan deprem, yangın, sel, kuraklık gibi doğal afetler ile salgın hastalıklar önemli krizlere yol açabilmektedir (Haşit 2013a: 13). Örneğin 1995 yılının önemli doğal afetleri olarak Japonya'daki Kobe depremi, Hollanda, Fransa ve Almanya'da görülen aşırı yağışlar, ABD'deki aşırı sıcaklar ve Türkiye ile Bangladeş'te yaşanan sel felaketleri örgütleri olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye'deki Ayamama Deresi'nin taşması sonucunda meydana gelen sel baskını, Sabah ve Takvim gazetelerinin, birçok süreli yayının ve Atv'nin de merkezinin bulunduğu "Medya Plaza"da ekonomik sistemlerin felç olmasına neden olarak milyarlarca lira zarara yol açmıştır (Çelik 2010: 55-56).

SARS (Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu), kuş gribi, domuz gribi, ebola gibi salgın hastalıklar ise özellikle yaygın olarak ortaya çıktığı destinasyonlar ve çevrelerinde turizm sektöründe önemli maddi zararlara neden olmuştur (Çeti, Ünlüönen 2019: 122-123).

2019 yılında meydana gelen ve çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak yer verilecek olan Covid-19 salgını da tüm dünyayı ve tüm sektörleri etkileyerek krize yol açan önemli salgın hastalıklardandır (McKinsey&Company 2020).

2.2.1.6 Örgütün Dış Çevresiyle İlgili Diğer Faktörler

Yukarıda ele alınan faktörlere ek olarak örgüt dışından gelebilecek; iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar ve özellikle de tüketici boykotları örgütler üzerinde ciddi etkiler yaratabilmektedir (Haşit 2013a: 14). Büyük çaplı endüstriyel kazalardan 1984 yılında Union Carbide şirketinin Hindistan'ın Bhopal şehrindeki kimya tesislerinde meydana gelen patlama sonucunda yaklaşık 7 bin kişi ölmüş ve çok daha fazla kişi de yaralanmıştır. 1986 yılında Eski Sovyetler Birliği'ndeki Çernobil reaktöründe yaşanan patlama ise Hindistan'da meydana gelen patlamadaki gibi önemli kayıpların yaşanmasına neden olmuştur. Böyle faciaların örgütlere ve kurbanlarına verdiği toplam zarar, ölçülemeyecek derecede büyüktür (Luecke 2015: 6).

2.2.2 Örgütlerin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmasına neden olan dış faktörlerin yanında örgütün iç çevresinde meydana gelen değişiklikler de krize neden olabilmektedir (Haşit 2013a: 14).

Bu bölümde de örgütte krize neden olan iç çevre faktörleri işletme üst yöneticilerinin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar, örgütsel sistemden kaynaklanan sorunlar, stratejik plan belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hatalar, üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar ve diğer faktörler başlıkları altında incelenecektir.

2.2.2.1 Örgüt Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar

Krize neden olan faktörleri incelerken üst yöneticilerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışları da dikkate almak gereklidir. Özellikle üst düzey yöneticilerin kriz sinyallerini önemsememesi ve kriz tehdidini yok sayması halinde krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Doğan 2020: 14).

Kısa zamanda büyük karlara ulaşabilmek için gereksiz risklere girilmesi, aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin rekabet gücünün önemsenmemesi ya da gereğinden daha az dikkate alınması, örgütün sahip olduğu mevcut kaynak ve yeteneklerin aşılması, işletmenin müşteri tercihlerini takip etmede yetersiz kalması, kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durulurken uzun dönemli faaliyetlerin göz ardı edilmesi, krizlerin rutin bir sorun kadar basite indirgenmesi ve uyumsuzluk yaratan bütünleşme ve satın alma girişimleri örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan üst yönetim hatalarından bazılarıdır (Haşit 2013a: 14).

Bu nedenle öncelikle üst yöneticilerin çevrelerindeki gelişim ve değişimleri takip ederek proaktif bir tutum sergilemeleri ve örgüt yapılarının kolay uyum sağlayabilmesi için plan ve programlar üretmeleri gereklidir (Doğan 2020: 14).

2.2.2.2 Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar

Örgütler, olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıktan sonra elde ettikleri bilgi ve deneyimler sonucunda güven kazanarak örgütsel yapıyı çok yeterli görmekte bunun sonucunda da kriz yaratabilecek durumların farkına varmamaktadır. Kimi örgütler ise belirli bir büyüklüğe eriştikçe ve başarılı oldukça katı bir yapıya bürünmekte ve mevcut yapılarını koruma eğilimine girmektedir. Geleceğe yönelik uygulamalarda rasyonel kararlar almak yerine günü kurtaracak kısa vadeli kararlar almaktadırlar. Bu kararlar da potansiyel krizin fark edilmesini güçleştirmektedir. Yine örgütün büyümesi ya da merkeziyetçi bir yapıya sahip olması sonucunda astlar ve yöneticiler arasındaki uzaklık artarak yüz yüze ilişki kurmakta zorluklar yaşanmaktadır. Bu durumda da iletişim sorunları ve klikleşmeler ortaya çıkabilmektedir. Motivasyonları düşen çalışanlar örgüt yöneticileri ile çatışma yaşayabilmekte ve krize zemin hazırlayan bir ortam oluşabilmektedir. Örgüt alt sistemlerinin eşgüdümünün sağlanamaması,

gelişmelere paralel bir ücret ve ödüllendirme sistemi kurulamaması, planlı eğitim ve geliştirme uygulamalarının yapılmaması, yeni karar ve uygulamalarda çalışanların katılımının sağlanamaması ve etkili bir iletişim sisteminin olmaması krize kaynaklık edebilmektedir (Çelik 2010: 43-45).

2.2.2.3 Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar

Planlama, amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Planlamanın temelinde, yapılacak seçimler için araştırma yapılması, alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi, geleceğe dair isabetli tahminlerin yapılması, kapsamlı ve devamlı yapılan bir faaliyet olması özelliği vardır (Efil 2015: 135-136).

Örgüt çevresinin çok sık değişmesi sonucunda örgütlerin belirlediği stratejilerin başarısız olması, örgütün bütününe dikkate almadan yetersiz stratejik görüşlerin ortaya atılması, örgütün bir alanında başarılı olan bir stratejinin başka bir alanda da başarılı olacağını düşünülerek üzerinde yeterince düşünülmeden uygulamaya konulması örgütleri, kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Haşit 2013a: 16-17).

2.2.2.4 Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar

Üretilen ürünler ve üretim sürecinde çevre, sağlık ve güvenlik konularında örgütlerin dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Çevre ile beşerî, örgütsel ve teknolojik faktörlerin etkileşimi sonucunda üretimle ilgili krizler ortaya çıkabilmektedir.

Üretimle ilgili krizlerin üretim ve tüketim olmak üzere iki yönlü olduğu söylenebilir. Üretim sistemlerine bağlı krizlerde kişisel kazalar, nakliyat ve sistem kazaları sonucunda, çalışanlar ve toplum üzerinde büyük zararlar oluşabilir. Üretim sonrasında meydana gelen krizler ise çevre kirliliği ve zehirli atıklar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Tüketim açısından meydana gelen krizler ise ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurlarıdır (Haşit 2013: 17-18).

Birçok örgüt, çevre üzerindeki olumsuz faaliyetlerinin etkisini ortadan kaldırmak veya azaltmak için adımlar atmıştır. Olumsuz çevre faaliyetleri ve kriz bağlamı kapsamında General Electric şirketinin, New York eyaletindeki Hudson nehri ile ilgili devam eden sorunu örnek verilebilir. General Electric şirketinin Hudson Nehri kıyısındaki fabrikalarında transformatör ve diğer elektrik donanımını üretmek için klorlanmış hidrokarbon kullanması sonucunda bu maden büyük miktarlarda nehir suyuna karışmış ve nehir tabanına çökmüştür. Yetmişli yıllarda klorlanmış hidrokarbonların sağlık üzerindeki etkileri ortaya çıkınca Amerika'daki üretimi ve kullanımı yasaklanmıştır. Süregelen davalar ve sağlık araştırmaları sonucunda nehir yatağının taranması ve su kalitesinin iyileştirilmesi için General Electric büyük bir mali yükümlülük altına girmiştir (Luecke 2015: 7).

2.2.2.5 Örgütlerin Doğal Yapısı ve Faaliyet Sonuçlarıyla İlgili Diğer Faktörler

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında örgütün evrensel yaşam eğrisine bağlı olarak ortaya çıkan temel sorun ve sonuçlar, hatalı insan kaynakları seçimi, kanunsuz işletme faaliyetleri, aldatıcı reklamlar, gruplarda oluşan yeni istek, beklenti ve davranış kalıpları, örgüt içerisinde meydana gelen taciz vb. unsurlar da örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkilidir (Çelik 2010: 38-39; Haşit 2013: 19).

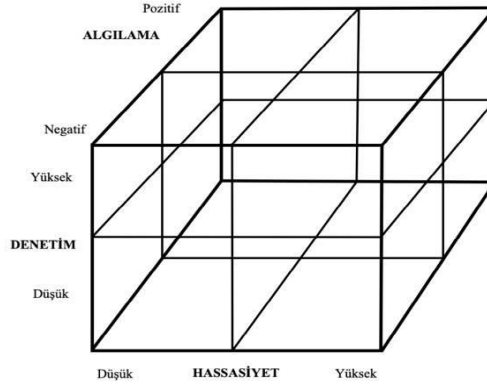
Örneğin dünya çağında milyarlarca kullanıcısı bulunan sosyal paylaşım ağı Facebook, 17 Mart 2018’de Cambridge Analytica isimli veri analiz ve stratejik siyasi danışmanlık şirketine 50 milyondan fazla Facebook kullanıcısının kişisel bilgilerini izinsiz bir şekilde sızdırdığı haberiyle önemli bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır (The Guardian 2018). Bazı kullanıcılar ve markalar Twitter’da #DeleteFacebook (Facebook’u Sil) etiketiyle kampanyalar başlatırken diğer taraftan da Facebook’a ceza davaları açılmış ve Facebook yaptırımlara uğramıştır (Chaykowski 2018). Krizin taraflarından Facebook, kullanıcılarının yeniden güvenini kazanabilmek için gerekli düzenlemeleri yapacağını vadederek dönüşüm sürecine girerken, Cambridge Analytica ise iddiaların asılsız olduğunda ısrar etmiş ve yaşadığı krizi aşamayarak 2 Mayıs 2018’de iflas sürecini başlattığını duyurmuştur (Bruggeman 2018; Güden 2019: 227).

2.3 Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Milburn ve arkadaşlarının (1983) oluşturmuş oldukları kriz tipolojisine göre, iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin 3 temel boyutu aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

1. Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolü (düşük veya yüksek),
2. Kriz durumunun olumlu olarak algılanıp algılanmadığı (hedeflere ulaşmak için fırsat yaratanlar pozitif; amaçlara ulaşma ihtimalini azaltanlar negatif)
3. Örgütün kriz durumlarına hassasiyeti (Örgütün krize karşı hazırlığı yok ise örgütün krize hassasiyeti yüksekken yanıt verme derecesi düşük, örgütün krize hazırlığı var ise hassasiyeti düşük yanıt verme derecesi ise yüksek).

Bu üç boyutun birleştirilmesi sonucunda ise Şekil 1’de gösterilen sekiz hücreli tipoloji ortaya çıkmıştır. Bu model ile örgütsel krizlerin doğasını ve kriz durumlarını daha iyi tanımlamak hedeflenmiştir (Milburn vd. 1983: 1157).



Şekil 1:Örgütsel Krizin Tipolojisi

Kaynak: Thomas W.Milburn, Randall S. Schuler ve Kenneth H. Watman, “Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization”, **Human Relations**, Cilt 36, Sayı 12, 1983, s.1157.

Modelde yüksek şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişiklik yaratan durumun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişiklik yaratan durumun pozitif olarak algılandığı durumlarda ise krizin şiddeti azalabilmektedir (Haşit 2013b: 20).

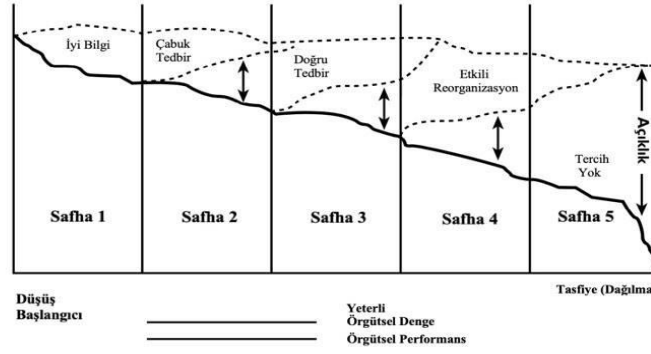
Oluşturulan tipolojiden hareketle bazı genellemeler yapılabilir (Milburn vd. 1983: 1157-1158):

1. Örgütlerin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, örgütün krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
2. Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yüksek, hassasiyetinin düşük olması; çevre ile örgüt arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
3. Örgütün kriz durumuna yanıt verme konusunda kararsız davranması krizi şiddetlendirir.
4. Kriz sürecinde başarılı olmak, örgütün çeşitlilik, esneklik ve karar verme yapısındaki bütünlüğünü koruduğu ölçüde devam eder

2.4 Kriz Sürecinin Aşamaları

Örgütlerde şiddetli krizler aslında bir anda gelişmemekte belirli aşamalar şeklinde kendisini göstermektedir. Weitzel ve Jonsson da (1989: 102) kriz sürecinde görülen bu karakterize özelliklere göre krizi 5 aşamada incelemişlerdir. Bu aşamalar Şekil 2’de görüldüğü üzere körleştirilmiş (gizli) kriz aşaması, hareketsizlik ve krizi yalanlama aşaması, hatalı eylem aşaması, kriz aşaması ve dağılma (örgütün çökme) aşamasıdır.

Kriz sürecinin her bir aşamasının kendine özgü sinyalleri vardır. Örgütlerin, bu sinyalleri zamanında fark etmeleri, krizle kısa sürede başa çıkma ve olası krizleri önleme ihtimallerini arttırmaktadır (Haşit 2013b: 28).



Şekil 2:Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans Açığı

Kaynak: William Weitzel ve Ellen Jonsson, “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, s.102.

Bu bölümde Weitzel ve Jonsson’ın (1989: 102) oluşturdukları model kapsamında krizin aşamaları ele alınacaktır.

2.4.1 Körleştirilmiş (Gizli) Kriz Aşaması

Krizin ilk aşamasında örgütler, hazırlayıcı ya da potansiyel durumları izlemede yetersiz kalıp olası iç veya dış değişiklikleri fark edemedikleri için körlük aşamasına girebilmektedir (Weitzel, Jonsson 1989: 99).

Kriz meydana gelmeden önce objektif olarak ölçülmesi zor olan bazı sinyal veya göstergelerin fark edilmemesi örgütü daha derin krizlere sürükleyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin bu sinyalleri sistematik olarak izlemeleri ve bu sinyalleri dikkate alarak uygun zamanda yanıtları başlatmak için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Özellikle aşağıda verilen dokuz özellik, erken dönemde gelen sinyallerin fark edilmesine katkı sağlamaktadır (Lorange, Nelson 1987: 43-45).

1. *Personel sayısının çok olması:* Örgütte fazla sayıda personelin olması ve buna bağlı olarak yönetim seviyelerinin artması örgüt için sorunların büyümesine neden olabilmektedir. Özellikle etkili bir iletişim kurulmasında aksaklıklar yaratabilmektedir. Organizasyon büyüdükçe kendi içerisinde gruplaşmalar ortaya çıkabilmekte ve bu grupların kendi istek ve amaçları örgütün amaçlarının önüne geçebilmektedir.
2. *Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması:* Birçok örgüt, yönetsel yetersizlikle baş etmekte büyük zorluk yaşayabilmektedir. Yetersiz yöneticileri örgütten çıkarmak genellikle üst düzey yöneticilerin kaçındığı bir durumdur. Üst düzey yöneticiler, kimi zaman yetersiz yöneticilerin farkında olsa da geçmişteki hizmetlerinden dolayı anlayışlı davranabilmektedir.

3. *Zahmetli idari prosedürler:* Aşırı kâğıt işleri, yavaş onay sistemleri, sonsuz alternatif değerlendirmeler ve uygun olmayan komite kararları örgütün performansında düşüşler yaratabilmektedir.
4. *Orantısız yetki gücü:* Başlangıçta örgütü özel bilgilerle desteklemek veya koordinasyonu kolaylaştırmak ve örgütün büyümesine katkıda bulunmak için tasarlanmış personel grupları hiyerarşik bir yönelim geliştikçe yöneticiler ile birlikte örgütü yönetmeye başlayabilmektedir. Bu durum da personel gruplarının destek rolünden uzaklaşmalarına ve gerçek katkılarının azalmasına neden olabilmektedir.
5. *Şekil ile esasın yer değiştirmesi:* Yöneticilerin çok fazla biçimle ilgilenmesi öze yeterince ilgilenmelerine engel olabilmektedir. Birçok stratejik planlama süreci çok fazla zaman ve enerji alabilir ancak çevresel eğilimleri anlamakta yeterince faydalı olmayabilmektedir. Acil olan geçici stratejik yeniden değerlendirmeler ise bu durumda arka planda kalabilmektedir.
6. *Net hedeflerin ve karar ölçütlerinin kıtlığı:* Örgüt, başarı ve olgunluk aşamalarına geçtiğinde temel işler söz konusu olduğunda hedef belirlemede zorlanabilmektedir. Ayrıca yöneticiler, karar verme sürecinde kararın kendisiyle direkt olarak ilişkili olmayan kriterler yüzünden çok fazla zaman harcayabilir veya yanlış kararlar alabilmektedir.
7. *Utanç ve çatışma korkusu:* Örgütler, başarı aşamasına geçtiğinde yöneticiler çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumlardan daha fazla korku ve endişe duyarak böyle durumlardan kaçınma eğilimine girebilmektedir.
8. *Etkili iletişimin kaybolması:* Dikey ve yatay olarak sağlıklı bir iletişimin ve doğru bilgi akışının sağlanamamasından kaynaklı olarak örgütlerde ciddi sorunlar ve krizler meydana gelebilmektedir.
9. *Geçerliliğini kaybetmiş örgüt yapısı:* Güncelliğini yitirmiş veya katı kısıtlamalar gelecekte başarılı olmak için örgütlerin önünde engel oluşturabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen tehlike sinyallerinin çoğunu fark etmek zor olsa da yönetimin bu konuları sistematik olarak incelemeye istekli olması sorunlarla yüzleşmelerine, değerlendirmelerine ve gerektiğinde harekete geçmelerine katkı sağlayarak potansiyel krizlerin ortaya çıkmasını önleyebilmektedir (Lorange, Nelson 1987: 45).

2.4.2 Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması

İkinci aşamada performanstaki bozulma kriz boyutlarına henüz ulaşmamış olsa da örgütsel üyeler tarafından gözlemlenebilir boyuttadır. Weitzel ve Jonsson'a (1989: 97-99) göre, örgütte performansın kötüleştiğine dair belirtiler olmasına rağmen bu aşama, örgütlerin belirtilere karşı hareketsiz kalmalarıyla karakterize olmuştur. Örgütler, krize neden olabilecek tehdit veya fırsatın geçici olabileceği

ya da değişikliğin maliyetinin yüksek ve sonuçlarının yıkıcı olabileceği düşüncesiyle “bekle ve gör” politikasını benimseyebilmektedir (Miller, Friesen 1980: 283).

Örgütlerin, performanstaki herhangi bir düşüşün piyasadaki veya çevredeki geçici bir dalgalanmadan kaynaklanıp kaynaklanmadığını gerçekçi bir şekilde tespit etmeleri önemlidir. Reddetme, kaçınma, direnç veya erteleme gibi yaklaşımlar, kaçınılmaz değişimin maliyetini ve getireceği riskleri arttırır. Örgütsel hareketsizliğe neden olan faktörlerden biri de yöneticilerin geçmiş başarılarını, mevcut politika ve prosedürlerini doğrulamak ve öngörülebilirliği sürdürebilmek için eylem tarzlarını değiştirmek istememeleridir. Ayrıca düşüş durumundaki yöneticiler, kişisel yeterliliklerinin sorgulanmaya başlanmasından dolayı daha otoriter bir tavır benimseyerek başkalarının uyarılarına kayıtsız kalabilmekte ya da mevcut liderlik bilgisi veya iç görüşü zayıf olduğu için yeni ve değişen koşullarla nasıl başa çıkılacağını bilmeyerek kayıtsız davranabilmektedir (Starbuck, Greve, Hedberg 1978: 3-4).

Örgütlerde krizin etkileri görünür bir hal almaya başladıkça üst yönetim tarafından yalanlamalar başlayabilmektedir. Örgüt yöneticileri potansiyel kriz belirtilerini, yeni ürünlerinin piyasaya sunulması, yeni sermaye yatırımlarının yapılması gibi örgütün değişme çabalarıyla ya da örgütün kontrolü dışındaki kur dalgalanmaları, ekonomik durgunluk gibi kısa vadeli çevresel nedenlerle ilişkilendirebilmektedir. Bu yaklaşımların temelinde yöneticilerin herhangi bir yönetim tedbirinin gerekli olmadığı görüşünü destekleme ihtiyacı bulunmaktadır (Haşit 2013b: 29).

Eğer bu aşamada örgüt, gözlemlenebilir kriz belirtilerine karşı eylemsizliğini ve yalanlamalarını sürdürürse 3. Aşama olan “Hatalı Eylem” aşamasının etkileri hissedilmeye başlayacaktır (Weitzel, Jonsson 1989: 101).

2.4.3 Hatalı Eylem Aşaması

Üçüncü aşamada örgütsel başarısızlık, hemen gerçekleşmese de doğru değişikliklerin yapılmaması halinde örgüt için mümkün hale gelir.

Örgüt yöneticilerinin, artan baskı altında davranışları değişebilmekte ve aldıkları kararların niteliğinde bozulmalar yaşanabilmektedir. Örgüt içerisindeki karar grupları, merkezileşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç duyulmasından dolayı küçülme eğilimi gösterebilmektedir. Giderlerin azaltılması, ödemelerde kesintilerin yapılması gibi bütçe için sıkı uygulamalar gündeme gelebilmektedir (Haşit 2013b: 30). Belirsizlik ortamında liderlik sorgulanmakta ve örgüt üyeleri strese maruz kalmaktadır. Yetenekli örgüt üyelerinden bazıları ilerleme ve kişisel gelişim fırsatlarının ortadan kalktığını gördükçe işten ayrılmakta ya da diğer iş olanaklarını değerlendirmeye başlamaktadır (Starbuck, Greve, Hedberg 1978: 17).

Örgüt çalışanlarının, yöneticilere olan güveninde azalmalar görülmekte ve örgüt içi iletişimde tamamen bozulmalar yaşanabilmektedir. Örgüt çalışanları alınan karar ve uygulamalar konusunda

bilgilendirilmezken, örgüt üst yöneticileri ise alt kademelerden gelen ikaz ve uyarılara kayıtsız kalabilmektedir. Bu gelişmeler ise örgütte huzursuzluğa neden olmaktadır (Haşit 2013b: 30).

Paradoksal olarak üçüncü aşama büyük kararlar vermek ve büyük bir yeniden yönlendirme yapmak için en iyi zaman olabilmektedir. Çünkü orta derecede stres, alternatiflerin ciddi şekilde incelenmesine teşvik edebilmektedir. Böylelikle değişime yatkın bir iklim elde edilerek ürünlerin, hizmetlerin veya teknolojilerin yeniden yönlendirilmesiyle düşüş tersine çevrilebilmektedir. Ancak bu kararların uygulanması kolay olmamakta ve engellerle karşılaşılabilir (Tushman, Newman Romanelli 1986: 35-36).

2.4.4 Kriz Aşaması

Düşüşün neden olduğu iç sorunlar ve karmaşıklıklar ile bunun sonucunda ortaya çıkan kesintiler, dördüncü aşamadaki kriz koşulları tarafından büyük ölçüde ağırlaşır (Miller, Friesen 1980: 284). Örgüt, potansiyel kriz, gizli kriz, kontrol edilemeyen kriz gibi aşamalardan geçmeden, beklenmedik bir şekilde kriz ortamıyla karşı karşıya kalarak da dördüncü aşamaya geçebilmektedir (Çelik 2010: 72).

Krizin etkisinin artmasıyla örgütsel yapıda önemli bozulmalar görülebilmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün amaçlarını ikinci plana iterek kendilerine yönelik uygulamaları ön planda tutabilmektedir. Başarısızlık beklentilerindeki artış, örgütü daha çabuk başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Örgütün moral düzeyinde önemli düşüşler yaşanabilmektedir. Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, örgütle ilişkilerini sınırlamakta ya da gevşetmeye başlayabilmektedir. Örgütte meydana gelen sürekli başarısız olma halinden dolayı çalışanlar “inanç yıkılması” yaşayabilmektedir (Haşit 2013b: 31).

İnsan ve mali kaynaklardaki kıtlık önemli bir sınırlayıcı faktör haline gelmektedir. Örgütün, bu aşamada yanlış düşünülmüş çözümlerden kaçınarak dengeli bir acil eylem planına ihtiyacı vardır. Tushman ve arkadaşları (1986: 43) “çerçeve kırma” adını verdikleri temel strateji, yapı, güç ve kontrollerin süresiz ve esaslı bir şekilde değiştirilmesinin, örgütün krizden çıkma olasılığını arttıran bir yol olarak görmektedir.

Dördüncü aşamadaki engellerin aşılamaması ve geri dönüş girişimlerinin başarısız olması halinde örgüt, düşüşün son aşamasına girebilmektedir (Weitzel, Jonsson 1989: 104-105).

2.4.5 Dağılma (Örgütün Çökme) Aşaması

Kriz sürecinin son aşamasında geri dönüş neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Sermayenin tükenmesi, piyasaların ve itibarın kaybı, yetenekli ve deneyimli örgüt üyelerinin göçü gibi nedenlerle örgüt, ciddi sorunlar yaşamaktadır. Süreci tersine çevirmek için yeni yöneticiler atanmış olsa da kaynakların eksikliği ve yeni yöneticilerin deneyimsizliği başarısızlığı arttırabilmektedir (Miller, Friesen 1980: 287).

Örgütün beşinci aşamada tek olası başarısı, kayıpları en aza indirerek ve çalışanların ayrılık travmalarını azaltarak dağılmayı etkin bir şekilde yönetmektir (Weitzel, Jonsson 1989: 106).

2.5 Krizlerin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Kriz döneminde alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı kalmak çok zor olmaktadır. Hızlı çözümler getirme zorunluluğuyla beraber zamansal sınırlılık örgüt üzerinde ciddi baskılar yaratmaktadır. Yöneticilerde ve çalışanlarda krize bağlı değişimler meydana gelirken bu değişimler krizi de etkilemektedir. Çalışma hayatındaki değişimler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Baltaş 2004: 14):

- Yönetimsel kararlarda merkezileşme görülür ve denetim artar
- Mevcut sorunlar için kısa vadeli, riskli ve fevri kararlarda artış olur
- Örgütte çatışmalar artar
- Stresin ve zaman baskısının etkisiyle alınan kararların kalitesinde bozulmalar yaşanır
- Otoriter ve tutucu eğilimlerde artış görülür
- Çalışanlarda savunmacı/kayıtsız tutumlar ortaya çıkar
- Örgüt üyeleri arasında güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir
- Örgüt üyelerinin motivasyonu ve iş tatmini azalır

Kriz dönemlerinde örgüt yönetimi, aldığı kararlar ve denetimlerde merkezci bir yaklaşıma yönelmektedir. Alınacak kararlardaki başarısızlık, örgütün devamlılığını tehlikeye sokma potansiyeli taşıdığı için örgüt yöneticileri, bütün karar yetkilerini kendilerinde toplamak istemektedirler. Bu yaklaşımın altında daha çabuk ve etkili kararların alınacağı inancı yatmaktadır. Ancak hızlı kararlar alınırken örgüt içerisindeki yeni görüşler engellenmiş olmakta ve daha zayıf nitelikte kararlar ortaya çıkmaktadır (Haşit 2013: 32).

Örgüt üyelerinin kriz ile ilgili olarak yanlış veya eksik bilgilendirilmeleri sonucunda örgüt içerisinde çatışma ve gerilim artabilmektedir. Etkili olmayan bir iletişim yapısı sonucunda dedikodu ve söylentiler ortaya çıkarak krizi, daha ileri boyutlara taşıyabilmektedir. Belirsizlik ve kararsızlık ortamında çalışanlar üzerindeki stres ve baskı artabilmektedir. Örgüt içerisinde endişe, tedirginlik ve hayal kırıklığı yaşanabilmektedir (Çelik 2010: 86).

Kriz dönemlerinde karar verme, analiz etme ve öngöründe bulunma gibi süreçlerde hesap hataları yapmak, yaratıcı fikirleri göz ardı etmek, bir konu üzerinde odaklanırken diğer faktörleri dikkate almamak gibi ihmaller ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da alınan kararların niteliğinde zayıflamalara neden olmaktadır (Haşit 2013: 33).

Krizin örgütte yarattığı birçok olumsuz etkinin yanında olumlu etkilerinin de olduğu söylenebilmektedir. Kriz sürecinde örgütte buzdağının altında kalan birçok sorun, krizle beraber fark edilir ve örgütün bu sorunları çözmelerine fırsat tanımaktadır. Kriz sürecinde örgütsel öğrenme sonucunda iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneği yeniden kazanılarak geleceğe yönelik örgütsel stratejiler oluşturulmaktadır. Kriz ortamı sayesinde bazı örgütler eski alışkanlıklarından uzaklaşarak yenilikçi ve ilerlemeci bir örgüt yapısına geçiş yapabilmektedir. Kriz ortamından korunmak için birbirine yakınlaşan grup üyeleri, yöneticilerinin başarılı yaklaşımıyla takım ruhu kazanabilmekte ve yakın dostluklar kurabilmektedir. Ayrıca krizden başarılı bir şekilde sıyrılabilen örgütler, krizden sonra ani bir yükselme grafiği çizebilmektedir. Krizin aşılması sürecindeki koşullar, yeni liderlerin ve yeteneklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Çelik 2010: 91).

Kriz, yukarıda da ele alındığı üzere sadece olumsuz etkiler yaratan bir süreç değildir. Ancak krizin, örgütte olumlu etkiler yaratabilmesi, örgütün krize yanıt sistemlerinin başarısına bağlıdır. Örgütün önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının olması, olabilecek en kötü durumlarda bile örgütün en az zararlı krizden kurtulmasına katkı sağlar (Tüz 2013: 45).

Bu nedenle sonraki bölümde örgütlerin krize yanıt biçimlerine ve krize yanıt sürecinde liderliğe yer verilecektir.

2.6 Krize Yanıt Biçimleri

Krize yanıt sistemlerinde başarılı olan örgütlerin rekabette önde olmaları mümkündür. Krize yanıt süreci, örgütlere fark yaratma imkânı tanıdığı için önemlidir. Bu süreci hızlı ve koordineli bir şekilde yönetebilen örgütler, rakiplerine göre bir adım önde olma fırsatı yakalayacaklardır. Örgütlerin krize yanıt biçimleri genel olarak krize aktif yanıt süreci (Proaktif yöntem), krize pasif yanıt süreci (Reaktif yöntem) ve enteraktif yöntem olmak üzere üç başlıkta incelenecektir (Tüz 2014: 119).

2.6.1 Krize Aktif Yanıt Süreci (Proaktif Yöntem)

Krize aktif yanıt verme sürecinde, kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilir ve krizin örgüte zarar vermesini engellemeye yönelik önlemler alınır. Bu yaklaşımla krize yakalanmanın önüne geçilirken dış çevrenin yaratabileceği etkiler azaltılarak örgüte önemli avantajlar sağlanır (Tüz 2014: 119). Aktif yanıt sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ren 2000: 13):

- Krizin anında tespit edilmesi ve tanımlanması
- Varsa önleyici tedbirlerin alınması
- Krizin etkisinin sınırlandırılması
- Mümkünse krizin etkisiz hale getirilmesi

-Kriz etkisiz hale gelir gelmez veya kendiliğinden sona ermesinin hemen ardından özelleştirilmiş kurtarma planının başlatılması

Krize aktif yanıt sürecinin en temel iki bileşeni erken uyarı sistemi geliştirmek ve kriz önleme takımları kurmaktır. Örgütler, erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığını, şiddetini ve yoğunluğunu tespit edebilir. Fink'in (1986: 53-56) kriz etki ölçeği ve kriz barometresi krizin boyutlarını belirlemek için proaktif bir yaklaşım olarak kullanılabilir. Şekil 3'te görüldüğü üzere Kriz etki ölçeği, en kötü kriz olasılığına göre krizin örgütte yaratacağı etki 0-10 değerleri arasında düşükten yükseğe doğru oluşturulmuştur. Örgüt yönetimi, aşağıdaki beş soruya 0-10 arasında puanlar vererek bir değerlendirme yapabilmektedir:

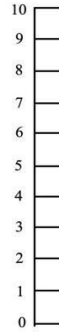
-Krizin şiddetinin artması halinde örgüt ne düzeydeki bir şiddete ne kadar süreyle dayanabilecektir?

-Medya ve devlet krizle ne düzeyde ilgilenecektir?

-Kriz işletmenin olağan faaliyetlerini ne düzeyde kesintiye uğratacaktır?

-Kriz, örgütün kamuoyundaki imajını ne ölçüde etkileyecektir?

-Krizin örgüte temel olarak yaratacağı zararın düzeyi ne olacaktır? (Karda azalma, yatırımları erteleme, kredi sağlamada güçlük çekme vb.)



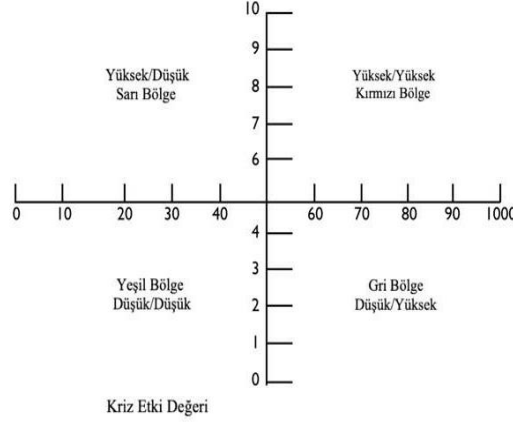
0'dan (En Düşük) 10'a (En yüksek) kadar puanlama

Şekil 3: Kriz Etki Ölçeği

Kaynak: Steven Fink, "Crisis Forecasting", **Management Review**, Cilt 75, Sayı 3, 1986, s.56'dan çevrilmiştir.

Değerlendirme sonrasında en yüksek puan 50 olacak şekilde puanlar toplanır ve toplam puan beşe bölünerek krizin örgüt üzerindeki etki değeri hesaplanır. Yüksek kriz etki değeri örgüt için tehlikeli bir duruma işaret etmektedir. Krizin etki değeriyle beraber krizin gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesi krizin yaratacağı tehlikeyi daha iyi anlamaya yardımcı olacaktır. Krizin gerçekleşme olasılığı hesaplanırken ise kriz barometresi kullanılabilir. Kriz etki ölçeğine yatay eksenle 0 (krizin meydana gelmesi olanaksız) ile 100 (kesinlikle kriz yaşanacak) arasında değerlerden oluşan kriz ihtimal faktörleri ölçeği, Şekil 4'teki gibi eklenmektedir. Oluşturulan kriz barometresiyle örgütün daha önce yaşadığı krizler, krize yol açabilecek içsel ve dışsal çevre şartlarının örgütü nasıl etkilediği, bu krizlerin

ve çevresel koşulların örgütü yeniden etkileme olasılığı ve diğer örgütlerin yaşadıkları benzer krizler dikkate alınarak krizin gerçekleşme ihtimali yüzde olarak (0-100 arasında) yatay eksen üzerine işaretlenmektedir.



Şekil 4: Kriz Barometresi

Kaynak: Steven Fink, “Crisis Forecasting”, **Management Review**, Cilt 75, Sayı 3, 1986, s.56’dan çevrilmiştir.

Kriz etki ölçeğiyle kriz olasılık faktöründe işaretlenen noktaların kesiştiği alan, krizin boyutunu göstermektedir. Kırmızı bölge krizin en tehlikeli ve riskli olduğu alandır. Yöneticiler bu bölgede yer alan krizlere karşı devamlı hazırlıklı olmalıdır. Kriz barometresindeki en güvenli bölge ise yeşil bölgedir. Kriz ortaya çıksa bile vereceği zararın örgütü çok fazla etkilemediği bir alanı ifade etmektedir. Sarı bölgede ise yüksek kriz etkisi ve düşük kriz olasılığı varken gri bölgede düşük kriz etkisi ve yüksek kriz olasılığı vardır. Kriz barometresinden elde edilen sayısal değerler, örgüt yöneticilerine olası krizlerin arasından öncelikli olanların belirlenebilmesi için kıyaslama imkânı sunmaktadır (Fink 1986: 55-56).

Krize aktif yanıt verme sürecinin bir diğer bileşeni örgütteki potansiyel kriz durumları için örgüt politikasına uygun bir şekilde kriz önleme takımlarının oluşturulmasıdır. Gerekli yetki ve sorumluluklara sahip olan kriz önleme takımlarının mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gereklidir. Ayrıca uygulamaların kontrol edilmesi için de denetim oluşturulmalıdır (Tüz 2014: 121-122).

Örgütlerin krizle karşılaştığında faaliyet planlarının hazır olması proaktif yanıt yöntemi açısından diğer bir önemli noktadır. Çok uzun ve katı olmayan planlar, kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esnekliğe sahip olması gereklidir (Tüz 2014: 121-122).

Bu süreçte etkili bir bilgi akışının sağlanması, doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşması bilgi eksikliğinden ya da yanlış anlaşılmalardan dolayı ortaya çıkabilecek kriz riskini azaltır (Tüz 2014: 121-122).

2.6.2 Krize Pasif Yanıt Süreci (Reaktif Yöntem)

Reaktif yöntemde kriz oluştuktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanılır ve mümkün olduğu ölçüde krizin etkilerini hızlı bir şekilde toparlayabilmek hedeflenmektedir (Tüz 2014: 123).

Pasif yanıt sürecinin birinci amacı kriz meydana geldiğinde şiddetini en aza indirebilmektir. Bu açıdan bakıldığında pasif yanıt sürecinin, krize karşı savunmasızlığın bir sonucu olduğu da söylenebilmektedir (Ren 2000: 13). Krize pasif yanıt sürecinde krize yol açan etkenler saptanır ve bu sorunların bireysel uygulamalarla giderilmesi için eylemler gerçekleştirilmektedir (Çelik 2010: 135).

Günümüzde örgütlerin sadece reaktif yöntemle yaşamını devam ettirmesi mümkün değildir. Kriz sinyallerinin analizini ve kriz çıkmadan önce önleme faaliyetlerini içeren aktif kriz yönetimi ile krizden ders çıkarmaya ve öğrenmeye dayanan enteraktif kriz yönetimi, 21.yüzyıl örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi için önem taşımaktadır (Tüz 2014: 124).

2.6.3 Krize Enteraktif Yanıt Süreci

Enteraktif kriz yönetimi, kriz işaretlerinin fark edilerek krizi önleme ve krize hazırlık faaliyetlerinin yapılmasına ek olarak krizden ders almayı ve öğrenmeyi de içerir. Enteraktif kriz yönetim sürecinin en önemli farklılığı krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayalı olmasıdır. Enteraktif kriz yönetim süreci beş aşamada ele alınabilmektedir (Pheng vd. 1999: 235; Tüz 2014: 124-125):

1. İşaretlerin farkına varılması: Potansiyel krizi bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanması
2. Hazırlık ve önleme: Krizleri önleme ve krize hazırlıklı olmak için faaliyetlerin oluşturulması
3. Kontrol altına alma: Krizin etkilerini hafifletme ve krizin henüz etkilemediği örgüt bölümlerine krizin yayılmasını engelleme
4. Öğrenme: Örgütün ve başkalarının geçmiş iyileştirmeye yönelik deneyimlerinin sürekli olarak incelenmesi ve sorgulanması

Krize yanıt sürecine büyük etkisi olan diğer bir nokta da kriz liderliğidir. Kriz döneminde liderlik, kriz öncesinde plan yapma, krize yanıt verme ve krizden öğrenme faaliyetleri için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerin toplamıdır (Tüz 2014: 149). Bu nedenle bir sonraki bölümde krize yanıt sürecinde liderlik konusu ele alınacak ve liderlerin kriz yönetim sürecine etkilerine yer verilecektir.

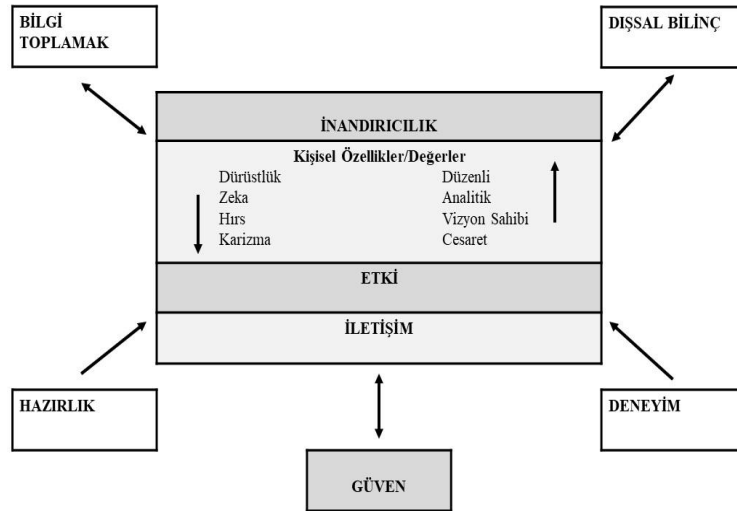
2.7 Krize Yanıt Sürecinde Liderlik

Krize yanıt sürecinde örgüt üyelerini harekete geçirebilen, enerjilerini belirli bir amaç doğrultusunda odaklamayı sağlayan liderler büyük farklar yaratabilmektedir. Belirsizliğin ve hızlı bir değişimin hâkim olduğu ortamda vizyon sahibi, yeniliklere açık, esnek, beklenmeyen problemlere yaratıcı çözümler

üreten ve hızlı kararlar verebilen liderlere ihtiyaç vardır. Örgüt kültürünün ve değerlerinin değişime uyumu kolaylaştıracak nitelikte olması, liderlerin grup üyelerinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarması, üyelerde gelişme ve başarıma isteği yaratması ve böylece değişimi gerçekleştirmesi gereklidir. Krizle mücadeleye kılavuzluk yapacak bir vizyonun oluşturulması ve stratejik bir iletişimle çalışanlarla paylaşılması krizle mücadelenin en kritik öğelerinden biridir (Baltaş 2014: 18-19). Oluşturulan vizyonun grup üyeleri tarafından benimsenmesi ve uygulanması için şu maddeler gerekli olmaktadır (Baltaş 2014: 18-19).

- Liderin örgütü tanıyarak niteliklerini ve amacını belirlemesi
- Fikirleriyle bu süreçte fark yaratabilecek grup üyelerinin sürece dahil edilmesi
- Olanakların araştırılması
- Vizyonun görünür kılınması (yazılı bir belgeye dönüştürülmesi)

Şekil 5’te Schoenberg (2004) tarafından oluşturulan kriz liderliği modeli, dört dışsal faktör olan “bilgi toplamak”, “dışsal bilinç”, “hazırlık” ve “deneyim” ile etkileme kabiliyeti ve inandırıcılığın desteklediği iletişime dayanan geniş bir kişisel ve liderlik özelliklerini içermektedir. Kriz liderliği modelinin dışsal etkileyici faktörlerinden olan *bilgi*, liderlerin mevcut durumu analiz ederek doğru kararlar alabilmesi için sürekliliğe ve iki yönlü ulaşma sahip olmalıdır. Diğer bir faktör olan *dışsal bilinç* krize tarafsız olarak dışarıdan bakabilecek birilerini ifade etmektedir. *Hazırlık faktörü* ise liderin kriz öncesindeki eğitim ihtiyacını açıklarken; *deneyim* ve yetki, herhangi bir kaos ortamında emir verme kabiliyetini belirtmektedir.



Şekil 5: Kriz Liderliği Modeli

Kaynak: Allan L. Schoenberg, “What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership”, Syracuse University, S.I. Newhouse School of Public Communications, **Independent Study Degree Program in Communications Management**, NY, 2004, s.15.

Modeldeki destekleyici faktörler ise inandırıcılık ve etkileme kabiliyetidir. İnandırıcılık, liderin söyledikleriyle yaptıklarının uyumlu olması ve uygulamaların etik kurallarla çelişmemesidir. Destekleyici faktörlerden etkileme kabiliyeti ise aktarılan mesajın kontrol edilmesi ve sonucu etkileyebilmek için yapılan çalışmaları ifade etmektedir.

Kişisel özellikler/ değerler setinde kriz liderinin sahip olması gereken özelliklerinin kombinasyonu yer almaktadır (Schoenberg 2004: 15-16). Liderlerin temel olarak grup üyelerini hareket geçirebilme, yaratıcı olma, çözüm üretme, risk alma ve riski yönetme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütte güvenin tesis edilmesi, ortak düşünce yapısının oluşturulması, örgütün zayıflıklarının belirlenmesi, hızlı ve akılcı kararların alınması, cesur hamlelerde bulunulması ve krizden ders çıkarılması ise diğer krize yanıt sürecinde liderde olması gereken temel yeterliliklerdendir (Tüz 2014: 149).

Schoenberg (2004: 16)'ın modelinin temelinde etkili ve sürekli bir şekilde iletişim kurabilmek vardır. Modeldeki iki yönlü iletişime göre lider, grup üyelerini dinlemeli, grup üyelerinin sorularına cevap vermeli, endişelerine duyarlı olmalı ve grup üyelerine geribildirimde bulunmalıdır.

Genellikle krizlerin örgüt için olumsuz bir durum olduğu düşünülse de kriz örgüte hareket ve canlılık kazandırmaktadır. Krizi yapıcı bir sürecin başlangıcı olarak gören örgütler başarılı bir kriz yönetiminin ilk basamağını gerçekleştirmiş olacaklardır. Bu nedenle liderler de öncelikle her bir kriz durumunun fırsat ve kazanımları içinde barındırdığının bilincinde olmalıdır. Krizi başarıya dönüştürmek isteyen liderlerin krizi doğru bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Haşit 2013b: 34-35).

Bu nedenle sonraki bölümde kriz yönetimi ve kriz yönetimi süreci daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.8 Kriz Yönetimi

Örgütsel kriz yönetimi, krizleri önlemek veya meydana gelen krizleri etkin bir şekilde yönetmek için dış paydaşları olan örgüt üyelerinin sistematik bir girişimde bulunması sürecidir. Potansiyel krizler önlendiğinde veya kriz sonrasında kısa ve uzun süreli başarı sonuçları başarısızlık sonuçlarından daha ağır bastığında etkin bir kriz yönetiminden söz edilebilmektedir (Pearson, Clair 1998: 61). Şekil 6'da görüldüğü gibi etkin bir kriz yönetiminin stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört boyutunun olduğu söylenebilmektedir.

Stratejik Yönetim	- Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik - Yeni vizyona uygun stratejik planlama - Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri - Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni becerileri kazandırmak amacıyla eğitim - Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
Teknik ve Yapısal Yönetim	- Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi - Bütçede revizyon - Kurumun öğrenme yeteneğini artırma - Veritabanı oluşturma - Riskleri azaltma
İletişimin Yönetimi	- Kurum içi etkin iletişim - Medyayla ilişkiler - Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	- Kuruma yeni bir ruh ve dinamizmi kazandırmak - Ekip ilişkilerini güçlendirmek - Korku ve paniği gidermek - Duyusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Şekil 6: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Kaynak: Zuhal Baltaş, “Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı”, İstanbul: Remzi, 2004, s.22.

Dört boyutu hayata geçirirken, kriz koşullarına uygun değişikliklerin belirli stratejiler doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Bunun da ilk koşulu stratejik öğrenmenin uygulanmasıdır. Kriz ortamına hâkim olan belirsizlik ve değişkenlik durumu sürekli olarak keşfetmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle örgüt, kendi çevresinden ve deneyimlerinden çıkarımlarda bulunmalı ve stratejisini öğrendiklerine uyarlayarak kendisini yenilemelidir. (Baltaş 2004: 22-23).

2.8.1 Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci genel olarak krizle ilgili sinyallerin saptanması, krize hazırlık ve önleme, krizin yarattığı zararın sınırlandırılması, iyileşme, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Pearson, Mitroff 1993: 52-53).

Sonraki bölümde kriz yönetiminin beş aşaması, kriz öncesi, kriz anı ve sonrası çerçevesinde ele alınacaktır.

2.8.2 Kriz Öncesi Yönetim

Kriz öncesi yönetim, krizi önleme, krizi algılama ve krize hazırlık gibi koruyucu uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar hem krizi önlemeyi hem de krize hazır olarak krizin olumsuz etkilerini en aza indirmeyi ve hatta krizi fırsata dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Kriz sinyallerinin algılanıp

yorumlanarak, krizin açık ve net bir şekilde ortaya çıkmadığı dönemde yapılan kriz yönetimi yaklaşımı, proaktif kriz yönetimi yaklaşımıdır. Proaktif kriz yönetimi, kriz öncesinde çevre koşullarını dikkate alarak planlama yapmak, iç ve dış çevre analizleri yapmak, erken uyarı sistemleri kurarak kriz sinyallerini almak, tüm süreçlerde etkin bir bilgi yönetimi oluşturmak, çalışanların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak, sürekli eğitim vermek ve kriz takımları oluşturmak gibi eylemleri kapsamaktadır (Tüz 2014: 25-26).

Kriz kaynaklarının sistematik bir şekilde incelenmesi ve gelecekte sorun çıkarma olasılığı olan noktaların tespit edilmesi kriz yönetiminin ilk adımıdır (Luecke 2015:13). Tespit edilen konularda krize karşı ne yapılacağına bilinmesi ve bu doğrultuda örgütün planlarını oluşturması, krizin en az kayıpla atlatılmasına katkı sağlamaktadır (Tüz 2014: 27). Amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi süreci olan planlama ile neyi, ne zaman, nasıl, neden, nerede ve kimler tarafından yapılacağı sorularına yönelik bilgiler toplanmaktadır (Efil 2015: 135). Stratejik bir planlama yapılırken örgütte açıkça ifade edilemeyen misyon ve vizyon, ulaşılamayacak bir amaç, etkin olmayan bir çevre analizi, doğru belirlenemeyen ve amaca ulaştırmayacak stratejiler krize yol açabilmektedir. Bu nedenle stratejik planlama yapılırken ve uygulanırken dikkatli davranılmalıdır (Tüz 2014: 30). Örgütler tarafından hazırlanan kriz yönetim planlarının amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Haşit 2000: 87):

- Aniden ortaya çıkan krizlerin daha fazla derinleşmesini önlemek
- Krizlere neden olabilecek durumları tespit etmek
- Krizin yaratacağı belirsizlik durumuyla daha iyi mücadele edebilme imkânı sağlamak
- Kriz anında kaynakların daha etkin bir şekilde kullanımını sağlamak

Kriz öncesinde planlama yaparken tepe yönetiminin bilgi ve tecrübesinin yanında, daha alt kademelerde bulunan ve sorun çıkarabilecek gündelik problemleri daha yakından takip edebilen çalışanların da görüşlerini almak önemlidir (Luecke 2015: 14). Örgütlerin, inançları, değerleri, olaylara bakış açıları, sorunlarla başa çıkma yöntemleri, algıları, iletişim tarzları ve ilişkileri farklılık gösterdiği için standart bir kriz planlamasından bahsetmek mümkün değildir. Her örgütün krizle başa çıkmak için kendi özel koşullarını göz önünde bulundurarak kendilerine özgü bir sentez oluşturmaları gerekmektedir (Baltaş, 2004: 14).

Örgütler planlama yaparken, çevresel değişimlerin kendileri için ortaya çıkardığı fırsatları ve riskleri belirleyebilmek için dış çevre analizi, sahip olduğu üstün ve zayıf yönleri belirleyebilmek için de iç çevre analizi yapmalıdır. İç ve dış çevre analizleri sonucunda elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ile örgütler kendilerine en uygun stratejileri geliştirebilmektedir. Çevre analizinde öncelikle uluslararası çevre ve ulusal düzeyde ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, hukuki ve teknolojik faktörlerin analiz edilerek örgüt için etkileri incelenmelidir. İkinci olarak da örgütün sektörel olarak ilişkide bulunduğu tedarikçiler, müşteriler, mevcut rakipler ve olası rakipler ile ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler analiz edilmelidir. İyi bir dış çevre analizinin yanında örgütlerin fırsatlardan maksimum derecede

faaydalanmak ve tehditleri minimum düzeye indirmek için i   evre analizi ile güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olmaları önemlidir. Örgütlerin böyle bir analiz yaparken her bir işletme fonksiyonunu ele almaları gerekmektedir ( p io lu 2013a: 60-61).

Örgütün içinde bulunduğu koşulları belirleyen tüm bu faktörler örgüt yapısını da şekillendirmektedir. Bu nedenle i  ve dış  evre analizleriyle beraber bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilecek örgüt yapısının kurulması da krizin önlenmesi konusunda önemli bir role sahiptir.  evre koşullarının dengeli, durgun ve değişim hızının az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı uygunken  evre koşullarının çok hızlı bir biçimde de i ti i koşullarda ise esnek ve organik bir örgüt yapısı uyumu kolaylaştırmaktadır ( p io lu 2013a: 62). Organik  rg t yapısı aşağıdaki özelliklere sahiptir (Koçel 2011: 296-297):

- Örgüt  yelerinin yapacakları i ler, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre sürekli bir biçimde yeniden ayarlanır
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine i  geni letmesine dayanan bir yaklaşım esas alınır.
- Kararların çoğu alt kademelerde verilir ve ademi merkeziyet esastır.
- Emir- komuta zincirine sıkı sıkıya ba lanmak yerine çözüm üretebilecek kişilerle ilişkiye önem ve ağırlık verilir
- Örgüt  yelerinin belirli işlerde uzmanla ması yerine yapacakları için örgütün genel amaçlarına göre sürekli olarak de i mesine önem verilir
- Yatay haberle meye dikey haberleşme kadar önem verilir
- Örgüt  yeleri arasındaki iletişim emir-komuta zincirine dayanan bir iletişimden çok danışma niteliği taşır
- Örgüt genel olarak  evre faktörlerine daha açıktır
- Mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapı organik yapı anlayışından uzaktır
- Örgüt  yeleri ne i  yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını sürekli olarak başkalarıyla iletişim halinde olarak geliştirir

Esnek bir örgüt yapısında örgüt üyelerinin düşüncelerine, yeni fikir ve girişimlerine önem verilmektedir. Bu durum da örgüt üyelerinin yaptıkları i in sahibi olduklarına inanmalarına, motivasyonlarını ve güvenlerini arttırmaya yardımcı olur. De i imlere ve gelişmelere uyum sağlayan organik örgütler, krize karşı kendilerini koruyabilir ve krize daha etkili ve hızlı yanıt verebilmektedir ( p io lu 2013a: 63). Organik örgütlerin en ileri ve en esnek uygulaması olan yalın örgütlenme, örgütlerin değişen şartlara hızla uyum sağlamasını kolaylaştıran bir özelliğe sahiptir. Yalın  rg t yapısı, örgütlerin daha az zamanda, daha az enerji harcayarak, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle üretim yapılmasına imkân tanımaktadır. Bu sayede de gecikme, bürokrasi, israf ve iletişim sorunları gibi problemleri ortadan kaldırır. Örgütsel yapısı basık ve az kademeli olan yalın örgüt yapısında çalışanlar yönetime katılır, ağırlıklı olarak takım çalışması yürütmekte ve çalışanların denetimi ağırlıklı olarak otokontrol ile sağlanmaktadır (Efil 2015: 478-481).

Krizlerden korunurken etkin kontrol sistemleri kurmak ve örgütsel faaliyetleri, yeni gelişmeler doğrultusunda sürdürmek önem taşımaktadır (Çelik 2010: 156). Bunun için de örgütlerin bilgiyi doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişilere ulaştırması gerekmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan bilginin sağlanması, saklanması, paylaşılması ve kullanılması bilgi yönetimi ile mümkün olmaktadır (İpçioğlu 2013a: 69). Bilgi sistemlerinin özel bir türü olan erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini izlemeye ve incelemeye yönelik olmalıdır. Kriz sinyallerinin takibi ise üç aşamayı içermektedir. İlk aşama krizle ilgili olacak bilgi kaynaklarının belirlenmesi, ikinci aşama hangi bilginin toplanacağına karar verilerek bilginin toplanması ve üçüncü aşama ise bilginin kriz yaratma potansiyelinin değerlendirilerek sinyalin gücünün belirlenmesidir (Tüz 2014: 71). Örgütler potansiyel kriz durumunu saptayabilmek için iletişim konseyleri, tüketici komiteleri, halk danışmanlığı programı, aylık fatura anketi çalışması, dış öneriler toplama programı, çevreden bilgi toplama programı, halkın şikayetlerini değerlendirme programı gibi etkinliklerden yararlanabilmektedir (Çelik 2010: 157-158).

Veri toplama, işleme, depolama ve bilgiyi iletme aracı olarak kullanılan ERP (Enterprise Resources Planning- Kurumsal Kaynak Planlaması) kriz sinyallerinin alınmasında ve krizin yönetilmesinde örgütlerin en önemli aracı haline gelmiştir. İnsan, makine ve yazılımın bütünleşik bir sistemi olan ERP, işletme içinden ve çevresinden bilgileri toplar, işler ve erken uyarı bilgileri olarak ilgili yöneticilere aktarmaktadır. Böylelikle örgütün mevcut durumu ve gelecekte karşılaşılabileceği riskleri niceliksel olarak belirleyerek krizlerin önlenmesi konusunda yöneticilerin benimsediği proaktif yönetim yaklaşımına destek olmaktadır. Sektörleri, yapıları, yönetim biçimleri birbirinden farklı olan çok sayıda bölümün ve örgütün dış çevredeki paydaşlarının tek bir platform ve veri tabanı kullanılarak bütünleşik bir yapı ile uyumlu olması sonucunda doğru, güvenilir ve hızlı bilgi akışı sağlamaktadır. Böylece örgütleri olası risklerden ve tehlikelerden uzak tutmaktadır (Sevim, Sürmeli 2009: 162-163).

Örgütün bilgiyi yaratması, bilgiyi elde etmesi, aktarması ve eylemlerini yeni bilgi ve görüşleri yansıtacak şekilde düzenleyebilmesi için öğrenen bir organizasyon olması gerekmektedir. Öğrenen organizasyon, tüm çalışanların öğrenmelerini kolaylaştıran ve öğrendiklerini kullanarak kendini sürekli olarak dönüştüren bir organizasyon yapısıdır. Geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak geliştiren öğrenen organizasyonlar, kriz öncesinde çevrede meydana değişimleri dikkate almayı ve değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmeyi sağlamaktadır (Efil 2015: 470-471).

Krizin önlenmesinde veya meydana gelen krizin etkilerinin minimize edilmesinde kriz takımının ya da ekibinin kurulması da önemli bir rol oynamaktadır (Tüz 2014: 62). İyi oluşturulmuş bir kriz ekibi, planlama sürecinin birçok insanın bilgi ve tecrübesi ile zenginleştirilmesini sağlamaktadır. Ekip oluşturulurken her bir üyenin olası krizin farklı bir yönü ile başa çıkmak için gerekli özel yeteneğe veya tecrübeye sahip olmasına dikkat edilmelidir. Böylece bazı noktaların gözden kaçması önlenmiş olacaktır (Luecke 2015: 72). Kriz ekibinin acil durumlar söz konusu olduğunda aşağıdaki temel faaliyetleri yerine getirmesi beklenmektedir (Tüz 2014: 63-64):

- Kriz yönetim planının oluşturulması
- Oluşturulan kriz yönetim planının uygulanması
- Kriz yönetim planında yer verilmeyen problemlerin ele alınması
- Çeşitli kriz durumlarının sezilmesi
- Muhtemel kriz durumları için stratejilerin ve prosedürlerin geliştirilmesi
- Strateji ve prosedürlerin farklı dönemlerde gözden geçirilmesi
- Kriz anında yönlendirmenin ve danışmanın sağlanması

Kriz ekibinin yukarıda bahsedilen temel görevleri yerine getirebilmesi için kendi sorumluluk alanlarında tam yetki ile donatılmalıdır. Kriz ekibi kararlarını alırken kendisini kısıtlanmış hissetmemelidir.

Krizle başa çıkmanın ya da önlemenin yollarından biri de çalışanların kriz ve kriz yönetimi konusunda eğitilmesidir. Bunun için çalışanlar, işletme içinden ve dışından gelebilecek sinyalleri tanımalı ve kriz değişkenleri hakkında bilgilendirilmelidir. Ayrıca örgüt üyelerinin kriz anında nasıl davranmaları ve neler yapmaları gerektiği konusunda da eğitim almaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlar krizin doğuracağı belirsizlik, baskı ve stresten dolayı etkili kararlar almakta problem yaşayabilmektedir. Yöneticiler ya da örgüt dışı profesyoneller tarafından toplantı, seminer, uygulamalı grup eğitimi, senaryo tekniği veya çeşitli eğitim araçlarıyla kriz eğitimi verilebilmektedir (Tüz 2014: 66-67). Yapılan periyodik eğitim ve tatbikatlarla reaksiyon süresi en aza indirilmeye çalışılmaktadır (Tutar 2016).

Özetle kriz öncesi yönetimde etkin planlama yapılması, organik örgüt yapısının oluşturulması, bilgi sistemlerinin kullanılması, kriz ekibinin kurulması ve krize yönelik eğitimlerin verilmesi önemli bir role sahiptir.

2.8.3 Kriz Anında Yönetim

Bazı örgütler, kriz öncesinde hazırlık çalışmaları yapmadıkları için krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bazı örgütler ise krizden korunmak ve krizi önlemek için stratejik bir planlama, iç ve dış çevre analizi, esnek bir örgüt yapısı oluşturma, erken uyarı sistemi kurma gibi pek çok çalışma yapmış olsa da krizle karşılaşmaları kaçınılmaz bir durum olabilmektedir. Bu nedenle hangi nedenle olursa olsun örgütler için önemli olan krizi en az zararla atlattırmaktır. Bunu başarmak için de örgütlerin etkin bir kriz yönetimine ihtiyaçları vardır. Krizi etkin bir şekilde yönetebilen örgütler zararı minimuma indirebilir hatta krizi fırsata dönüştürerek krizden karlı çıkabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetiminin ilk adımı krize neden olan sorun ya da sorunları tespit etmektir. Sorun ya da sorunların doğru bir şekilde tespit edilmesi krize uygun çözüm yöntemlerinin bulunmasını ve uygulanmasını kolaylaştırır. Ancak krizin daha fazla derinleşmemesi ve tekrarlamaması için kısa vadeli anlık çözümler yerine uzun vadeli geleceğe dönük çalışmaların yapılması tercih edilmelidir (İpçioğlu 2013b: 79).

Kriz anında geliştirilecek stratejide öncelikle dört konuya dikkat edilmelidir (Baltaş 2004: 27):

1. Genel müdürün yönetiminde olacak Şekilde birkaç üst düzey yöneticiyle kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
2. Zamanın büyük çoğunluğunu krizi dondurmaya adayan ekibin varlığıyla diğer çalışanlar günlük işleri devam ettirmelidir.
3. Stratejik iletişimden sorumlu bir ekip kurulmalıdır.
4. Kriz yönetimi ekibinde gerektiğinde durumu tüm çıplaklığıyla ifade edebilecek, gerçekleri olduğu gibi söyleyebilecek biri veya birileri olmalıdır.

Kriz yönetim ekibi i ve dış krizlerin işi nasıl etkileyeceğini değerlendirmelidir. Operasyonlar, nakit akıŐları, çalışanlar, sektördeki etkiler ve kurum arasındaki ilişkileri göz önüne alarak krizin etkilerini hızla azaltma yolları belirlenmelidir (Baltaş 2004: 27).

Krizin kontrol altına alınmasında çabuk ve kararlı davranmak önemlidir (Luecke 2015:78). Aynı zamanda kriz ortamı, korkusuz kararlar almayı da gerektirebilir (elik, 2010;129). Krizde hızlı bilgi akışı sağlanarak doğru kararların alınmasında Karar Destek Sistemlerinden (KDS) yararlanılabilir. KDS karar alıcıya yarı yapısal sorunları çözmek konusunda veri sağlayan etkileŐimli bilgisayar destekli sistemlerdir. KDS, sorunun tespit edilmesi, çözüm nerileri geliştirme ve test etme, en iyi çözümün seçimi ve uygulanması olmak üzere 3 aŐamalı bir süreç olarak düŐünülebilir. KDS ile hedeflenen, alınan kararları iyileŐtirmektir. Karar alma sürecine katkı sağlamak ve kriz ekibinin görevlerini daha etkin bir Şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak için Grup Karar Destek Sistemleri (GKDS) de önem taŐıymaktadır. GKDS plan dışı ve ani değişimlerin yaŐandıĐı kriz ortamında, örgütsel etkinliği arttırmayı ve kolektif aklın harekete geçirilmesini sağlamaktadır (Tutar 2016).

Karar vericilerin kriz ortamında çok hızlı ve kısa zamanda karar verme zorunlulukları merkezileşme eğiliminin doğmasına neden olabilmektedir. Kararlarda merkezileşme eğiliminin olması özellikle yaratıcılık yönünden yetersiz kararların alınmasına yol açabilmektedir. Bu durumu önleyebilmek için ekip çalıŐmasından yararlanılan karar alma teknikleri kullanılabilir. Ekip alıŐması Şeklinde karar alma tekniği ile birden fazla kişinin uzmanlık bilgisine, tecrübe ve yeteneklerine baŐvurulduĐu için bireysel kararlardan daha etkin ve tutarlı kararlar alınmaktadır. Hem kriz durumunda çalışanların yaratıcılıkları ön plana çıkar hem de sonuçtan herkes sorumlu olmaktadır. ıkan sonuçtan eŐit derecede sorumlu olan çalışanlar daha dikkatli davranmaktadır. Ayrıca kriz yönetim sürecine katılım sağlayan çalışanların motivasyonları da artmaktadır. Yöneticiler, krizin niteliğine göre stratejik düŐünme, beyin fırtınası, delphi veya karar konferansı yöntemlerini uygulayabilmektedir (Tz 2014: 105-106).

Kriz döneminde yaşanan huzursuzluklar, çatışmalar, gerilimler, belirsizlikler ve stres örgütsel iklimi olumsuz etkileyebilmektedir. Kriz döneminde doğru insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi, stres ve zaman yönetimi konusunda çalışanların eğitilmesi ve tüm bu süreçte etkin bir iletişimin sağlanması olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmasına katkıda bulunarak krizin daha kısa sürede ve daha az hasarla atlatılmasına katkı sağlayacaktır (İpçioğlu 2013b: 85-90). Bu nedenle sonraki bölümde insan kaynakları, stres, zaman ve iletişim yönetimi daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.8.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının kriz yönetiminde ve örgütün stratejik planlama sürecinde çok fonksiyonlu bir rolü vardır. Kriz ortamında örgütler insan kaynakları açısından çeşitli stratejilere başvurabilmektedir. Bu stratejileri, genellikle maliyet tasarrufu ve yeniden yapılanma gibi uygulamalar oluşturmaktadır. Uygulanan insan kaynakları politikaları “İşten Çıkarma”, “İşten Çıkarmaya Alternatif Uygulamalar” ve “Diğer Politikalar” şeklinde ele alınabilmektedir (Tüz 2014: 224).

Krizde kaybedilen güce rağmen örgütler ayakta kalabilmek için küçülme yoluna gidebilmektedir. Bu süreçte sisteme yönelik uzun vadeli bir bakış açısı, yöntem ve iletişim şekli önem taşımaktadır. İşten çıkış işlemleri yapılırken şirkete, ürüne ve müşterilere zarar vermeden düzenlemeler yapılmalıdır. İşten çıkış işlemleriyle eş zamanlı olarak düşük motivasyon, verimsizlik, güven problemleri gibi sorunlar ele alınmalıdır. İşten çıkış işleminin birinci önceliğinin mevcut işgücünü daha verimli hale getirmek olduğu unutulmamalıdır. Sorumluluk ve fedakârlık örgütün her kademesinde paylaşılırken açık bir iletişim benimsenmelidir (Baltaş 2004: 31).

Yeniden yapılanma, birleşme, küçülme ve kapanma gibi çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmak zorunda kalan çalışanlara, kişisel ve profesyonel özellikleriyle ilgili farkındalık kazandıran, bu özelliklerine uygun iş olanaklarını araştırma konusunda yardımcı olan outplacement adı verilen ve 1970’lerde ABD’de uygulanmaya başlayan program uygulanabilmektedir. Böylece işten çıkarma sürecinde örgütün bütünlüğü ve itibarı da korunmuş olmaktadır (Baltaş 2004: 31).

Zorunlu olarak işten çıkarılan kişiler eski örgütlerine karşı düşmanlık düzeyine varan duygular besleyebilmektedir. Yalnızca işten ayrılan çalışanlar hayal kırıklığı, kaygı ve kızgınlık gibi duygular yaşamaz (Baltaş 2004: 34). Geride Kalan Sendromu (Niederland 1968), geride kalan çalışanların duygusal yapılarında ve davranışlarında karmaşa ve sapmalar yaşanmasıdır. Çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri, moral düzeyleri, kuruma inançları ve bağlılıkları düşerken stres düzeyleri, gelecek kaygıları ve endişeleri artabilmektedir. Bu nedenle kriz döneminde insan kaynağını azaltmaya gitmeden önce başka yöntemler de değerlendirilmelidir. Aşağıda işten çıkarmaya alternatif olabilecek bazı uygulamalara yer verilmiştir (Tüz 2014: 224-234).

İşe Alımları Durdurma: Örgütler finansal açıdan zorluk yaşadıkları dönemlerde örgüte yeni çalışan almayabilir ya da başlatılmış bir işe alma sürecini geçici bir süre için dondurabilmektedir.

Fazla Mesaiyi Sınırlama: Kriz sinyallerinin ilk alındığı dönemde üretim hızı yavaşlatılabilir ve fazla çalışmalar kaldırılabilir.

Ücretli ve Ücretsiz İzin: Özellikle üretimin kısmen veya tamamen durduğu zamanlarda öncelikle çalışanların kanundan ve toplu iş sözleşmesinden doğan yıllık izin hakları kullandırılabilir.

Çalışma Süresinin Azaltılması: Ekonomik kriz dönemlerinde talep ve sipariş azalmasının etkisiyle iş yerinde üretimin düşürülmesi gerekebilir. Bu durumda işçileri topluca işten çıkarmak yerine

çalışma süreleri azaltılabilmektedir. İş yerindeki çalışma süresini azaltmak ve buna paralel olarak aynı oranda çalışanların ücretlerini de indirmek için iş sözleşmelerine veya toplu iş sözleşmelerine bununla ilgili hükümler konulabilmektedir.

Ücret Ekleri ve Sosyal Yardımları Kaldırma: İşveren tarafından işçiye asıl ücretinin yanında verilen ücret ekleri (ikramiye, prim, komisyon vb.) ile sosyal yardımlar (konut yardımı, çocuk yardımı, yakacak yardımı vb.) gibi yan hakların kriz döneminde kaldırılmasıyla tasarruf sağlanabilmektedir. Ancak böyle bir değişiklik İş Kanunu madde 22'ye göre iş şartlarında esaslı bir değişiklik anlamına geldiği için işverenin bu değişikliği işçiye yazılı olarak bildirmesi ve işçinin de bu değişikliği yazılı olarak 6 iş günü içinde kabul etmesi gerekmektedir. İşçinin kabul etmemesi ya da suskun kalması halinde değişiklik işçiyi bağlamayacak ve işçi yeni koşullara uyum sağlamak zorunda olmayacaktır (Şakar 2018: 172-173).

Yarı zamanlı /Kısmi Süreli Çalışma: Haftada iki gün, her iş günü iki saat gibi değişik seçenekler dahilinde örgüt, çalışanları kısmi süreli olarak istihdam etmeyi seçebilmektedir. Kısmi süreli iş sözleşmesinden söz edebilmek için emsal işçiye göre 45 saat olarak belirlenen normal çalışma süresinin, taraflarca 30 saatin altında olmasının kararlaştırılmış olması gerekmektedir. Çalışanın ücreti ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süre ile orantılı olarak ödenmektedir (Şakar 2018: 82).

Çağrı Üzerine Çalışma: Kısmi süreli iş sözleşmesine dayanan çağrı üzerine çalışma, yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde işin, yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisidir. Eğer işçinin hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde ne kadar süreyle çalışacağı taraflar tarafından belirlenmemişse, haftalık çalışma süresi yirmi saat olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çağrı üzerine çalıştırmak için belirlenen sürelerde işçinin iş edimini yerine getirmesi için işçi, çağrılın veya çağrılmanın ücrete hak kazanmaktadır. Tarafların aksini kararlaştırmaması halinde işveren çağrıyı işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapması gerekmektedir. Sözleşmede günlük çalışma süresinin kararlaştırılmaması halinde ise işveren yaptığı her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır (Şakar 2018: 87).

Geçici İş gören Çalıştırılması: Kısa süreli olarak ortaya çıkan işgücü ihtiyacının karşılanması için tam zamanlı çalışanların yerine geçici iş görenlerin istihdam edilmesi yoluna gidilebilmektedir. Ya da işyerinde üretimin düşmesi nedeniyle ortaya çıkan iş gücü fazlalığını ortadan kaldırabilmek için bazı çalışanlar başka bir işyerinde geçici olarak çalışmak üzere gönderilebilmektedir (Tüz 2014: 229). 4857 sayılı İş Kanunu'na göre “İş sağlığı ve güvenliği bakımından acil olan işlerde veya üretimi önemli ölçüde etkileyen zorlayıcı nedenlerin ortaya çıkması halinde” ve “işletmenin ortalama mal ve hizmet üretim kapasitesinin geçici iş ilişkisi kurulmasını gerektirecek ve öngörülemeyecek şekilde artması halinde” en fazla dört ay süreyle geçici iş ilişkisi kurulabilmekte ve toplam sekiz ay geçmemek üzere en fazla iki defa yenilenebilmektedir. İşveren belirtilen sürenin sonunda aynı iş için altı ay geçmedikçe yeniden geçici işçi çalıştıramamaktadır (Şakar 2018: 92).

Dış Kaynak Kullanımı (Alt işveren/ Taşeron/ Outsourcing): İşyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin veya işin gereğinden doğan, teknolojik uzmanlık gerektiren işlerde işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran bir işveren ile asıl işveren-alt işveren ilişkisi kurulabilmektedir. Daha önce o işyerinde çalışan biriyle alt işveren ilişkisi kurulamaz ve asıl işveren ile alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayanması halinde alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi olarak görülerek işlem yapılmaktadır (Şakar 2018: 33-34).

Evde Çalışma: Özellikle emek-yoğun ve adem-i merkezileşmeye eğilimli olan giyim ve tekstil endüstrisinde tercih edilen evde çalışma modelinde evden çalışanların gereksinim duydukları araçlar en az düzeydedir. Pek çok iş herhangi bir makineye ihtiyaç duyulmaksızın elle yapılabilir. Ürünlerin ayıklanması, sınıflandırılması, temizlenmesi, paketlenmesi ve etiketlenmesi emek-yoğun işler olarak tanımlanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektöründe evde çalışma yaygınlaşırken gelişmekte olan ülkelerde ise tarım ürünlerinin ayıklanması, sınıflandırılması ve temizlenmesinde evde çalışma uygulaması yaygındır (Eyrenci, Bakırcı 2000: 26).

Ev Esaslı Tele Çalışma/ Evde Tele Çalışma: Ev esaslı tele çalışma, yeni teknolojilerle beraber örgütlerin geleneksel ve merkezi yapılarından uzaklaşarak merkez büro veya üretim olanaklarından uzaktaki bir yerde yapılan, iletişim ve bilgi teknolojileriyle gerçekleştirilen bir çalışma şeklidir (Eyrenci, Bakırcı 2000: 27). İşçinin her gün iş yerine gitmek zorunda olmaması, evine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırabilmesi, yol parasından tasarruf etmesi, işini kendisine göre planlayabilmesi ev esaslı tele çalışma modelinin avantajlarındandır. İşin işyerinde yapılmasının gerekmemesi ise işyeri giderlerinin azalmasını sağlamakta ve engelli personelin de çalışmasına imkân tanımaktadır (Tüz 2014: 231).

Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının 10 Mart 2020 tarihinden bugüne kadar örgütlerin çoğu ev esaslı tele çalışma modeline geçmeye başlamışlardır. Önümüzdeki dönemlerde de fiziksel ofis yapılanmalarında ve ofis içi çalışma düzeninde bazı değişikliklerin olacağı öngörülmektedir (KPMG 2020a: 2).

Ev esaslı tele çalışma modeline, tez konusuyla ilişkili olması nedeniyle ikinci bölümde daha geniş yer verilecektir.

2.8.3.2 Stres Yönetimi

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal olarak tehdit edilmesi sonucunda ortaya çıkan durumdur. Tehdit ve zorlanmalara karşı organizma, kendisini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme potansiyeline sahiptir. Bu potansiyel, tehlike ile karşılaşıldığında “savaş ya da kaç” cevabının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Organizma, tehlike ile başa çıkamayacağını düşünürse tehlikeden uzaklaşma yoluna gitmektedir. Eğer tehlike ile başa çıkabileceğine inanırsa, tehlike ile savaşı ve sonucunda da yeni duruma uyum sağlamaktadır (Baltaş, Baltaş 2008: 20).

Stresin bireysel ve örgütsel pek çok farklı kaynağı olmak beraber önemli stres kaynaklarından biri de krizdir. Kriz, çalışanların ve yöneticilerin yeni bir duruma adapte olmaya çalıştığı, çok fazla problemle karşı karşıya kaldığı ve belirsizlikle mücadele ettiği bir süreç olduğu için strese yol açabilmektedir. Örgütte artan gerilimle beraber çalışanlarda korku, kaygı ve panik gibi duyguların yoğunluğu artabilmektedir. Krizle baş etmede uygulanan örgütün küçülmesi ve işten çıkarmalar çalışanların stresini üst düzeye çıkarmaktadır. Yöneticiler de krizde yoğun çalışma, zaman baskısıyla hızlı ve isabetli kararlar alma, çalışanlardan gelen baskı ve işten çıkarmalar gibi birçok nedenden dolayı strese maruz kalabilmektedir (İpçioğlu 2013b: 85).

Stresin iş verimliliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Stresin düşük olduğu ortamlarda, verimlilik genellikle düşmektedir. Bu nedenle verimliliğin yükseltilmesi için stres düzeyinin ve yoğunluğunun arttırılmasına ihtiyaç vardır. Ancak stres yoğunluğunun ve düzeyinin aşırı ölçüde yükselmesi halinde çalışanlarda tükenme meydana gelerek verimlilikte hızlı bir düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun için stresin yoğunluğunun orta ya da optimum düzeyin altına düşürülmemesi gerekmektedir (Eren 2004: 292).

Verimliliğin düşmesi dışında stres altında sağlığını ve moralini kaybeden çalışanların örgüte yansıyan sonuçları iş gören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak, çalışanların örgütle bütünleşmesini ve iş tatmini negatif olarak etkilemektedir. İş gören devir hızının optimum düzeye göre yüksek olması örgütteki stres düzeyi konusunda bir tehlike işareti olabilmektedir. Stresin örgüte bir diğer yansıması olan işe devamsızlık da artan stres ortamının yarattığı isteksizlik ya da çalışanlarda neden olduğu hipertansiyon, ülser gibi rahatsızlıklar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir (Tüz, Sabuncuoğlu 2013: 288-289). Kimi zaman da örgütte alınan kararları yeterli veya adaletli bulmayan çalışanlar kaygı, öfke gibi duygularını dengeleyebilmek için işlerini ihmal edebilir ya da örgütte israfa neden olabilecek davranışlar sergileyebilmektedir (Çelik 2010: 276).

Stresin yönetimi ve kontrolüne ilişkin örgütsel boyutta geliştirilen; çalışanlarla açık bir iletişim kurulması, istihdamda süreklilik sağlanarak öncelikle iş gören sayısının azaltılması yoluna gidilmemesi, zaman yönetimine önem verilmesi, dinlenme için yeterli zamanın ayrılması, açık ve uyumlu rol beklentilerinin sağlanması, aşırı iş yükü ya da iş yükü azlığı konularında duyarlı davranarak uygun yöntemlerin kullanılması, örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurulması, çalışanların desteklenmesi, teşvik edilmesi, gereksinimlerinin karşılanması, grup çalışmalarını destekleyerek gruba bağlılığın arttırılması, çalışanlara kendilerini ifade etme olanağının tanınması, işyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirilmesi için esneklik gösterilmesi, çalışanların kararlara katılımında fırsat tanınması, strese katkıda bulunabilecek iş koşullarına dikkat edilmesi, iş görenler için stres yönetimi hizmetlerinin desteklenmesi, çalışanlar için stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenmeleri ve mücadele etmeleri için fırsatların sağlanması gibi uygulamalar kullanılabilmektedir (Çelik 2010: 302; Aydın 2016: 162).

2.8.3.3 Krizde Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, örgütteki diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanılmasını gerektiren bir süreçtir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulayabilmek için, zamanın nasıl kullanılacağına bilmenin yanında ne gibi problemlerle karşılaşılacağına ve bunların nedenlerinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Zaman yönetiminin amacı doğru işleri kısa zamanda yapmaktır (Tüz, Vergilioğlu 2013: 303).

Örgütlerde işlerin belirli bir zaman diliminde yetiştirilmesi zorunluluğu, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde zaman baskısı yaratarak telaşa neden olmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde zaman baskısı ve iş yetiştirme telaşı daha büyük bir gerilime yol açmaktadır. Çalışanlar vakitlerinin çoğunu ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla geçirebilmekte, asıl görevlerini ve önceliklerini belirlemede zorluk yaşayarak daha büyük zaman israfına neden olabilmektedir. O nedenle bu dönemlerde ortaya çıkan sorunları bastırmak yerine sorunların çıkış noktasına eğilmek ve çalışanları sorunlara uzun vadeli çözümler bulmaları için teşvik etmek gerekmektedir. Başarılı bir zaman yönetimi için kullanılabilecek klasik teknikler aşağıdaki gibidir (Tutar 2016: 105-107):

- Temel ve zorunlu işlere öncelik verilmelidir
- Birbiriyle ilişkili olan faaliyetler gruplandırılmalıdır
- Büyük işler uygun zaman dilimlerine bölünmelidir
- Zaman tablosu oluşturulmalıdır
- Bir anda tek bir işle uğraşılmalıdır

Zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için şekildeki zaman kullanım matrisi (Şekil 7)'den yararlanılabilmektedir.

	Acil olan İşler	Acil Olmayan İşler
Önemli	I ➤ Beklenmedik acil olaylar ➤ Hemen çözülmesi gereken sorunlar ve krizler ➤ Kritik önemi olan işler (Kriz süresince matrisin bu bölümü devreye sokulur)	II ➤ Önleme döngü, üretim kapasitesine döngü faaliyetler ➤ İlişkiler geliştirme ➤ Yeni fırsatlar arama ve geliştirme ➤ Planlama, dinleme
Önemsiz	III ➤ Engeller, ziyaretler ve telefonlar, ajanda işleri ➤ Gelen mektuplar ve raporlar ➤ Bazı toplantılar ➤ Daha fazla ihmal edilmeyecek işler ➤ Herkesin dikkatini çeken popüler faaliyetler	IV ➤ Teferruat, önemsiz ayrıntılar ➤ Önemsiz mektuplar ➤ Önemsiz telefonlar ➤ Zaman israf edici faaliyetler ➤ Hoş fakat önemsiz bazı uğraşlar ➤ Özel işler, önemsiz toplantılar

Şekil 7: Zaman Kullanım Matrisi

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, “İyi Düşün Doğru Karar Ver”, İstanbul: Remzi, 1993, s. 187.

Zaman kullanım matrisine göre örgütün amaçlarına hizmet eden işler önemlidir. Krizde zaman yönetiminde matrisin birinci penceresinden yararlanılır. Birinci pencere hem önemli hem de acil işleri içermektedir. Böylece yapılması gerekmeyen ya da yapılması hiçbir sonuç getirmeyen işler bertaraf edilmiş olmaktadır (Cüceloğlu 1993: 187; Tutar 2016: 107).

2.8.3.4 Krizde İletişim

Organize olmanın ve işleri yoluna koyabilmenin en önemli unsurlarında biri etkili bir iletişim kurmaktır (Tutar 2016). Örgütlerin, bu durumu göz önüne alarak kriz sürecinde bir iletişim planına sahip olmaları ve krizde bu planı uygulamaya koyabilmeleri örgüt içinde veya dışında meydana gelebilecek güven sorunlarını engellemektedir (Tüz 2014:99). Krizle ilgili bilginin diğer kişilerle paylaşılması, krizin yarattığı haber boşluğunu doldurarak dedikodu ve söylentileri durdurmaktadır. Örgütün krize yaklaşımının açıklanması, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların ve çalışanların konuyla ilgili bilgilendirilmesi, krizi önlemek için gerekli olan birçok faaliyetin düzenli bir şekilde yapılabilmesini sağlamaktadır. Kriz esnasında uygulanabilecek bazı iletişim önerileri aşağıdaki gibidir (Luecke 2015: 95-96):

- Samimi ve içten davranılmalıdır.
- Gerçeklerin paylaşılmasına dikkat edilmelidir.
- Bilinen ve bilinmeyen konularda dürüst olunmalıdır.
- Kriz danışma hattı kurulmalıdır.
- Kriz danışma hattından ulaşılabilecek bilgi, devamlı olarak güncellenmelidir.
- Spekülasyon yapmamaya özen gösterilmelidir.

İletişim planı oluşturulurken öncelikle yönetim kurulu ile halkla ilişkiler, hukuk, finans ve diğer bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında iletişim kurularak hasar durumu belirlenmelidir. Kriz ortamında her olasılık dikkate alınarak en kötü ve en iyi durumlara göre analiz yapılmalıdır. Kriz hasar analizi komitesi ortaklarla da ilişki kurarak desteğin devamını sağlamalıdır. Basına bilgi verilirken basın mülakatı, basın konferansı veya basın bülteninden biri seçilerek iletişim planı basınla paylaşılmalıdır. Kriz iletişim planında önemli bir nokta ise örgüt çalışanlarının krizle ilgili mesajları zamanında ve doğru bir şekilde almalarıdır. Ayrıca tüm bu süreçlerde insanlar bilgi almak için eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak istemektedir. Ancak üst yönetimin tüm bu soruları cevaplaması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bilgi alışının acil bilgi merkezi, halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz ekibi sözcüsü kanalıyla sağlanması gerekmektedir (Tüz 2014: 99-100).

Günümüzde kriz iletişimde internet de önemli bir role sahiptir. İnternet, örgüte krizden korunma konusunda destek olabileceği gibi krizin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle bilgisayar destekli kriz iletişim programları oluşturulurken ve uygulanırken dikkatli olunmalıdır. İyi oluşturulan bir bilgisayar destekli kriz iletişim programı, bütün örgütlere kolay bir şekilde paydaşları ile doğrudan iletişim kurma imkânı tanımaktadır (Perry, Taylor, Doerfel 2003: 208-211).

Krizde açık bir iletişim benimseyen, güven veren, çalışanlarının kendi duygularını açığa vurmasına imkân tanıyan ve ilgililere düzenli bir şekilde bilgi sağlayan örgütler, çalışanlarının motivasyonunu arttıracak ve örgüt imajlarına katkıda bulunmaktadır (Baltaş 2004: 42).

2.8.4 Kriz Sonrasında Yönetim

Kriz sonrası yönetimde, krizin tekrarlanmaması için uygun yönetim yapısına geçiş yapılırken diğer yandan da tekrar kriz yaşanması halinde uygulanacak acil çalışmalar hazırlanmaktadır. Kriz sonrası yönetiminin ilk adımında kriz sonrası durumun gözden geçirilmesi ve analiz edilmesi vardır. Sonraki adım ise kriz öncesi olağan yapıya dönülmesidir (Tüz 2014: 115).

Krizin ortaya çıkardığı karışıklık döneminden sonra örgütte değişim kaçınılmaz olacaktır. Örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için değişen koşullar doğrultusunda örgüte yeni bir yapı ve bakış açısı kazandırılmalıdır. Örgütün normal işleyiş düzenine geri dönebilmesi için örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden tasarlanmasına ve iş programlarının uygulanmasına ihtiyaç vardır. Örgütte yapılan reorganizasyon ile örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurlarında iyileştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Krizin olumsuz etkiler bertaraf edilirken ve örgüte yeni bir dinamizm kazandırılırken şu adımlardan yararlanılabilmektedir (Tutar 2016: 113):

- Verimli çalışmak konusunda engel oluşturan faktörler ortadan kaldırılmalıdır.
- Örgütün hedefleri yeniden belirlenmelidir.
- Kriz sürecinde yürütülen çalışmalar gözden geçirilmelidir.

Kriz süresince örgütte merkezileşme ve otorite artabilmektedir. Kriz sonrasında bu eğilimlerden hızla uzaklaşılmalıdır. Ayrıca krizle beraber çalışanlarda korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz savunma ortaya çıkabilmektedir. Yeni bir örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütün fiziki unsurlarındaki değişimler ile çalışanların motivasyonu arttırabilmekte ve dinamizm oluşturulabilmektedir (Tutar 2016: 114-116).

Kriz sonrasında çalışanların tutum ve davranışlarını iyileştirme, örgütün kültürünü geliştirme, yapı ve süreçlerdeki değişimde sosyal sistemin ve teknolojinin gerekli kıldığı değişimleri değerlendirme çalışmalarını içeren örgütsel geliştirme ile şunlar amaçlanmaktadır (Eren 2004: 571-572):

- Örgüt üyeleri arasında dayanışma ve güven duygusunu geliştirmek, gereksiz endişe ve korkudan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak

- Örgütte hiyerarşik yetkiden kaynaklanan otorite ilişkisi yerine bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerin meydana getirdiği doğal otorite ilişkilerini geliştirmek
- Örgütte dikey, yatay ve çapraz iletişimi arttıracak bir örgütsel ortam oluşturarak örgütteki iletişim engellerini ortadan kaldırmak
- Sorun çözme ve karar verme süreçlerinde demokratik olmak ve çalışan katılımının sağlamak
- İş zenginleştirmeye yardımcı olmak
- Örgüt üyelerine değerli olduklarını hissettirerek daha fazla güdülenmesine ve doyum sağlamasına yardımcı olmak
- Tüm örgütün etkinliğini, verimliliğini ve örgüt üyelerinin mutluluğunu arttırmak

Örgüt geliştirme programı ile çalışanların ilgileri toplanarak örgütün değişime uyum yeteneği artar. Örgüt krize karşı daha dirençli hale gelir ve örgütün problem çözme yeteneği artmaktadır (Tutar 2016: 117).

Krizin son aşamasında krizden sonuç çıkarma, ders alma ve öğrenme vardır (Mitroff ve Pearson 1993: 54). Örgütlerin bilgiyi yaratma, elde etme ve aktarma becerisine sahip olan ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşlere uygun olarak düzenleme yeteneğine sahip organizasyonlara ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç doğrultusunda çevrede meydana gelen değişimleri dikkate alarak örgütün sürekli olarak kendini dönüştürmesi ve geleceğini yaratma kapasitesini geliştirmesi, örgütsel öğrenme ile mümkündür (Efil 2015: 470). Örgütte insan kaynaklarının eğitiminin yapılması örgütsel öğrenmenin öncelikli adımıdır. Bu eğitimler ile bir örgütün krizle karşılaşması önlenilmekte ya da krizdeki bir örgütün krizi yönetmesi ve krizden çıkması kolaylaşabilmektedir (Tutar 2016: 121).

Şimdiye kadar kriz ve kriz yönetimine ilişkin literatürdeki bilgilere yer verilerek tez konusunun birinci bölümü açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm kapsamında ise Covid-19 pandemisinde kriz yönetimi ve bu süreçte ön plana çıkan ev esaslı tele çalışma modeli anlatılacaktır.

3. COVID-19 SALGININDA KRİZ YÖNETİMİ VE EV ESASLI TELE ÇALIŞMA BİÇİMİ

11 Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO 2020a), yeni coronavirus salgınına pandemi olarak nitelendirerek tüm dünya hükümetlerini meseleyi ciddiye almaya ve halk sağlığı için acil olarak sert önlemler hazırlamaya çağırmasıyla, küresel ekonomide ve çalışma dünyasında benzeri görülmemiş değişiklikler yapılmaya başlanılmıştır. Ülke çapında kilitlenme veya evde kalma önlemleri yürürlüğe girerken, görev ve sorumlukları açısından evde kalarak uzaktan çalışmaya uygun olan çalışanların büyük çoğunluğu bu şekilde işlerini sürdürmüşlerdir. Önceden ev esaslı tele çalışma modeline aşina olan örgütlerin yanı sıra daha önce ev esaslı tele çalışmayı denememiş örgütler de bu modele geçiş yaparak tarihteki en kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyimine aracılık etmişlerdir. Pandemi nedeniyle hızlı bir şekilde ev esaslı tele çalışma modelini benimseyen çalışanlar, işe gidip gelme süresinin kısılması, daha iyi bir iş-yaşam dengesi için fırsat yakalanması, daha esnek bir program ile alternatif bir yerden çalışma özgürlüğü sunulması gibi avantajların yanında izole olma ve çalışma arkadaşlarıyla temasın kesilmesi gibi dezavantajlarıyla da karşı karşıya kalmışlardır (ILO 2020a: 1). Ev esaslı tele çalışma modelinin avantajlarının ve dezavantajlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin yalnızca pandemi süresince değil pandemi sonrasında da örgütlerin gündeminde olacağı ve önem kazanacağı öngörülmektedir (KPMG 2020a: 2).

Tez çalışmasının ikinci bölümünde yukarıda açıklanan kapsam doğrultusunda öncelikle Covid-19 pandemisi hakkında kısa bir bilgi verilecek ve ardından Covid-19 döneminde örgütlerin kriz yönetimi ele alınacak, son olarak da Covid-19 döneminde yaygınlaşan ev esaslı tele çalışma modeline yer verilecektir.

3.1 Covid-19

Koronavirüs insanlar da dahil pek çok canlıyı enfekte edebilen, soğuk algınlığı gibi toplumda yaygın görülen hafif enfeksiyon tablolarından, Orta Doğu Solunum Sendromu (Middle East Respiratory Syndrome, MERS) ve Ağır Akut Solunum Sendromu (Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS) gibi daha ciddi enfeksiyon tablolarına neden olabilen büyük bir virüs ailesidir (T.C. Sağlık Bakanlığı 2020b:5).

Koronavirüslerin insanda bulunan ve insandan insana kolaylıkla bulaşabilen çeşitli alt tipleri vardır. İnsanlar arasında dolaşan bu alt türlerin etkenleri, semptomları belirsiz virüsler arasında yer almış ve yıllarca insanda sadece soğuk algınlığı etkenleri yarattığı düşünülmüştür. Ancak 2002-2003 yıllarında yeni bir corona virüsün, Ciddi Akut Solunum Sendromu (SARS)’nun, hayatımıza girmesiyle virüsün sadece soğuk algınlığına değil daha ciddi tablolara da yol açtığı anlaşılmıştır. 2012 yılında ise Ortadoğu

Solunum Sendromu (MERS)'nin görülmesiyle yeni çıkan corona virüslerinin hayvandan insana ve insandan hayvana geçme olasılığı da fark edilmiştir. 29 Aralık 2019 yılında ise Çin'in Wuhan şehrinde akciğer enfeksiyonu (pnömoni) görülmesi sonucunda deniz ürünleri ve canlı hayvan satan bir markette çalışan dört kişi ile aynı günlerde bu marketi ziyaret edenler tedavi altına alınarak hastalığa neden olan etkeni tanımlamak için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışmalar sonucunda yeni virüsün, corona virüs ailesine ait olduğunun tespit edilmesiyle 12 Ocak 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO), virüsü, 2019 yeni-corona virüs (2019-nCoV) olarak adlandırmıştır (Evren, Us 2020: 9).

Çin hükümeti, yeni tip corona virüsün neden olduğu salgını kontrolü altına almaya çalışırken dünyanın farklı ülkelerine özellikle Avrupa'ya salgın, hızla yayılmaya başlamıştır. Mart 2020 başı itibariyle Çin'de salgının hızı yavaşlarken, İran, Güney Kore ve İtalya'da Covid-19 vakalarında ve bu enfeksiyona bağlı ölümlerde artış görülmüştür (TC. Sağlık Bakanlığı 2020a). Nisan ayı itibariyle de ABD, vaka ve ölüm sayısı açısından dünyada birinci sırada yer alırken İspanya ise vaka sayısı açısından ABD'yi; ölüm sayısı açısından ikinci sırada yer alan İtalya'yı takip etmiştir. Tablo 1'de Nisan ayı itibariyle en fazla covid-19 vakası görülen 10 ülkenin vaka sayıları görülmektedir (ECDC 2020).

Tablo 1: Toplam Vaka ve Ölüm Sayısına Göre İlk 10 Ülke

Ülkeler	Vaka Sayısı Sıra	Ölüm Sayısı Sıra	Toplam Vaka	Toplam Ölüm	Fatalite Hızı	Test Sayısı	Test Sayısı/Milyon Kişide
ABD	1	1	719.686	38.200	5,31	3.637.986	10.991
İspanya	2	3	191.726	20.043	10,45	930.230	19.896
İtalya	3	2	175.925	23.227	13,20	1.305.833	21.598
Fransa	4	4	147.969	18.681	12,62	463.662	7.103
Almanya	5	9	142.614	4.405	3,09	1.728.357	20.629
İngiltere	6	5	114.217	15.464	13,54	460.437	6.783
Çin	7	8	82.719	4.632	5,60	320.000*	2.820*
Türkiye	8	12	82.329	1.890	2,30	598.933	7.101
İran	9	7	80.868	5.031	6,22	330.137	3.931
Belçika	10	6	37.183	5.453	14,67	145.997	12.597
Hollanda	14	10	31.589	3.601	11,40	154.911	9.041

Kaynak: ECDC, 18 Nisan 2020, <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>; Aktaran: Meltem Çöl ve Gülşen Güneş, Covid-19, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2020, s.4.

* Guangdong, Çin (113,5 milyon nüfus) (28.02.2020)

Türkiye'de ise ilk Covid-19 kaynaklı ölüm vakası 17 Mart'ta meydana gelmiş ve Nisan ayı başlarında da günlük vefat eden hasta sayısı 60-100 arasında seyretmiştir. 14 Nisan itibariyle 100'ün üstüne çıkmış, Aralık 2020'de ise günlük vefat edenlerin sayısı günlük 200'ün üzerine çıkmıştır.

Aralık ayı itibarıyla dünya genelinde 72 milyonun üzerine çıkan toplam vaka sayısı ve 1.5 milyonun üzerine çıkan toplam ölüm sayısı ile (WHO 2020b) Covid-19 salgının, dünyada ve ülkemizde önemli bir sorun olarak bir süre daha gündemde olacağı tahmin edilmektedir.

3.1.1 Bulaşma Yolları ve Tanı

Covid- 19 esas olarak damlacık yoluyla bulaşmakla beraber hasta kişilerin öksürmesi veya hapşırması yoluyla etrafa saçtıkları damlacıkların diğer kişilerin ellerine temas etmesi ve sonrasında ellerini ağız, burun veya göz mukozasına götürmeleri sonucunda da bulaşabilmektedir. Temastan itibaren Covid-19 için kuluçka süresinin 2-14 gün olduğu düşünülmektedir. Vakaların çoğunun da temastan yaklaşık 4-5 gün sonra semptomatik olduğu görülmüştür (Çınar, Birengel 2020: 43).

Covid-19'un bulaştırıcılık süresi kesin olarak bilinmese de semptomatik dönemden 1-2 gün önce başlayarak semptomların kaybolmasıyla sona erdiği tahmin edilmektedir (TC. Sağlık Bakanlığı 2020b: 11).

Hastalığın ilk belirtileri arasında yorgunluk, ateş, kuru öksürük, miyalji (devamlı hale gelmiş kas ağrısı) ve nefes darlığı bulunmaktadır. Daha az yaygın semptomlar ise burun tıkanıklığı, baş ağrısı, burun akıntısı, boğaz ağrısı, kusma ve ishal olarak ortaya çıkmaktadır. Ağır vakalarda genellikle bir hafta sonra nefes darlığı ve/veya hipoksi (oksijen yetmezliği) sonrasında septik şok ve Akut Solunum Sıkıntısı Sendromu (ARDS) görülmüştür (Wang vd. 2020: 1064-1065). Yeni ortaya çıkan bir bulgu da koku ve tat kaybıdır. Ciddi vakalarda ise pnömoni, ağır akut solunum yolu enfeksiyonu, böbrek yetmezliği ve ölümle sonuçlanabilmektedir (TC. Sağlık Bakanlığı 2020b: 13). Bununla birlikte, kimi hastalar asemptomatik olarak hastalığı geçirebilmektedir.

Hastalığın şiddeti, bulaşmaya karşı duyarlılığı insanlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Hastalığın yaşla ilişkili olmasına ek olarak hipertansiyon, diyabet, kardiyovasküler hastalık, solunum sistemi hastalığı vb. eşlik eden hastalığının olması halinde daha ağır bir tablo çizdiği saptanmıştır (Yang vd. 2020: 92).

3.1.2 Korunma ve Kontrol

Covid-19 insandan insana çok hızlı bir şekilde bulaşma ve çok sayıda insanı enfekte etme özelliğine sahiptir. Bu nedenle aşılama yapılana kadar hastalığı önlemede en etkili yöntem korunmadır. Korunma yöntemlerinin doğru bir şekilde uygulanması halinde hastalığın çok sayıda insana yayılmasının, ölümlerdeki artışın ve sağlık sistemlerinin zor durumda kalmasının önüne geçilebilecektir. Semptomatik ve asemptomatik hastaların bulaştırıcılığa sahip olması nedeniyle herkesin korunma önlemlerine dikkat etmesi büyük öneme sahiptir (Alıcılar, Çöl 2020: 80).

Virüsün damlacık yoluyla 1-2 metre mesafeye yayılabilmesi nedeniyle en önemli korunma yöntemlerinden biri sosyal mesafenin korunmasıdır. Bu nedenle toplum içinde yakın temas oluşturabilecek durumlardan kaçınılmalıdır. Mümkün olduğunca sosyal izolasyon sağlanmalı ve gerekmedikçe evden dışarı çıkılmamalıdır (CDC 2020).

Bulaş yollarına yönelik etkili yöntemlerden biri de sık sık ellerin yıkanmasıdır. Ellerin yıkanması, elde bulunması muhtemel virüslerin öldürülmesinde etkili olmaktadır. Su ve sabuna ulaşılmasının mümkün olmadığı durumlarda ise en az %60 alkol oranına sahip el dezenfektanı kullanılabilir. El temizliğiyle beraber, ellerin yüz, göz, ağız ve burun ile temasından da kaçınılmalıdır. Öksürürken veya hapşırırken ağız ve burnun mendil ile kapatılması, mendil olmayan durumlarda ise dirsek içinin kullanılmasına özen gösterilerek ellerin, virüsü taşımasına aracılık etmesi engellenebilir. Ellerin sıklıkla temas ettiği kapı kolları, masalar, aydınlatma düğmeleri ve telefon ekranları gibi alanların da temizliğine dikkat edilmelidir. (WHO, 2020c; CDC 2020).

Covid-19 pandemisinin başlarında sıkça tartışılan konulardan biri virüsün yayılmasını önlemede maske kullanımının etkililiği olmuştur. Pandeminin ilk döneminde sağlık çalışanlarının yanında halk tarafından da maskenin kullanımı netlik kazanamamıştır. Ancak sonrasında yapılan araştırmalar temizlik önlemlerinin yanında maskenin de önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Baytaş, Bermede, Alkış, 2020: 146). Maskeyi etkili bir şekilde kullanabilmek için bazı noktalara dikkat edilmesi gereklidir. Maskeyi takmadan önce, çıkarmadan önce, sonra ve maskeyle temas edildikten sonra eller temizlenmelidir. Kumaş maske kullanılmışsa her gün yıkanmalı, cerrahi maske ise kullanımdan sonra çöpe atılmalıdır. Valfli maskeler ise kullanılmamalıdır. Maskenin ağzı, burnu ve çeneyi kaplandığından emin olunmalıdır. Maske kullanılsa dahi sosyal mesafenin yerini tutmayacağı unutulmamalıdır (WHO 2020c).

Pandemi ile mücadelede diğer bir yöntem de aşılama olmuştur. Pandeminin ilk zamanlarında itibaren bu virüse karşı aşı geliştirmeye yönelik yoğun araştırma-geliştirme çalışmaları ortaya çıkmıştır. Kısa sürede de COVID-19 aşıları geliştirilmiş ve acil kullanım onayı ile küresel ölçekte kullanılmaya başlanmıştır (Dayan 2021:98).

Bireysel önlemlerin yanında ülke çapında ve dünyada pandeminin ilk başladığı günden bugüne kadar çeşitli önlemler alınmıştır. Öncelikle uluslararası uçuş kısıtlamaları, yurt dışından gelenler için karantina uygulamaları, sanatsal aktivitelerin durdurulması sonrasında okulların tatil edilmesi, toplu yaşam alanlarının kapatılması, uygun sektörler için evden çalışma, kronik hastalığı olan çalışanlara idari izin verilmesi, İl Pandemi Kurullarının etkinleştirilmesi ve sürveyans çalışmalarının yapılması gibi önlemler uygulanmıştır (Sancak, Çöl 2020: 212).

COVID-19 salgın yönetimi ülkemizde Sağlık Bakanlığının koordinasyonunda sektörler arası iş birliği ile “Pandemik İnfluenza Ulusal Hazırlık Planı”na uygun olarak ve Bilimsel Danışma Kurulunun önerileri dikkate alınarak yapılmaktadır. Ayrıca İl Pandemi Kurulları tarafından yapılan illere özgü

değerlendirmeler ile de alınan kararlar desteklenmektedir. Covid-19 virüsü ile enfekte olanların saptanması, bildirimi, hastanın izolasyonu ve tedavisi, tarama çalışmaları, sağlık eğitimi, fiyasyon, temaslıların incelenmesi ve takibi, karantina uygulamaları yapılan diğer salgın yönetimi çalışmaları arasında yer almaktadır (T.C Sağlık Bakanlığı 2020b: 11).

3.1.3 Covid-19 Salgınında Örgütlerde Kriz Yönetimi

Covid-19 pandemisi, tüm dünyayı hazırlıksız yakalayıp insan sağlığına zarar verdiği gibi örgütleri de hazırlıksız yakalayıp ne tür önlemler alacakları konusunda çaresiz bırakmıştır. Örgütler, üretim ve hizmet süreçlerine yönelik faaliyetlerinin birçoğunu geçici olarak durdurmak zorunda kalırken çalışanlar da, iş yaşamlarının yanında sosyal yaşamlarında da birçok değişim ve belirsizlikle karşı karşıya kalmışlardır. Dolayısıyla pandemi, örgütleri ve çalışanları ekonomik ve psikolojik olarak yoğun bir biçimde etkilemiştir (Öge, Çetin 2020: 5).

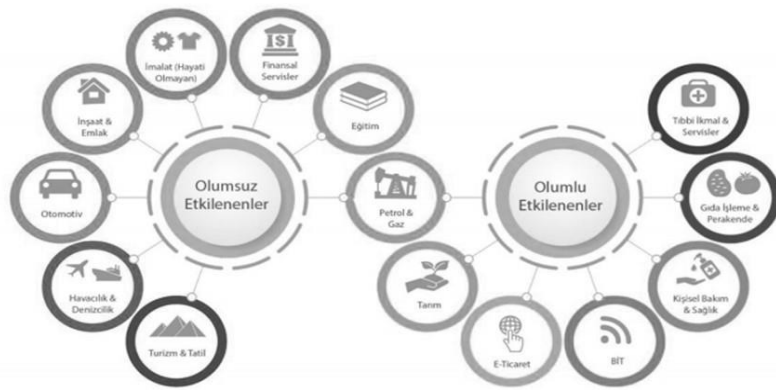
Örgütler ilk aşamada çalışan sağlığını güvence altına almak için harekete geçerken ikinci adımda ise kuruluş içi finansal planlamalar ve iş ortakları ile sürdürülecek eylem planları ön plana çıkmıştır. Bu önlemlere göre de üretimin yavaşlaması/durdurulması, seyahatlerin sınırlandırılması/yasaklanması, çevresel kontrollere ağırlık verilmesi gibi kararlar örgütlerin gündeminde yer almıştır (KPMG 2020b: 2).

Türkiye’de ve dünyada Covid-19’un yaygınlaşmaya başladığı ilk günlerden itibaren örgütler, dijital yetkinlikleri doğrultusunda çalışanlarını, müşterilerini ve diğer tüm paydaşlarını korumak ve riskleri en aza indirebilmek için çeşitli önlemler almışlardır. Ayrıca devlet kurumlarınca yapılan düzenlemeler doğrultusunda ağırlıklı olarak evden çalışmak, sosyal hayattan izole olmak ve yeni normale fiziksel ve ruhsal olarak adapte olmak çabasına girmişlerdir (Deloitte 2020a: 3).

Beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanlar göz önüne alındığında farklı önlemler uygulamaya konulmuştur (İlhan, Süt 2020: 294). Beyaz yakalı çalışanlar için uzaktan çalışma, kademeli vardiya ve kısmi çalışma saatleri gibi uygulamalar ön plana çıkmıştır (Caligiuri vd. 2020: 700). Ayda ortalama 2-4 gün çalışanlarının uzaktan çalışmalarına olanak tanıyan ve bu nedenle teknolojik altyapıları kurulu olan örgütler, daha hızlı aksiyon alarak uzaktan çalışma modelini uygulamaya koymuşlardır (Deloitte 2020a: 3). Pandemi öncesinde uzaktan çalışma modeline mesafeli duran örgütler ise Covid-19 ile yeni bir çalışma şeklini deneyimlemek zorunda kalmışlardır (KPMG 2020a: 2). Mavi yakalı çalışanların ise işlerinin niteliği gereği sosyal izolasyon konusundaki hassasiyete rağmen uzaktan çalışma modeline geçmeleri mümkün olmamıştır (İlhan, Süt 2020: 296). Hatta bu dönemde gıda ve içecek ürünleri, temizlik malzemeleri gibi bazı ürünlere talebin artmasıyla ilgili sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar fazla mesailer yapmak zorunda kalmışlardır. Örgütlerde pandemi nedeniyle gerekli önlemler alınmaya çalışılsa da işin niteliğinden kaynaklı olarak fiziksel temasın ve çok sayıda kişinin uzun sürelerle kapalı ortamda bulunmaları nedeniyle bulaş riskinin artması çalışanların kendi sağlıkları ve ailelerinin sağlığı için endişe duymalarına yol açmıştır (Delen, Peksan 2020: 7-13).

Örgütlerin toplam maliyetleri içerisinde iş gücü maliyeti önemli bir yer tuttuğu için kriz zamanlarında kimi örgütler ilk olarak çalışan çıkarma yoluna başvurabilmektedir (Özdemir 2020: 192). Eurofound'un 2020 Temmuz ayında tüm Avrupa Birliği'ne üye olan ülkeleri içeren anket sonuçlarına göre pandemiden önce çalıştığını söyleyen katılımcıların %8'i pandemiden sonra işsiz olduklarını bildirmişlerdir. Tüm AB ülkelerine oranla Yunanistan ve İspanya %18 işsizlik oranıyla ilk sırada yer alırken, %14'lük oranla Romanya ve Macaristan ikinci sırada yer almıştır. Bu süreçte işlerini kaybedenler ise öncelikli olarak güvencesiz koşullarla istihdam edilenler olmuştur. Hükümetler ve merkez bankaları işleri ve örgütleri korumak ve çalışanlara gelir desteği sağlamak için büyük ölçekli önlemler benimsemişlerdir. Ancak bu önlemler tüm çalışanları ve örgütleri korumak konusunda yetersiz kalmıştır. Dünya çapındaki işletmelerin %80'ini oluşturan gayri resmi mikro işletmeler genellikle kamu politikalarının dışında yer almıştır. Özellikle kayıt dışı çalışanlar, azalan çalışma saatleri nedeniyle işsizlik yardımı alma olasılıkları da bulunmadığı için gelir kayıpları yaşamışlardır. Ayrıca yarı zamanlı çalışanlar, geçici işte çalışanlar, kısa süreli sözleşmeler altında dijital esnek ekonomide çalışanların çoğu da işsizlik yardımı veya gelir desteğinden mahrum kalmışlardır (ILO 2020b).

Covid-19 krizinin yarattığı etki sektörler arasında da farklılık göstermektedir. Şekil 9'da görüldüğü üzere bazı sektörler süreçten çok daha fazla etkilenirken (ulaşım, turizm vb. insana hizmet odaklı sektörler), bazı sektörlerde (tıbbi malzeme, genel hijyen ürünleri vb.) ise üretimde artışlar yaşanmıştır. Bu nedenle kriz süresince ve kriz sonrasında de sektörlerin tamamının aynı düzeyde toparlanamayacağı öngörülmektedir (Deloitte 2020b: 3).



Şekil 8: Covid-19 Pandemisinde Olumlu ve Olumsuz Etkilenen Sektörler

Kaynak: Dcode Economic&Financial Consulting, <https://dcodeefc.com/infographics>, 2020. Aktaran: TÜBA, Covid-19 Raporu, Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi, 2020, s.83.

Deloitte (2020b)'nin Türkiye'deki internet trafik verileri, sosyal medya etkileşimleri, arama motoru sonuçları ve sektör temsilcileri ile yaptığı görüşmelerden yola çıkarak ele aldıkları 42 kategori içerisinde Covid-19 pandemisi süresince en yüksek etkilenen kategorilerden biri uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma olmuştur. Covid-19 salgınına bağlı olarak devam eden sağlıkta ve ekonomideki kriz ve zorunlu fiziksel mesafe önlemleri birçok örgütü büyük ölçekte ev esaslı tele çalışmaya yöneltmiştir. Kriz sırasında ortaya çıkan yeni, verimli ve refahı yükseltici çalışma yöntemlerinin kriz sonrasında da sürdürülebileceği için kriz sonrasında kamu politikalarının, sosyal ortaklarla iş birliğinin özellikle de çalışanların tele çalışmaya yönelik yaklaşımları ve uzun vadeli değişikliklerle ilgili endişelerinin ele alınması gerekecektir (OECD 2020).

Bu bağlamda bir sonraki bölümde Covid-19 pandemisi süresince çok fazla ön plana çıkan ve pek çok örgütün gündeminde olan konuların başında gelen ev esaslı tele çalışma kavramına ve çalışanların yeni çalışma modeline yönelik bakış açılarını ortaya koyan araştırmalara yer verilecektir.

3.2 Covid-19 Salgınında Yaygınlaşan Çalışma Biçimi: Ev Esaslı Tele Çalışma

Teknolojik gelişmelerle beraber meydana gelen büyük değişimler sonucunda ülkeler arasında ekonomik sınırlar kalkmaya başlamış, ürün ve hizmetin ortaya çıkma süresi azalmış, iş ve işin yapılış şekilleri değişmiştir. Bu nedenle büyük bir rekabetin içerisine girmek zorunda kalan çalışanlar ve işverenler amaçlarına ulaşabilmek ve koşullara uyum sağlayabilmek için esnekliğe yönelmişlerdir (Karakoyunlu 2003:8; Eryiğit 2000:2).

Günümüz çalışma hayatına yön veren esnek çalışma kavramı ise, farklı yaklaşımlar doğrultusunda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Pollert (1988)'e göre esneklik, kısa zamanda az maliyet ve çabayla değişme ya da değişime uyum sağlama kabiliyetidir. Liberal yaklaşım açısından ise esneklik, geçmişte meydana gelen katı sınırlılıklardan kaynaklı ekonomik başarısızlıklardan hareketle çalışma hayatının yeni sosyal ilişkiler temelinde düzenlenerek yeniden organize edilmesidir (Erdoğan Demir 2016:42). Diğer bir tanıma göre esnek çalışma, çalışanların ve işverenlerin işin ne zaman ve nerede yapıldığını değiştirmelerine izin veren resmi veya gayri resmi her türlü politika ve uygulamalardır (Maxwell vd. 2007: 138-139). Seyyar ve Öz (2007; 20) ise esnek çalışmayı, işin niteliği ve yapısına uygun olarak gerek çalışma zamanları gerekse mekân kullanımı açısından, iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri veya işverenin müsamahası/isteği çerçevesinde çalışanlara yönelik değişik şekilde düzenlenebilen standart dışı veya esnek çalışma imkanları olarak tanımlamıştır.

Geleneksel çalışma düzenini yeniden tanımlayan, çalışanların ve işverenlerin, esnekliğe ve değişen şartlara uyumunu sağlayan esnek çalışma şekillerinden biri de tele çalışma olmuştur (Ölçer 2004; 145). İşverenin tesisleri dışında gerçekleştirilen, işlerin akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılarak yapıldığı çalışma şekli olan tele çalışma, ABD'nin Kaliforniya eyaletinde bilgi endüstrisinde telekomünikasyonun geliştiği 1970'li yıllarda (Nilles 1975: 1142) ortaya çıkmıştır (Eurofound, ILO 2017: 3). 1970'lerdeki petrol krizinin ardından

benzin tüketimini ve uzun çalışma sürelerini azaltmak, metropol alanlardaki trafik sıkışıklığını gidermek için insanlar daha çok işe gidiş geliş zamanı, işe gidiş süreleri ve işe gidiş geliş kaynaklı stres faktörleri gibi ulaşım ile ilgili konulara odaklanmışlardır (Bailey, Kurland 2002:387). İşe gelip giderken ve ofis binalarını ısıtmak veya soğutmak için harcanan yüksek yakıt maliyetinden kaçınmak için evden ya da çalışanların evlerine yakın bir tele merkezden çalışmaları bir çözüm yolu olarak görülmüştür. Petrol krizi kısa sürede sona erse de hem iş dünyası hem de çalışanlar için iş-yaşam dengesinin güçlendirilmesi, işçi moralinin artırılması ve üretkenlik iyileştirmelerinin sağlanması dahil olmak üzere diğer birçok hedefe ulaşmanın bir yolu olarak görülen tele-çalışmaya olan ilgi sona ermemiştir (ILO, 2016:1).

Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri 21.yy'da iş hayatında ve günlük hayatta yarattığı devrimle insanlara, arkadaşlarıyla, aileleriyle aynı zamanda iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle herhangi bir zamanda bağlantı kurma fırsatı yaratmıştır. Bu fırsatlarla beraber günümüzün ofis işleri internet tarafından desteklenerek hemen hemen her yerden ve herhangi bir zamanda gerçekleştirilebilir hale gelmiştir (Eurofound, ILO 2017: 3). Dizüstü bilgisayarlar ve cep telefonları gibi daha küçük ve daha hafif kablosuz cihazların geliştirilmesiyle çalışanların her yerden çalışabilmelerine imkân tanınmıştır (Messenger, Gschwind 2016: 197).

Tele çalışma kavramının yerine telecommuting, evden çalışma (work from home), sanal çalışma (virtual work), uzaktan çalışma (remote work), esnek çalışma (flexible work) gibi kavramlar da kullanılabilmektedir. Bu kavramların birbiriyle örtüşen tarafları olsa da aynı anlamı taşıdıkları söylenememektedir (ILO, 2016:2).

Çoğu zaman tele çalışma kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan "telecommuting" kavramı, evle işyeri arasında gidip gelmenin azaltılması amacıyla çalışanların iletişim teknolojilerini kullanarak evde çalışmasına imkân tanıyan uzaktan çalışma modelinin ilk uygulamasıdır. Tele çalışma ise geleneksel/merkez işyeri dışında *herhangi bir yerden* yapılan çalışma şeklini ifade etmektedir ve telecommuting kavramını da içine alan daha geniş bir kavramdır (Ölçer 2006;146).

Bazı geleneksel alanlarda eskiden beri uygulanmakta olan evden çalışma (work from home) kavramı da emek yoğun ve ademi merkezileşmeye uygun olan giyim ve tekstil endüstrisinde yaygın olarak görülmektedir. Evden çalışanların ihtiyaç duydukları araçlar dikiş makinesi, iğne, iplik, makas gibi basit araçlardır. Tele çalışma ise evden çalışmaya göre daha yeni bir kavramdır ve yeni teknolojiler tele çalışmanın en önemli unsurlarındandır. Aynı zamanda tele çalışma yalnızca evde değil merkez işyeri dışında her yerden gerçekleştirilebilmektedir (Eyrenci, Bakırcı 2000; 26-27).

Tele çalışma ile içe içe geçen bir diğer kavram da sanal çalışma (virtual work)dir. Çoğu araştırmacı, "tele çalışma" terimini, yalnızca çalışma haftasında en az bir gün boyunca işverenin çalışma alanlarından uzakta, düzenli olarak yürütülen işler için kullanmaktadırlar. "Sanal çalışanlar" ise öncelikle tam zamanlı olarak ofis dışında çalışanlara atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sanal çalışanlar tam zamanlı tele-çalışanlardır (ILO, 2016:2).

Uzaktan çalışma (Remote work) ile tele çalışma arasındaki temel fark ise tele çalışmanın ofis veya şirket binası dışında bir yerden fiziksel olarak uzaktan çalışmaya ek olarak kişisel elektronik cihaz kullanımını gerektirirken, uzaktan çalışmanın ise ana işyerine ziyaretleri veya kişisel elektronik cihaz kullanımını gerektirmemesidir (Vartiainen 2021).

Tele çalışmaya benzeyen ancak anlamsal olarak tele çalışmayı karşılamayan diğer kavram da esnek çalışma (flexible work)'dır. Pek çok tele-çalışma esnek çalışma (flexible work) düzenlemeleri perspektifinden yürütülse de “tele çalışma”nın her zaman “esnek çalışma” olarak varsayılması gerektiği ileri sürülmektedir. İşverenin operasyonel merkezinin dışındaki bir yerden çalışmak gerçekten de çalışanlara biraz esneklik sağlarken, uzaktan çalışma düzenlemeleri yapı ve esneklik açısından farklılık gösterebilmektedir (ILO, 2016:2).

Özetle, Tele çalışma kavramının tanımlanmasında farklılıklar olduğu gibi tele çalışma uygulamaları da farklılıklar gösterebilmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar tele çalışma uygulamalarının ülkeler arasında hatta aynı ülkedeki şirketler arasında değiştiğini ortaya koymuştur (Lamond vd. 1997:6).

Sonraki bölümde tele çalışma şekilleri detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

3.2.1 Tele Çalışma Şekilleri

Tele çalışma şekilleri literatürde sahip oldukları özellikler dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Tokol 2021:3). Genel olarak tele çalışma, işin yapıldığı yere göre; ev esaslı tele çalışma (home based telework), tele merkez esaslı tele çalışma (telecenter based telework) ve mobil çalışma (mobile work) şeklinde sınıflandırılabilir (Ölçer 2004:146).

Ev esaslı tele çalışma, çalışanların düzenli bir şekilde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak ve işletme merkezi ile bağlantı kurarak kendi evlerinde çalıştığı, karşılığında da düzenli bir ücret aldıkları bir çalışma biçimidir. Ev esaslı tele çalışmada, çalışanların evleri aynı zamanda işyerleridir. Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli olan donanım çoğunlukla işveren tarafından sağlanmaktadır (Ölçer 2004:146). Ev esaslı tele çalışma tam zamanlı, yarı zamanlı ya da belirli gün ve saatlerde gerçekleşecek şekilde planlanmaktadır (Australian Telework Advisory Committee (ATAC) 2006:13).

Diğer bir tele çalışma şekli olan tele merkez esaslı tele çalışma modelinde ise aynı şirketin veya farklı şirketlerin çalışanları, evleri ve iş merkezleri dışında bulunan, çalışmak için ihtiyaç duydukları elektronik araçları buldukları ve çoğu zaman ana bilgisayarlarla iletişim kurdukları elektronik ofislerde işlerini yapmaktadır (Brinzea Secara 2017; 106). Bu çalışma şekli ev esaslı tele çalışmanın sakıncalarını ortadan kaldırmak ve her ev için teknolojik altyapı sağlamak için gereken maliyetleri düşürmek için işverenler tarafından tercih edilebilmektedir (Tokol 2021; 4). Tele merkez esaslı tele çalışma, sadece bir işletmenin çalışanlarının işlerini yapmasına imkân verecek şekilde uydu ofislerinde (satellite offices), kırsal alanlarda kuruldukları bölgede her boyuttaki işletmeye hizmet sunacak ve bazı küçük işletmeler için büro işlevi görebilecek şekilde teleköylerde (telecottage) ve farklı işletmelerin çalışanlarının

kullanabileceği şekilde tele merkezlerde gerçekleştirilmektedir (Ölçer 2004:147; Tokol 2021:4; Erdem 1997:97).

Belirli bir mekân sınırı olmayan mobil tele çalışmada çalışanlar, bulundukları her yerden (arabadan, otelden, evden, müşterinin işyerinden vb.) bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla merkez işyeriyle bağlantı kurarlar. Mobil tele çalışma özellikle işin niteliği gereği seyahat etmeyi gerektiren pazarlama, satış ve saha işlerinde tercih edilmektedir (Ölçer 2004:147).

Farklı uygulama şekilleri olsa da genel olarak tele çalışmanın tartışılan olumlu ve olumsuz birçok yönü bulunmaktadır. Sonraki bölümde tele çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine yer verilecektir.

3.2.2 Ev Esaslı Tele Çalışmanın Etkileri

Ev esaslı tele çalışma çalışanları, işverenleri, örgütleri ve çalışma çevrelerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Meşhur 2007:265).

Çalışanlar açısından öncelikle ev esaslı tele çalışma, işyerine ulaşmak için harcanan zamanın ortadan kalkması ya da azalmasıyla çalışma saatlerini daha esnek bir şekilde yönetebilme, çalışanlara işin temposunu ve yerini daha esnek bir şekilde belirleyebilme imkânı sunmaktadır. Böylelikle çalışanların aile sorumluluklarını ve ev işlerini daha kolay bir şekilde yerine getirmelerini sağlayabilmektedir. (Lupu 2017:695). Ayrıca bu çalışma biçimi çalışanların stresini ve işle ilgili ulaşım, giyinme gibi maliyetlerini azaltmaktadır. Daha iyi bir çalışma ortamı sağlayarak çalışma yaşamının kalitesini ve çalışanların konsantrasyonunu olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Ölçer 2004:150). Aynı zamanda ev esaslı tele çalışma, çalışma hayatına katılmakta engelleri bulunan bireylerin çalışabilmesine katkıda bulunmaktadır. Kırsal veya izole bölgelerde yaşayanlara, çocuklara veya özel ihtiyaçları olan kişilere bakmakla yükümlü olanlara ve engelli çalışanlara istihdam olanakları sunmaktadır (Lupu 2017:695; ATAC 2006:21-24).

İşveren açısından ise mekân maliyetlerini düşürmesi, çalışma verimliliğini artırması, çalışanın devamsızlığını azaltması ve nitelikli iş gücü sağlaması açısından olumlu etkileri bulunmaktadır (Demir 2016:60). Bunlara ek olarak, devamsızlığa ve ek masraflara neden olan bulaşıcı hastalıkların çalışanlar arasında yayılmasını azaltmaya katkı sağlamaktadır (Lupu 2017:696).

Ev esaslı tele çalışmanın aynı zamanda toplum açısından da olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu olumlu etkiler arasında trafiği ve trafik kazalarını, yakıt tüketimini, hava kirliliğini, enerji kullanımını azaltması gösterilmektedir. Çalışmak için farklı dezavantajları bulunan bireylere yeni istihdam fırsatları yaratarak işsizliğin azalmasına da katkı sağlamaktadır (Ölçer 2004:150).

Ev esaslı tele çalışmanın yukarıda bahsedilen avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanlar açısından ev esaslı tele çalışmanın uygulanmasını bazı faktörler zorlaştırabilmektedir. Bu faktörler, yönetim desteği algısının eksikliği, kültürel engeller, fazla çalışma-işin eve yayılması, izolasyon- iş arkadaşlarıyla daha az sosyal etkileşim ve ilerleme için daha düşük fırsatlar olarak sayılabilmektedir (ATAC 2006:17). Öncelikle evde çalışma ortamı için gerekli olanaklar

sağlanmadığında çalışanların bu ortamı yaratması onlara ek maliyetler doğurabilmektedir. Ayrıca iş arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşimin azalması, çalışanlarda sosyal yalıtıma/yalnızlığa yol açmasının yanında çalışanlarda içe kapanma, can sıkıntısı, öz disiplinde zorlanma gibi etkilere neden olabilmektedir. Ek olarak çalışanların gözden uzak olmaları kariyerlerini geliştirmelerini zorlaştırmaktadır.

Çalışma ortamıyla ev ortamı arasında kesin sınırların olmaması, çalışanın işini yaparken aile üyeleri nedeniyle bölünmesine ve çalışma verimliliğinin bozulmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan iş kaynaklı baskılardan diğer aile bireyleri de etkilenebilmektedir. Çalışanların yaşayabildiği bir diğer sorun ise tedarikçiler, teknik destek vb. destek ekiplerinden mahrum kalmasıdır. Bu desteklere ulaşmak ya da desteği beklemek, çalışanın işinin etkilenmesine yol açabilmektedir. Ayrıca çalışana ofiste sunulan posta dağıtımı, kütüphane hizmetleri, sosyal hizmetler gibi hizmet imkanları da ortadan kalkmaktadır. Ev esaslı tele çalışmanın çalışanlar için bir diğer dezavantajı ise çalışma arkadaşları tarafından normal mesai saatleri dışında da ulaşılabilir hale gelmeleridir. Bu durum da çalışanların mesai saatlerinin dışında da çalışmalarına neden olabilmektedir (Harpaz 2002:78).

İşverenler açısından bakıldığında ise çalışanlara sınırlı erişilebilirlik, çalışanların sınırlı kontrolü, veri koruma ve bilgi akışındaki sorunlar dezavantaj olarak görülebilmektedir (Lupu 2017:696). Özellikle merkezileşme eğiliminde olan şirketler işleri yakından denetleme eğiliminde olduklarından zorluklar yaşayabilmektedir. İşveren açısından bir diğer zorluk da uzaktan çalışanın örgüte bağlılığını ve motivasyonunu etkilemesidir. Çalışana daha sık geribildirim verme ihtiyacı, talimatları ve kararları içeren tüm iletişimlerin korunması, çalışana daha fazla güven verilmesi gibi çalışmalar işverenin daha fazla enerji yatırımı yapmasına yol açabilmektedir. İşverenin sadece enerji yatırımı değil aynı zamanda ev esaslı tele çalışma modeline uyum için gereken ihtiyaç analizi, eğitim, çalışanlara özel ekipman alımı, bazı evde destek konularında özel lojistik sağlanması gibi konularda maddi yatırım yapmasını da gerekli kılmaktadır (Harpaz 2002:79). Ev esaslı tele çalışmada işverenlerin sistem ağlarının ve verilerin güvenliğinin sağlanması için de ek önlemler almaları gerekmektedir (ATAC, 2006:29).

Toplum açısından değerlendirildiğinde ise ev esaslı tele çalışmanın en büyük olumsuz etkisi sosyal olarak yalıtılmış bireylerin artması olarak görülebilmektedir (Ölçer 2004:151). Özetle şirketlerin tele çalışmanın avantajlarından yararlanabilmeleri için performans yönetimi, teknoloji kullanımı ve destek ile iletişim olmak üzere üç konuda dikkatli davranmaları gerekmektedir (Ölçer 2004:151).

Bir sonraki bölümde ev esaslı tele çalışmanın olumlu ve olumsuz etkileri Covid-19 Pandemisi çerçevesinde ele alınacaktır.

3.2.3 Covid-19 Salgınında Ev Esaslı Tele Çalışma

Covid-19 salgının ortaya çıkmasından bu yana, dünyada milyonlarca çalışan için evden çalışmak norm haline gelmiştir. Eurofound'un (2020) yapmış olduğu ilk tahminlere göre AB'deki ülkelerde çalışanların %40'ı pandeminin bir sonucu olarak tam zamanlı tele çalışma modeline geçmiştir. Salgından önce ise

AB ülkelerinde çalışanların sadece %15'inin tele çalışma yaptığı düşünülmekte ve örgütlerin tele çalışmaya ani bir geçiş yaşadıkları tahmin edilmektedir (JRC 2020: 1). Türkiye'de ise ilk Covid-19 vakasının açıklanmasının ardından geçen 15 günlük süreçte örgütlerin neredeyse yarısı evden çalışma modeline geçerken, yaklaşık %43'lük kesim ise kısmi olarak evden çalışma modeline geçmiştir. Şirkette ya da sahada çalışanların oranı ise %10'un altında kalmıştır. Şehir bazında ise İstanbul'da faaliyet gösteren örgütlerin %52'si diğer illerdeki şirketlere kıyasla daha hızlı bir adaptasyon göstererek çalışanların tamamını evden çalışma uygulamasına geçirmiştir. Bunun sebeplerinden biri, İstanbul'da evden çalışmaya daha elverişli sektörlerin ağırlıkta olması olarak görülmektedir (Deloitte 2020c: 4).

Tele çalışma modeli örgütlere Covid-19 salgını gibi bir durumda dahi iş sürekliliği sağlamanın yanında daha kısa sürede işe gidip gelme, daha iyi bir iş-yaşam dengesi, alternatif bir yerden çalışma özgürlüğü, işyerindeki dikkat dağıtıcı unsurlardan uzaklaşarak uzaktan işlere devam etme imkânı tanınması gibi fırsatlar sunabilmektedir. Ancak diğer yandan ise çalışanların izole olması ve çalışma arkadaşlarıyla temaslarının kesilmesi gibi riskleri de barındırmaktadır (ILO 2020a: 1).

KPMG (2020a)'nin yapmış olduğu araştırma kapsamında gerekli teknolojik altyapısı sağlandıktan sonra ev esaslı tele çalışmaya geçilmesiyle karşılaşılan zorlukların başında çalışma motivasyonunun sürdürülmesi gelmektedir. Covid-19 salgınında çalışanlar, profesyonel uyarımdan/ harekete geçirme gücünden mahrum kalmışlardır. Bu nedenle de öğrenme, büyüme ve yeterlilik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için öz-yönelimli bilgi arayışı içine girmişlerdir. Çalışanların bu bilgi açıklarını kapatmak için kullanabilecekleri uygulamalardan biri olan LinkedIn Learning kurslarının kullanımı evde kal çağrılarının başlamasından bu yana üç kat artış göstermiştir (Forbes 2020). Bu durum da aslında örgütler, çevrimiçi eğitimlere erişim sağlayarak ya da bu eğitimlerin ücretlerini karşılayarak çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına katkıda bulunabilmektedir (Caliguiri vd. 2020: 700).

İş performansının takibi ve geribildirim ise KPMG (2020a)'nin yapmış olduğu çalışmada en fazla karşılaşılan ikinci zorluk olmuştur. Çalışanlara bu süreçte ne yaptıklarının açıklanmalı ve görevde önemli iyileştirmeler sağlayacak ve beklenen etkiyi yaratacak değişikliklere odaklanarak çalışanlara zamanında, düzenleyici ve açıklayıcı geribildirim sağlanmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlar ve yöneticiler etkili bir iletişim, net mesajlar ve sürekli bilgi akışının sağlanması için ek çaba göstermelidir (ILO 2020a: 7-10).

Covid-19 salgınında ev esaslı tele çalışanların en çok zorluk yaşadıkları konulardan biri de iş ve özel hayat dengesinin sağlanması olmuştur (KPMG 2020a: 8). Covid-19 salgınından önce ev esaslı tele çalışanlar iyi bir iş yaşam dengesi kurarak üretkenliklerini sürdürseler hatta arttırsalar da mevcut istisnai durum karşısında üretkenlik ve çalışma performansları çocuk bakımı eksikliği, uygun olmayan çalışma alanları, bilgi ve iletişim teknolojileri nedeniyle kötüleşebilmektedir (JRC 2020: 8). Özellikle iş ve kişisel yaşam arasındaki belirsiz sınırlar nedeniyle yaşanan iş-yaşam çatışması, kadınlar üzerinde daha fazla olumsuz etki yaratmıştır (Eurofound 2020: 59).

Evde uygun bir çalışma alanı yaratılması ön plana çıkan dördüncü zorluk olurken onu, görevlerin zaman planları ile netleştirilmesi takip etmiştir. Tele-çalışma üzerine yapılan araştırmalar ışığında da ev esaslı tele çalışanların, işverenin tesislerinde çalıştıkları zamana göre kısmen işyerine gidip gelme zamanının yerini iş faaliyetlerine bırakması ve ayrıca iş rutinleri ve ücretli iş ile kişisel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması nedeniyle daha uzun saatler çalışma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Genel olarak uzaktan çalışma, daha uzun çalışma saatlerine ve ayrıca akşamları ve hafta sonları daha fazla çalışmaya yol açabilmektedir (Eurofound, ILO 2017; Hallin 2020: 15).

Ev esaslı tele çalışmanın getirdiği bir diğer zorluk ise, çalışanlar açısından yalnız/tek başına çalışabilmek olmuştur (KPMG 2020a: 8). Tele çalışma aslında tercihe dayalı bir çalışma şekliyken Covid-19 pandemisiyle bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların – özellikle gençlerin – bir kısmı için; iş yeri / çalışma ortamı sosyalleşmek, uzun vadede ilişkiler geliştirmek, sosyal ağlar kurmak ve “ortamı deneyimlemek” olarak görüldüğü için tele çalışma modeli böyle bir beklentiye sahip çalışanlarda olumlu bir etki yaratmamıştır (Deloitte 2020a: 2). Çalışanların, fiziksel bir çalışma alanı içerisinde iş arkadaşlarıyla birlikte bir öğle yemeğine gitmek veya işle ilgili bir konuda yardım istemek gibi sosyal etkileşimler için fırsatları bulunmaktadır. Aynı zamanda, daha yapılandırılmış molalar çalışanlara, bir kişinin evde elde edebileceğinden daha fazla etki yaratmakta ve olay sunmaktadır. Ancak tele çalışma modelinde çalışanlar, aynı pozisyonda saatlerce çalışma hatta bazen ara vermeyi unutma durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Dijital iletişim, fiziksel sosyal etkileşim için olağan ihtiyacı desteklese de sosyal açıdan normal sosyal etkileşimler kadar tatmin edici değildir (Hallin 2020: 16-23). Tele çalışanlar, yüz yüze çalışan ekiplerden daha önemli iletişim zorluklarıyla karşı karşıya kaldıkları için (Hertel, Geister, Konradt 2005: 82) zamanla ekiplerin iş birliği yavaş yavaş aşınabilmektedir. Çalışanların elektronik yollarla iletişim kurarken meslektaşlarıyla daha az bilgi paylaşma eğiliminde olmaları ve bazı durumlarda aldıkları bilgileri yorumlamakta ve anlamakta zorluk çekmeleri bu durumun yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca geri bildirim verme süreci, ekipler aynı yerde birlikte çalışırken verilen geri bildirimden daha az olma eğilimine sahiptir (WorldatWork 2020).

Yukarıda bahsedilen hususlara ek olarak tele çalışma modeli özellikle telekom ve sistem altyapısının iyi olmadığı bölgelerde, sistem güvenliği, ağ sağlamlığı ve veri güvenliği üzerinde büyük tehditler yaratabilir. Salgın ile birlikte, mevcut sistem açıklarından fırsat sağlamaya çalışanlar, kimlik avı dolandırıcılığı veya diğer saldırılar ile evden işini devam ettiren çalışanları herhangi bir açık ağdan hedef alabilmektedir. Bu durum da siber riskler için önlem alınmasını gerekli kılmaktadır (Deloitte 2020a: 2).

Deloitte (2020c: 9)’in yapmış olduğu araştırmada ise, yolda kaybedilen zamanın olmaması (zaman kazanımı), yapılan toplantı sayısının azalmış olması dolayısıyla bireysel odaklanma gerektiren işlerin daha rahat yapıyor olması, ofis gürültüsü ve bölünme olmadan çalışabilme ve çalışma ortamında sağlanan rahatlığın verime olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ev esaslı tele çalışmanın yarattığı olumsuz etkiler arasında ise konsantrasyon eksikliği, bu tarz bir iş yapış şekline alışık

olmamaktan kaynaklı motivasyon düşüklüğü, sürdürülebilirlik açısından durumun belirsizliği olduğu tespit edilmiştir.

Covid-19 bağlamında tele çalışma modelinin getirdiği zorlukların aksine araştırmalar, pandemi dönemi dışında yapılan ev esaslı tele çalışmada insanların daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurduğunu, üretkenliklerini sürdürdüğünü hatta artırdığını göstermektedir (JRC 2020: 8). Covid-19 salgınında da ev esaslı tele çalışma fırsatı yakalayanların çoğu, en azından bazen evden çalışmaya devam etmek istemektedir (Eurofound 2020a: 34). Bunun için yöneticilerin, uzaktan çalışmanın zorlukları ve fırsatları ile ilgili olarak çalışanların bakış açılarını, aile ve yaşam durumunu, rol türünü ve becerilerini hesaba katmaları gerekmektedir. Çalışanlarla ve temsilcileriyle istişareler, bilgi alışverişi veya müzakere gibi farklı yöntemlerle yapıcı bir sosyal diyalog kurularak karar verme sürecinde çalışanların aktif bir rol oynamaları sağlanmalıdır (ILO 2020a: 4). Örgütlerin bağımsız çalışma modelini kolayca benimsemeleri ve uyum sağlamaları için en önemli unsurların ilham veren bir liderliğin, etkin zaman yönetiminin, güçlü sorumluluk duygusunun, karşılıklı güvenin, destekleyici bir performans sisteminin, kendini ve başkalarını motive edebilme becerisinin, etkili iletişimin ve tavizsiz iş disiplinin olacağı düşünülmektedir (Deloitte 2020c: 13).

Araştırmanın üçüncü bölümünde de yukarıda bahsedilenlerden hareketle Covid-19 pandemisinde tele çalışma modeline geçen çalışanların, kriz yönetimine ilişkin bakış açıları değerlendirilecektir.

4.COVID-19 SALGININDA ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ: EV ESASLI TELE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın öncelikle amacına ve önemine yer verilerek literatüre sağlayacağı katkı okuyucuya sunulacaktır. Ardından da araştırmanın yöntemine detaylı bir biçimde yer verilecek ve geçerlik ve güvenirliği değerlendirilecektir. Bulgular ve tartışma kısmında ise araştırmadan elde edilen bulgular, yapılan benzer araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışılacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Covid-19 salgınının yarattığı küresel etkiler sonucunda örgütler de bu duruma adapte olmaya ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için farklı çözümler bulmaya yönelmişlerdir. Kimi örgütlerde, çalışma faaliyetleri durma noktasına gelirken ve işten çıkarmalar artarken kimi örgütler ise kendilerine daha verimli yollar bulmaya çalışmışlardır. Bu dönemde pek çok örgüt alternatif bir yol olarak ev esaslı tele çalışma modeline geçmiş ve karantina dönemlerinde dahi çalışanların işlerini sürdürmelerine olanak sağlamıştır. İş hayatına dair birçok alışkanlığını değiştirmek zorunda kalan çalışanlar, bu sürecin kimi zaman avantajlı kimi zaman da dezavantajlı yönlerini görme imkanı bulmuşlardır (ILO 2020a:1-18).

Covid-19 salgınının küresel çapta bir krize neden olması, her sektöre ve her örgüte farklı etkilerinin olması nedeniyle araştırmanın hareket noktası Covid-19 salgınında kriz yönetimi olarak belirlenmiştir. Salgınla beraber çalışma biçimlerinde yaşanan hızlı değişimle, ev esaslı tele çalışma biçimi kriz yönetiminde örgütlerde yaygınlaşan bir uygulama olarak karşımıza çıkmıştır. Covid-19 döneminde örgütlerde kriz yönetimini ev esaslı tele çalışanlar üzerinden ele alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu noktada da yapılacak araştırma ile örgütteki kriz yönetimi yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkilerini, kriz yönetimine ilişkin algılarını, artık karşılaşılmaması muhtemel görünen benzer salgın durumlarında kriz yönetimiyle ilgili olarak beklentilerinin ne olduğunu ev esaslı tele çalışma bağlamında ortaya koymak hedeflenmiştir. Elde edilecek verilerin, salgın sürecinde kriz yönetimine ilişkin olarak çalışanların, yöneticilerin ve araştırmacıların daha geniş bir perspektiften bakmalarına katkı sağlayabileceği, kriz yönetimi ve ev esaslı tele çalışma konusunda yapılacak çalışmalara kaynaklık edebileceği öngörülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranacaktır:

- 1.Salgının yeni ortaya çıktığı dönemde (kriz öncesi dönem), örgütler ve yöneticilerin yaptığı faaliyet ve planlamalar nelerdir ve çalışanlar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
- 2.Kriz öncesi dönemde gerçekleştirilen plan ve faaliyetler çalışanların motivasyonunu ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini nasıl etkilemiştir?

3.Krizle mücadelede örgütler ve yöneticiler ne gibi yöntemler kullanmıştır ve bu yöntemler, çalışanları nasıl etkilemiştir?

4.Kriz döneminde çalışanlar astları ve üstleri ile iletişim konusunda ne gibi zorluklar ve aksaklıklar yaşamıştır?

5.Kriz döneminde alınan kararlar, şeffaf ve güvenilir olması açısından, çalışanlar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

6. Ev esaslı tele çalışma modeli, çalışanları olumlu veya olumsuz olarak nasıl etkilemiştir?

Buradan hareketle de, salgın hastalığın neden olduğu ve tüm dünyayı etkisi altına alan bu krizde, örgütlerin kriz durumuna ne kadar hazırlıklı olduklarına, kriz yönetimi konusunda nasıl bir yol izlediklerine ve çalışanları üzerinde nasıl bir etki bıraktıklarına bu araştırma ile ışık tutulacağı öngörülmektedir.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma problemine ilişkin ayrıntılı veri toplanabilmesi, araştırmaya konu olan bireylerin düşünce ve deneyimlerinin gerçekçi bir çerçevede sunulabilmesi için (Yıldırım, Şimşek 2018:41) bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırmanın temelini oluşturan pozitivist geleneğin aksine nitel araştırma, genelleme yapmayı esas amaç olarak görmeden, değişkenleri birbirinden bağımsız olarak ele almadan bir durumun ya da olayın bütünselliği içinde değişkenlerin yerini saptamaya ve anlamaya çalışır. Bu çalışmada da Covid-19 salgınında ev esaslı tele çalışanların kriz yönetimine ilişkin algılarını çeşitli açılardan ortaya koyabilmek için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.

Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama yöntemi olan görüşme, en az iki kişi arasında gerçekleştirilen sözlü bir iletişim sürecinin ürünü olarak araştırma konusu veya sorular çerçevesinde derinlemesine bilgi sağlar (Büyüköztürk vd. 2011:161). Bu çalışmada da görüşme türlerinden, önceden yapılan araştırmaların incelendiği, hangi verilerin toplanacağını önceden belirlendiği ancak görüşmenin akışına göre araştırmacının esnek davranabildiği yarı yapılandırılmış görüşme tekniği (Yıldırım, Şimşek 2018:132) kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulurken Yıldırım ve Şimşek (2018:137-145)'in görüşme sorularını hazırlama sürecine ilişkin aktarımları dikkate alınmıştır. Böylelikle önceden oluşturulan görüşme soruları çerçevesinde kriz yönetimine ilişkin çalışanların algılarını anlamaya çalışırken, görüşmenin akışına göre kişilerin yanıtlarını açması ya da detaylandırması sağlanmıştır.

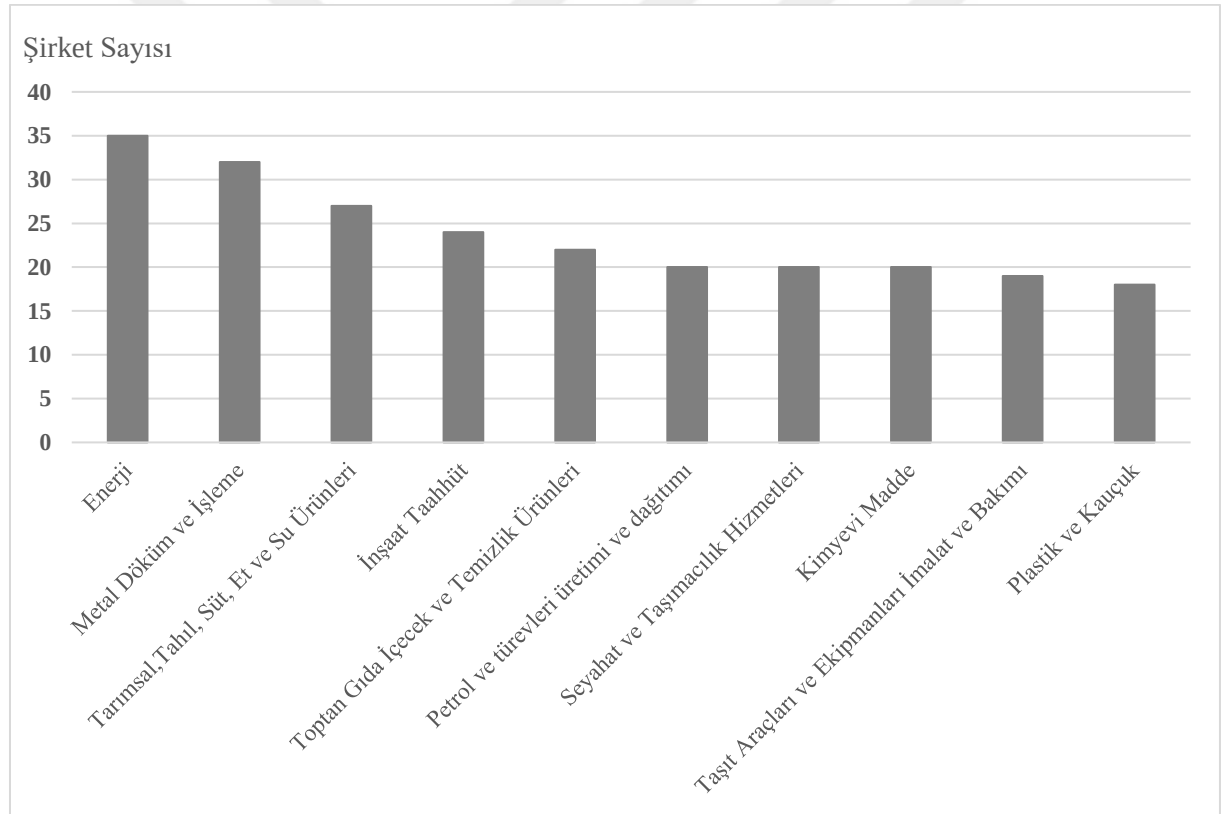
Elde edilen verilerin analizinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. Önceden belirlenen temalara göre verilerin özetlendiği ve yorumlandığı betimsel analiz ile amaçlanan, elde edilen bulguları yorumlarıyla beraber düzenli bir şekilde okuyucuya sunabilmektir (Yıldırım, Şimşek 2018:239). Bu çerçevede de ev

esaslı tele çalışanların kriz yönetimine ilişkin düşünce ve algıları tümevarım yaklaşımıyla alt tema ve ana temalara göre sınıflandırılarak okuyucuya sunulacaktır.

4.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Türkiye’deki finansal kurumlar ve holding dışındaki tüm şirketlerin net satışına göre en büyük 500 şirketinin listelendiği Fortune 500 Türkiye listesinde en fazla şirket bulunduran enerji sektöründeki 35 şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Şekil 9’da Fortune 500 Türkiye listesinde en fazla şirkete sahip olan ilk 10 sektöre ve şirket sayılarına yer verilmiştir.

Çalışmanın örnekleminin ise amaçsal örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 19 özel enerji şirketinde çalışan beyaz yakalı çalışanların oluşturması hedeflenmiştir.



Şekil 9: Fortune 500 Türkiye listesinde şirket sayısına göre ilk 10 sektör ve şirket sayıları

Amaçsal örnekleme, araştırmanın amacı doğrultusunda bilgi açısından zengin olarak nitelendirilebilecek durumlar üzerine derinlemesine araştırmanın yapıldığı örnekleme yöntemidir. Amaçsal örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yönteminde örneklem birimleri belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler veya durumlardan meydana gelebilir. Bu doğrultuda örneklem

için belirlenen ltleri karşılayan birimler, rneklemeye dahil edilirler (Büyüköztürk vd. 2011:91). Ölçüt veya ölçütler, araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi de kullanılabilir (Yıldırım, şimşek 2018:112).

Araştırma kapsamında ise bu ölçütler aşağıdaki kriterlere göre belirlenmiştir:

- Beyaz yaka ofis çalışanı olması, insan kaynakları departmanında çalışıyor olmaması
- alışan veya orta düzey yönetici seviyesinde olması,
- Pandemiden en az bir yıl önce şirketinde çalışmaya başlamış olması
- Pandemi döneminde minimum 6 ay uzaktan çalışmış olması
- Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, özel enerji şirketlerinde çalışıyor olması

Araştırma kapsamında örneklem ölçütünün beyaz yaka çalışan olarak belirlenmesinin nedeni, ev esaslı tele çalışma modelinin işlerini internet aracılığıyla hemen hemen her yerden ve herhangi bir zamanda gerçekleştirilebilecek çalışan grubunun ağırlıklı olarak beyaz yaka çalışanlar olmasıdır (Eurofound, ILO 2017: 3). Saha alışanları veya mavi yaka çalışanlar için bu durum, yapılan işin niteliğinden dolayı daha az mümkün olabilmektedir.

Beyaz yaka çalışanların st düzey yöneticilerden veya insan kaynakları departmanında çalışanlardan seçilmemesinin nedeni ise direkt olarak karar sürecine etki edememelerinden kaynaklanmaktadır. Böylece rneklemdeki kişilerin daha tarafsız cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

Pandemiden en az bir yıl önce şirkette çalışmaya başlamış olması ölçütü ise katılımcının kriz öncesi dönemi de deneyimleyerek gözlem yapma imkanı elde ettiği varsayılarak araştırma sorularıyla ilgili daha bütünsel bir değerlendirme yapabileceğinin düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların tüm süreçte minimum 6 ay uzaktan çalışmış olması da yine daha iyi gözlem yapabilecekleri düşüncesine dayanmaktadır.

Örneklemenin enerji şirketlerinde çalışanlardan seçilmesinin nedeni ise Fortune 500 Türkiye listesinde en fazla şirket bulunduran sektörün, enerji sektörü olmasından kaynaklanmaktadır. Fortune 500 Türkiye listesine göre net satışı yüksek olan enerji şirketlerinin kriz sürecinde ne gibi planlamalar ve çalışmalar yaptėı, plan ve çalışmaların çalışanları nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların kamu yerine özel sektör çalışanlardan seçilmesi de kamu kurumlarında uygulanan resmi kararlara ek olarak özel sektörde farklı plan ve uygulamaların da yapılacağının varsayılmasından kaynaklanmaktadır.

Yapılan lt rneklemeye ile araştırmanın örneklemine 19 beyaz yaka çalışanın oluşturması hedeflenmiş ancak 2 katılımcının görüşmeye katılmaktan vazgeçmesi nedeniyle 17 katılımcıya ulaşılabilmemiştir. Nitel araştırmada nicel araştırmadaki gibi örneklem büyüklüğünü hesaplamak için bazı öneriler bulunmakla birlikte belirli bir kuralın olmadėını, araştırmanın olanakları ve amacına göre kararlaştırılması

gerektiğini belirten görüşler de bulunmaktadır. (Büyüköztürk vd. 2011:100). Bu nedenle de araştırmanın örneklemini 17 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ve yaşları 27 ile 38 yaş arasında değişen 17 beyaz yaka çalışanın, 13'ü erkek, 4'ü kadındır. Katılımcıların öğrenim düzeyleri lisans ve yüksek lisans düzeyindedir. Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresi ise 3 yıl ila 15 yıl arasında değişmektedir. Bu süre, katılımcılarının çoğunun sektördeki toplam iş tecrübesi süresiyle paralellik göstermektedir. Katılımcıların 11'inin medeni durumu bekar; 6'sının ise evlidir.

Araştırmaya katılan kişiler Katılımcı 1 (K1), Katılımcı 2 (K2), Katılımcı 3 (K3)... şeklinde numaralandırılarak belirtilmiştir.

Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Örnekleme İlişkin Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Öğrenim Düzeyi	Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi	Sektördeki Toplam İş Tecrübesi
Katılımcı 1 K1	Erkek	30	Bekar	Lisans	6 yıl	6 yıl
Katılımcı 2 K2	Erkek	37	Bekar	Lisans	7 yıl	14 yıl
Katılımcı 3 K3	Kadın	35	Evli	Lisans	9 yıl	11 yıl
Katılımcı 4 K4	Erkek	38	Evli	Lisans	15 yıl	15 yıl
Katılımcı 5 K5	Erkek	31	Bekar	Lisans	4 yıl	4 yıl
Katılımcı 6 K6	Erkek	32	Bekar	Yüksek Lisans	3 yıl	6 yıl
Katılımcı 7 K7	Kadın	30	Bekar	Yüksek Lisans	7 yıl	7 yıl
Katılımcı 8 K8	Erkek	37	Evli	Lisans	5 yıl	5 yıl
Katılımcı 9 K9	Erkek	31	Evli	Lisans	7 yıl	7 yıl
Katılımcı 10 K10	Erkek	30	Evli	Yüksek Lisans	4 yıl	4 yıl
Katılımcı 11 K11	Kadın	30	Bekar	Yüksek Lisans	7 yıl	7 yıl

Katılımcı 12 K12	Erkek	33	Evli	Yüksek Lisans	6 Yıl	8 yıl
Katılımcı 13 K13	Erkek	27	Bekar	Yüksek Lisans	4 yıl	4 yıl
Katılımcı 14 K14	Erkek	31	Bekar	Yüksek Lisans	5 yıl	5 yıl
Katılımcı 15 K15	Erkek	31	Bekar	Lisans	6 yıl	6 yıl
Katılımcı 16 K16	Erkek	35	Bekar	Yüksek Lisans	6 yıl	6 yıl
Katılımcı 17 K17	Kadın	33	Bekar	Yüksek Lisans	6 yıl	8 yıl

Örneklemden verilerin alınmasında kullanılan veri toplama aracının detaylarına bir sonraki bölümde yer verilecektir.

4.4 Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırmanın iç geçerliğini artırmak için araştırma konusu ile ilgili uluslararası ve ulusal alanda literatür taraması yapılarak görüşme formu oluşturulmuş, tez danışmanı ve konu ile ilgili bir doktor öğretim üyesinden onay alınarak 5 katılımcı ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda araştırmacı konuyla ilgili ön hazırlık imkanı yakalamıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan sorular araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmede kullanılan soru formu, altısı sosyo-demografik bilgiler elde etmeye yönelik olmak üzere yirmi iki sorudan oluşmaktadır (Ek 1).

Yarı yapılandırılmış bir görüşme olmasından dolayı görüşmenin akışına, katılımcının anlatımına ve soruların anlaşılıp anlaşılmamasına bağlı olarak ana konuya uygun şekilde sorular farklı şekillerde ifade edilmiş ve ek sorular yöneltilmiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler 2021 yılının Kasım ayında başlamış, 2022 yılının Haziran ayında tamamlanmıştır. Görüşmeler, pandemi nedeniyle online görüşme platformları üzerinden katılımcının uygun olduğu zamana göre gerçekleştirilmiştir. Görüşmeden önce, araştırmanın konusu ve etik kurallar katılımcı ile paylaşılmıştır. Ayrıca görüşmede ses kaydı alınmadan önce katılımcılardan izin alınmıştır. Görüşmeler ortalama 55 dakika sürmüş olup, her katılımcının deneyiminin farklılığından kaynaklı olarak yarım saat ile 75 dakika arasında değişkenlik göstermiştir.

4.5 Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlayan en önemli ölçütlerden biri geçerlik ve güvenirliliktir. Nitel araştırmada geçerlik, doğru bilgiye ulaşma konusunda gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bir diğer deyişle araştırmacının, araştırılan olguyu olduğu gibi ve mümkün olduğunca objektif bir şekilde gözlemlemesidir. Nitel araştırmanın iç geçerliğinin sağlanabilmesi için araştırmacının, veri kaynakları (katılımcılar, gözlemlenen ortam, belge, vb.) ile uzun süreli bir etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Veri kaynaklarıyla uzun süre etkileşimde bulunan araştırmacının aynı zamanda derinlemesine veri toplaması ve teyit mekanizmalarını kullanması, araştırmanın iç geçerliğini artıracaktır. İç geçerliği artırıcı diğer bir faktör de veri kaynaklarının, yöntemlerin ve araştırmacının çeşitlendirilmesidir. Farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi veri kaynaklarının; görüşme, gözlem, doküman analizi gibi farklı yöntemlerin kullanılması ise yöntemin çeşitlendirilmesini sağlamaktadır. İç geçerliği sağlamaya yardımcı olan bir diğer yöntem de uzman incelemesidir. Bu yöntem, araştırma konusuyla ilgili genel bilgiye sahip ve nitel araştırma konusunda uzmanlaşmış kişilerin araştırmayı incelemesine dayanmaktadır. Ayrıca elde edilen veriler ve araştırmacının bu veriler doğrultusunda ulaştığı sonuçların katılımcılar ile teyit edilmesi iç geçerliği artırmak için kullanılan bir diğer yöntemdir. Nitel araştırmada dış geçerlik ise “aktarılabirlik” yani araştırmadan elde edilen sonuçların benzer ortamlara aktarılabirliğiyle ilişkilidir. Bunun için araştırmacı, verileri ayrıntılı bir şekilde betimleyerek yorum katmadan okuyucuya aktarmalıdır. Araştırmacının amaçsal örnekleme yöntemini kullanması da dış geçerliliği arttıran diğer bir faktördür.

Nitel araştırmada güvenirlilik ise araştırmanın tutarlılığı ve teyit edilebilirliği ile ilişkilidir. Nitel araştırmada iç güvenirlilik, araştırmacının veri toplama araçlarını oluşturmasında, verilerin toplanmasında ve analizinde tutarlı davranıp davranmadığıyla ilgilidir. Dış güvenirlilik ise araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması, araştırmacının öznel yargılarından ve varsayımlarından uzak durması ile sağlanabilir. Bunun için dışarıdan bir uzman ham verileri kontrol ederek araştırmacının ulaştığı sonuçlarla karşılaştırarak teyit mekanizmasını kullanıp kullanmadığına bakabilir (Yıldırım, Şimşek 2018:276-283).

Araştırmada da bu doğrultuda araştırmacı, iç geçerliği sağlamak için alanda yoğun zaman harcamaya, etik prensiplere uygun davranarak ve katılımcıya gizlilik taahhüdü vererek görüşmede güven ortamı sağlamaya çalışmıştır. Araştırma sürecinde gerekli gördüğü noktalarda esnek davranmış ve yaptığı görüşmelerde mümkün olduğunca derinlemesine ve ayrıntılı bilgi toplamaya çalışmıştır. Tüm görüşme ve yorumlama süreci boyunca araştırmacı, objektif davranmaya özen göstermiştir. Katılımcıların cevaplarını görüşmede sırasında yansıtma soruları ile teyit etmiştir. Dış geçerlik kapsamında ise araştırmacı, amaçsal örnekleme yöntemini kullanmış ve tüm araştırma sürecini yöntem, örneklem grubu, veri toplama aracı, pilot çalışma, verilerin analizi, bulgu ve sonuçlar gibi boyutlarıyla detaylı bir şekilde ele almaya özen göstermiştir.

Araştırmacı iç güvenilirliği sağlamak için de kaydedilen ses kayıtlarını görüşmeyle aynı olacak şekilde kelimesi kelimesine deşifre etmiştir. Görüşme yapılan kişilerin alıntılarına doğrudan yer vererek bu alıntılardan hareketle sonuçları açıklamıştır. Ayrıca tüm katılımcılara görüşme esnasında benzer bir şekilde soru sormaya ve kayıt altına almaya dikkat etmiştir. Dış güvenilirlik kapsamında ise araştırmacı, yarı yapılandırılmış görüşme sorularını, ses kayıtlarını, ham verilerini, notlarını ve çıkarımlarını saklayarak, çalışmasının tüm süreçlerinde uzman incelemesine sunmuş ve teyit almıştır.

4.6 Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda görüşme sonucunda elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler kayıt edildikten sonra ses kayıtları, kelimesi kelimesine bilgisayarda yazılmıştır. Yapılan deşifre neticesinde toplam 125 sayfalık ham veri meydana gelmiştir. Ham veri ayrıntılı bir biçimde incelenerek katılımcıların ifadelerinin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Araştırmada bütünlük sağlanması ve araştırmadaki ortak anlamların ortaya çıkarılabilmesi için gruptaki ifadeler incelenerek alt temalar oluşturulmuş ve ana temalara ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarını destekleyebilmek için de görüşme metinlerine sıkça atıfta bulunmaya çalışılmıştır.

4.7 Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen nitel veriler, sistematik bir biçimde analiz edilerek konuya ilişkin derin bir anlayış geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırma verileri doğrultusunda bulgular; kriz öncesi döneme ilişkin bulgular, kriz yönetiminde çalışma biçimlerine ilişkin bulgular ve kriz sürecine ilişkin bulgular olarak belirlenmiştir. Her bir bulgunun kendi içinde temayla ilişkili alt temalar da tespit edilmiştir. Bu doğrultuda her bir bulguya ilişkin belirlenen ana ve alt temalara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Covid-19 Pandemisinde Kriz Yönetimine İlişkin Ana Temalar ve Alt Temalar

Ana Temalar	Alt Temalar
Tema 1: Kriz Öncesi	➤ Örgütsel Faktörler: <i>Kriz öncesi dönemde, kriz yönetimini etkileyen örgütten kaynaklı faktörler</i> • Örgütün Krize Yanıt Biçimi: Örgütün krize proaktif veya reaktif yanıt verme biçimi • Örgütün Yapısı: Örgütteki yetki ve kararların üst kademede toplanmasına veya yetkilerin belirli ölçülerde dağıtılmasına elverişli bir örgüt yapısına sahip olması.

	• Örgüt Kültürü: Örgütün içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar ➤ Yönetici Kaynaklı Faktörler: <i>Kriz öncesi dönemde, kriz yönetimini etkileyen yönetici kaynaklı faktörler</i> • Kişisel Özellikler/Değerler: Yöneticinin grup üyelerini hareket geçirebilme, yaratıcı olma, çözüm üretme, risk alma ve riski yönetme gibi özelliklere sahip olup olmaması • İletişim: Kriz öncesinde yöneticinin çalışanlarıyla etkili ve sürekli bir şekilde iletişim kurabilmesi; grup üyelerini dinlemesi, grup üyelerinin sorularına cevap vermesi, endişelerine duyarlı olması ve grup üyelerine geribildirim vermesi
Tema 2: Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri	➤ Ev Esaslı Tele Çalışma: <i>Kriz yönetiminde yaygın bir şekilde uygulanan ev esaslı tele çalışmaya ilişkin çalışanların değerlendirmeleri</i> • Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumlu Etkileri: Ev esaslı tele çalışmanın çalışan üzerindeki olumlu yansımaları • Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumsuz Etkileri: Ev esaslı tele çalışmanın çalışan üzerindeki olumsuz yansımaları
Tema 3: Kriz Süreci	➤ Örgütsel Yaklaşım: <i>Kriz sürecinde, kriz yönetimine etki eden örgütsel yaklaşımlar</i> • Örgüt Politikası: Örgütün krizi yönetirken uyguladığı politikalar • Örgütsel Güven: Çalışanların örgüte duydukları güven düzeyi • Örgütsel İletişim: Kriz sürecinde örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki çalışanların, bölümlerin veya ögelerin kurmuş olduğu iletişim tarzı ➤ Karar Süreçleri: <i>Kriz sürecinde örgütteki kararların alınma süreçleri</i> • Katılımcı Karar Verme: Kriz sürecinde yöneticilerin astlarına, kararlara katılma fırsatı tanınması • Şeffaflık: Kriz sürecinde alınan kararların kural ve düzenlemelere uygun olup olmadığı ve bu kararlardan

	etkilenebilecek çalışanların kararlar ilgili bilgiye kolaylıkla erişip erişemediği ➤ Psikolojik Etkileri: <i>Kriz sürecinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri</i>
--	--

Her bir temaya ait bulgular ve tartışma ayrı başlıklar altında katılımcıların alıntılarıyla beraber okuyucuya sunulacaktır. Son olarak da katılımcıların kriz süreciyle ilgili genel değerlendirmelerine, örgüte ve yöneticiye yönelik beklentilerine yer verilecektir.

4.7.1 Kriz Öncesi Dönem

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler, kriz meydana gelmeden önce örgütteki çalışanların veya yöneticilerin aslında bazı sinyal veya göstergeleri fark etmeye başladıklarını göstermektedir. Kriz öncesi dönemde görüşmecilerin fark ettikleri sinyallere dair örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“...hani ben kişisel olarak biraz daha önceden bu durumun farkına varmıştım. Ocak ayının başında da ben Çin'deydim. Yani bu şeyin olduğu dönemde. Hatta 7-9 Ocak olması lazım. O zaman dönmüştüm buraya. Belki de ilk getirenlerden birisi olacaktım buraya. Ucuz atlattık yani. Bir hafta sonra filan Çin'de zaten o zaman bir iş yapıyorduk Çinlilerle. İşte santralin teknoloji tarafıyla ilgili. Tedarikçimiz oradaydı. Ben de o yüzden oraya gitmiştim. 3-4 gün kaldım. Dolayısıyla onlar böyle bir hemen karantina süreci falan başlatmışlardı ve işte Şubat ayının başına kadar filan böyle biz de artan bir heyecanla onların şeylerini takip ediyorduk (K2).”

“...kapanma filan başlamamıştı ki bunlarla ilgili biz sürekli bilgilendirilmeye başladık aslında. Tabii ki biz o kadar dedike değildik bu konulara yalan söylemeyeceğim. Olamazsınız çünkü bu kadar büyük bir şeyin geleceğini görseniz de gözlerinizle gelene kadar inanması gelmiyor kimsenin aslında. Dolayısıyla biz hani okuyorduk, videolar da izliyorduk. Bir yandan dünyayı takip ediyorduk herkes gibi internetten ama dediğim gibi bizi o psikolojiye bir şekilde hazırladı şirket (K5).”

“Yani ilk dönem için herkes bir kaygı taşıyordu bence de. Yani ne oluyor falan hani abartmaya gerek yok diyen duymadım ben. Hani gerçekten ilk vakalarla falan olay ciddileşti, hemen ciddileşti. Ama ilk vakadan öncesini düşünürsek yani Türkiye daha bekliyor... Yani ilk vakayı bekliyor. Bizde yok diyoruz, seviniyoruz kendimizce. O zaman tabii bir endişe var. Yani dışarıda bir şeyler oluyor. Bize geldi mi, acaba gelmedi mi? Yani

işte insanlar da bir grip oluyor bu covid mi acaba? Yok ya bize gelmedi falan diyoruz...(K7).”

“Çin’de sürecin nasıl ilerlediğini ve önlemlerin hangi safhada nasıl değerlendirileceğini, burada olası bir salgın olma, yayılma, Türkiye’ye kadar gelmesi durumunda ne gibi aksiyonlar alabileceğimizi çalışanları ve aynı zamanda işimizi nasıl koruyacağımıza dair bir çalışmaya başladık diyebilirim. Yani Türkiye’de farkındalığı en hızlı elde etmiş kurumlardan biriyizdir sanırım. ...(K16).”

Kriz öncesi dönemde krize dair bazı sinyaller olsa da örgütlerin bu sinyallere karşı tutum ve uygulamalarının farklılaştığı görülmüştür. Bu sinyale ve göstergelere karşı bir kriz yönetimi planının oluşturulmasına ise etki eden “örgütsel” ve “yönetici kaynaklı” faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kriz öncesi dönemin alt temaları olan örgütsel faktörlere ve yönetici kaynaklı faktörlere ilişkin alıntılar Tablo 4’te ve Tablo 5’te paylaşılmıştır.

Örgütsel faktörler alt temasına bakıldığında, katılımcıların 9’u Türkiye’de vakaların ortaya çıkmasıyla örgütte birtakım plan ve çalışmaların yapılmaya başlandığını aktarırken, 5’i (K6, K11, K12, K14, K16) vakalar Türkiye’de henüz görülmeden önce plan ve çalışmaların yapılmaya başlandığını aktarmıştır. 3 katılımcı (K3, K7, K17) ise plan ve çalışmaların ne zaman başladığına dair net bir fikir paylaşamamıştır. 17 katılımcının cevapları doğrultusunda örgütlerin krize yanıt biçimi olarak çoğunlukla reaktif bir yaklaşım izledikleri görülmektedir. Kahraman (2001)’in uluslararası işletmelerdeki kriz yönetimini incelediği araştırmasında da örgütlerin, kriz belirtilerini fark ettikleri ancak yaklaşım olarak krizin varlığını kabul etseler de bir çalışma yapmadığını ya da krizin ortaya çıktığı gerçeğini geç kabul ettiğini göstermektedir.

Kriz öncesi dönemde ise katılımcıların 14’ü tüm örgütü etkileyecek kararların üst yönetim tarafından geldiğine ve çalışanlar tarafından da uygulandığına işaret etmiştir. 3 katılımcı ise (K5, K12, K16) kararlara anket, görüşme vb. yollar ile katılımın mümkün olduğu daha az merkeziyetçi bir örgüt yapısından bahsetmişlerdir. Katılımcılardan biri (K12), esnek bir örgüt yapısı içerisinde karar süreçlerine katılmasıyla pandemiden çok daha önce bu konuda örgütlerinin hazırlıklı olduğuna aşağıdaki sözlerle yer vermiştir :

“...Şimdi biz elektrik dağıtım sektörüyüz ve bu sektör bütün dünyada var. Biz acil durum planlarımızı oluştururken dünyada yaşanabilecek bütün acil durum senaryolarına da bir bakalım. Hani içlerinde neler var? Bir fikir birliği, aslında beyin fırtınası daha sonra bir çalıştay şeklinde ilerledi. Herkesten böyle uçuk kaçık fikirler geldi ortaya. Mesela meteor düşmesi gibi. Bakıldığında bilim kurgu filmlerinde sahneler az çok dünyanın sonunu getiren felaketler az çok ortaya çıkmaya başladı. Bunlar işte meteor düşmesi gibi değil de büyük bir

yangın, büyük bir deprem, işte sel felaketi gibi. 2012 filmi vardı izlemiştinizdir ya da büyük salgın hastalıklar gibi. Bakıldığında aslında bizim ufhumuzu açan konular bir beyin fırtınası sonucunda ortaya çıktı ve sonra bu beyin fırtınasındaki fikirleri değerlendirmeye başladık. Yani herkes özgürce atmak serbest dedik. Atış serbest. Herkes bir fikir atsın ortaya. Ne kadar ütopyik olursa biz, planlarımızı belki o kadar daha doğru yapıyor olacağız. Ve eledik. Biz bunu en başta 10 riske kadar düşürdük. 10 risk için baktığımızda riskler birleştirilebilir hale geldi...

...Bizim bu top risklerimiz arasında salgın hastalıklar da vardı. Biz bunu aslında biraz geçmişten gelen kaygılarla bilhassa acaba böyle bir şey yaşanır mı bizim planımızda ne gibi sonuçlar çıkar diye biraz meraktan ekledik ve toplamda bizim normalde 6 tane top riskimiz vardı. Yedinci olarak da bir salgın hastalığı ekledik. Dedik ki ya salgın hastalık bir kenarda dursun. Bu arada bunu yaptığımız yıl 2016- 2017 yılı...(K12) ”

Katılımcıların hemen hemen hepsi kriz öncesi dönemde örgüt kültürüyle ilgili olarak uzaktan çalışmaya elverişli, yeterli teknolojik altyapıya sahip ve bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanan bir kültüre sahip olduklarını ifade etmişlerdi. Bu duruma paralel olarak da katılımcılar kriz sürecinde şirket altyapısı ve bilgi teknolojileri açısından majör bir sorundan bahsetmemişlerdir. Tuna ve Türkmendağ (2020)’nin yapmış oldukları çalışmada katılımcılar, çalışmalarını önceden de kısmen uzaktan yaptıklarını ve teknolojik altyapılarının hazır olduğunu ifade etseler de paydaşlarının da hazır olup olmama durumundan etkilenmişlerdir. Bu araştırmada ise katılımcıların paydaşları konusunda bir paylaşımları olmamıştır.

Tablo 4: Kriz Öncesi Döneme İlişkin Örgütsel Faktörler Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Öncesi Dönem Alt Temaları	Özet Alıntılar
Örgütsel Faktörler	• Örgütün Krize Yanıt Biçimi “Yani şimdi ilk duyulduğu zamanlar genel olarak bir şey yapılmadı aslında bakarsanız. Biliyorsunuz bu Mart’ın ortasına kadar çok fazla firmalar ciddiye almadılar bu durumu. Daha doğrusu ne yapacağını bilmiyordu kimse...(K2) ” “...önceden biz, dediğim gibi hani bu dünyada duyulmaya başlandığında, 2020 yılının başından daha önce, o risk planımızı, kriz planımızı biz zaten belirlemiştik...(K12) ”

	“...aslında ilk önce yurtdışı kaynaklı olan vakalarda herhangi bir aksiyon almadık açıkçası daha o zaman hani buraya gelebilecek mi acaba? Hani ne kadar güçlü olacak? Belli olmadığı için herhangi bir aksiyon almadık. Yani şöyle aslında biz genel olarak ülke olarak değerlendirildiği zaman çok proaktif yaklaşıma sahip bir kültürden gelmiyoruz. Biz genelde her zaman bir olay olur, bir hasar alırız ve ondan sonra önlem alırız. Bizim her zaman işleyişimiz bu şekilde olmuştur diye düşünüyorum ben. Ve de pandemi de açıkçası hani dünyada duyulduğundan beri Türkiye'ye sanki gelmeyecek gibiydi. Yani bundan dolayı da ekstra hani onu da yapalım, bunu da yapalım, bunu da geçtim, biz zaten veriye dayanan bir işimiz olduğu için biz bunu önceden tahminlesek bile elimizde hiçbir veri olmadan bir veri oluşturma olasılığımız yani çok anlamsız şeyler ortaya çıkardı. Yani bundan dolayı da açıkçası elimizden geleni yaptık ama tabi ki olay olduktan sonra elimizden geleni yaptık ve bunun da tabi ki dezavantajlarını gördük, çıkan sorunları gördük. Ondan sonra tabi ki hani proaktif bir yaklaşımla ondan sonra bazı şeyleri değiştirmeye başladık. (K13)” “Çin'de ilk kriz çıktığında, bu salgın başladığında tam hatırlayamıyorum ama yani Türkiye'de ilk vakanın görülmesinden aylar önce şirkette özellikle beyaz yaka ofis çalışanlarıyla beraber genel müdürümüzle yaptığımız bir toplantı vardı. Orada Çin'de sürecin nasıl ilerlediğini ve önlemlerin hangi safhada nasıl değerlendirileceğini, burada olası bir salgın olma, yayılma, Türkiye'ye kadar gelmesi durumunda ne gibi aksiyonlar alabileceğimizi çalışanları ve aynı zamanda işimizi nasıl koruyacağımıza dair bir çalışmaya başladık diyebilirim...(K16)” “...kimsenin ön görebileceği bir şey olmadığı için hani şirketin o anda bir şey yok, belki yapıyordur dediğim gibi hani arka planda şeyini bilemem ama yapmıyor oluşu tuhaf gelmiyor. Çünkü Türkiye'de bir şey yapmıyorlar ki...(K20)” • Örgütün Yapısı
--	---

	“...Yani kimseyi zorlamadılar bu süreçte. Özellikle mesela dedim ya hastalığı olan, işte ailesinde hasta olan, ailesinde yaşlı birey olan, işte astım gibi veya ilaç kullanımı olan kişilere özellikle gelinmemesi gerektiği özellikle söylendi. Böyle bir noktada hani şimdi şeyleri falan duyduk tabii ki işte şirket beni zorla işe getiriyor falanları duyduk...(K3)” “...Genelde üst yönetimin verdiği kararlar uygulanıyordu İK tarafından ama biliyorduk ki onlar da İstanbul'daki diğer şirketler ve büyük şirketlerde neler yapılıyor onlara benzer tarzda uygulamalar yapıyorlardı yani...(K4)” “...Bir kere yönetim şekilleri yüzde yüz değişti. Bunu kesinlikle söyleyebilirim çünkü siz bir yönetici olarak altınızda çalışan insanları yönetebileceğiniz bir dünyanız ortadan kalktı tamamen... biz bu pandemiden önce zaten bu kültürden sıyrılmaya başlamıştık...(K5)” “...Aksiyonlar çok hızlı alındı ve bu acil durum için kurullar kuruldu bu tamamen üst yönetim tarafından yönlendirmelerle yapıldı...(K6)” “...Şöyle muhtemelen kendi aralarında planlamalar yapmıştır. O planlamalar içerisinde biz olamıyoruz. Sonuçta üst yönetsel planlamalar bunlar. Üst yönetimin aldığı kararlar da bölüm yöneticisi tarafından bize iletiliyor. Ona göre hareket ediyoruz. Burada ne gibi çalışmalar, planlamalar yapıldığını bilmiyorum ama tabi birim yöneticimizden bize alınan kararlarla ilgili nasıl olacak, nasıl geçecek biz bunları çok sorduk yani...(K10)” • Örgüt Kültürü “...Herkesin her yerden erişiminin olabileceği bir şirket düzenini hem kendi departmanımızda hem de zaten şirketin tamamına entegre etmiş durumdaydık. Herkes her yerden, her şeye erişebilir olmalı ve bu işte izin deyken de işte olabilir; açması gerekiyorsa veya işte belki hafta sonu gerekebilir veya mesai gerekebilir. Yani hani herkeste maksimum ağırlıktaki bir bilgisayar, ondan sonra işte mümkün olduğunca en yeni donanımlar, ekipmanı işte ne bileyim server bağlantıları programlara, yazılımlara erişimleri, bunların hepsinin
--	--

	sağlanması için zaten bu çalışmalar, bu inovasyon bizde pandemiden önce başlamıştı...(K3) ” “Şöyle, biz tabii bunu dediğim gibi birebir de çok konuştuk, hâlâ da konuşuyoruz. Bizim çünkü gerçekten çok şeffaf bir yapımız var. Bu arada yani biz böyle o türk kültürünü, türk şirket kültürünü kırmış bir şirketiz bence...(K5) ” “...Çalışan deneyimi açısından zaten bizim şirket home office kültürüne çok aşina bir şirket. Zaten haftada bir home office'miz vardı...(K6) ” “Bakıldığında aslında bizim ufukumuzu açan konular bir beyin fırtınası sonucunda ortaya çıktı ve sonra bu beyin fırtınasındaki fikirleri değerlendirmeye başladık. Yani herkes özgürce atmak serbest dedik. Atış serbest. Herkes bir fikir atsın ortaya. Ne kadar ütöpik olursa biz planlarımızı belki o kadar daha doğru yapıyor olacağız... Neler oldu bakıldığında hani birçok şeyi zaten hep birlikte konuştuk. Hep birlikte değerlendirdik. En başından en sonuna en üst kademedan işte bizim üst müdürümüze kadar. Bu süreçte hep birlikte vardık...(K12) ”
--	---

Kriz öncesi dönemde yönetici kaynaklı faktörler alt temasına bakıldığında ise katılımcıların, yöneticilerinin kişisel özellik/değerlerinden veya iletişiminden kaynaklı olarak krize yaklaşımlarının etkilendiği görülmektedir. Yöneticilerini bu dönemde başarılı bulduğunu söyleyen katılımcıların bazıları bunu yöneticilerinin vizyoner olması, değişime hızlı uyum sağlaması, planlı ve duyarlı olması gibi özelliklerle ilişkilendirmiştir. Arslan (2013)’ın liderliğin, kriz yönetimine etkisi üzerine yaptığı araştırmasında da dönüştürücü liderlik özelliklerinden vizyon odaklı düşünce, karşılıklı güven ilişkileri, karizma olgusu, çalışanların becerilerini geliştirme ve personel güçlendirme gibi niteliklerin, kriz sürecinde önemli unsurlar olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. İletişim açısından ise özellikle kriz öncesi dönemdeki belirsizlik ve kaygı durumuyla beraber katılımcıların yöneticileriyle bu konuda bir duygudaşlık yaşadığı ve bununla ilgili paylaşımlarda bulunma ihtiyacı içerisine girdikleri görülmektedir. Bu ihtiyacı katılımcılardan biri aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

“...Çalışamayan, evden çıkamayan oluyor, sıkılan, bunalan oluyor tabi ki bunları ama şöyle söyleyeyim bu daha çok dertleşme yani normalde yöneticimle böyle bir paylaşımım olmasa ağlayabileceğim bir durumdayım...(K6) ”

Tablo 5: Kriz Öncesi Döneme İlişkin Yönetici Kaynaklı Faktörler Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Öncesi Dönem Alt Temaları	Özet Alıntılar
Yönetici Kaynaklı Faktörler	Kişisel Özellikler/Değerler “Ben kendi yöneticimle o zaman görüşüyordum. Benim yöneticim biraz gerçekçi bir insandır korona boyunca da hiç çizgisini bozmamıştır. Şey diyordu yani hani olacağız, herkes olacak, yapacak bir şey yok. Hani hayatımız normal seyrinde devam etmeli, zaman zaman uzaklaşabilir, zaman zaman gelebiliriz ama hani her şeyimiz çok planlı. Gerçekten çok planlıdır yani. Coronaya özel değil, her zaman öyledir... Herkesin her yerden erişiminin olabileceği bir şirket düzenini hem kendi departmanımızda hem de zaten şirketin tamamına entegre etmiş durumda. Çünkü zaten hani üst düzey bir yönetici pozisyonunda ve hani bütün bu şirketin erişilebilirliğin sağlanması gerektiği onayından geçen kişi. Bunların hepsinin planını yapmıştı aslına bakarsanız ama bu şeye özel bir şey değil... (K3)” “...Nasıl desem ben de kaygılıydım o da kaygılıydı. Ben de bir çözüm bulmaya paylaşıyor çalışıyorum o da bir çözüm bulmaya çalışıyor bu pandemide değişen şartlarla ilgili. Genel olarak “Elimizden ne gelebilir?”i konuşarak, böyle zorlu bir tavırla olmadı hiçbir şey. Karşılıklı iyi niyetle gerçekleşti...(K7)” “...Aslında bu yönetim süreci, iyi yönetmemizdeki en büyük sebeplerden birisi de yöneticilerin şeyi bakış açısıyla alakalı bir şey. Yani gerçekten zaten vizyoner olarak düşünmeyen bir insan zaten bu tarz şeyleri çok kolay kolay girmez. Yani yöneticiler yani bunu aslında buradaki en büyük başarı yöneticilerdeki o şey vizyoner bakıştan o kaynaklı olduğunu düşünüyorum...(K9)” “...Çalışma yönteminiz değişiyor. Yöneticinin buna çok hızlı uyum sağlaması gerekiyor. Şirkete gelmiyor diye sürekli böyle

	<i>bir güvensiz yaklaşım çalışan için çok büyük bir motivasyon kaybı...(K11)”</i> İletişim <i>“...Mesela gerçekten abartısız söylüyorum, yöneticimle hiçbir şekilde yani çok diyalogum bile olmuyor açıkçası. O sadece ben ona bir sıkıntıyla gittiğimde bana destek oluyor. Ekipler kendi işlerini tamamen kendisi yönetiyor... (K5)”</i> <i>“...İşimize devam ettik aynı şekilde, herhangi bir problem yaşamadık onlarla. Onlarda durumun yarattığı bir değişiklik gözlemlemedim. Tabi ki şeyi konuşuyoruz ara sıra pandeminin genel durumunu. Çalışamayan, evden çıkamayan oluyor, sıkılan, bunalan oluyor tabi ki bunları ama şöyle söyleyeyim bu daha çok dertleşme yani normalde yöneticimle böyle bir paylaşımım olmasa ağlayabileceğim bir durumdayım...(K6)”</i> <i>“Yöneticimin yaklaşımı pozitif. Her konuda destek oldu. Hem çok yakın hem de çok uzaktık. Sonuçta pandemide evden çalışıyoruz. Ama iletişimimiz yakın bir şekilde devam etti. Bu konuda bir sıkıntı ya da problem yoktu yani (K10)”</i> <i>“...Benim yöneticimle iletişimsizlik olmadı. İşler nerdeyse olduğu gibi devam etti... Ben bir sorunum olduğunda her an ulaşabildim. İşte geri bildirimler konusunda gayet iyi süreç devam etti...(K14)”</i> <i>“Aynı şeyleri yaşadığımız, dediğim gibi hemen hemen aynı yaş aralığında olduğumuz için aynı şeyleri yaşadık, aynı şeyleri düşündük. Aynı şekilde yaklaştık. Yani paylaşımı olan da bir ikiliyiz. Sadece iş anlamında değil. Hani birbirimizin sosyal hayatları ile alakalı da paylaşımlar da yaparız. Yorumlarda bulunuruz, paylaşıyoruz, ederiz... Bir de tabi ki şu yapın böyle bir şey yapılması gerekir, edilmesi gerekir iş anlamında diyorum. Onu söyleyen taraf, yönlendiren taraf aslında o ama iş sadece bu taraftan bakılmadığı için, genelde baktığımda paylaşp paylaşımda bulunan ikili olunca gayet normal akan bir süreç oldu (K15)”</i>
--	---

4.7.2 Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri

Pandemi döneminde her örgüt kendi ihtiyaç ve uygunlukları doğrultusunda farklı çalışma biçimlerini uygulasa da araştırmanın amacı ev esaslı tele çalışmanın, çalışanlar üzerindeki etkilerini görebilmek olduğu için bu bölümde ev esaslı tele çalışmanın “olumlu” ve “olumsuz etkileri” alt tema olarak ele alınmıştır. Bu alt temalara ilişkin alıntılara Tablo 6 ve Tablo 7’de yer verilmiştir.

Katılımcıların çoğu ev esaslı tele çalışmanın olumlu etkisini yolda geçen sürenin ortadan kalkması olarak belirtmişlerdir. Ev esaslı tele çalışmanın bir diğer olumlu etkisi de ev ortamının sağladığı konfor hissi olmuştur. Ek bir hazırlık gerektirmeden ev ortamında çalışmak, katılımcılarda olumlu bir etki bırakmaktadır. Daha fazla katılımcıyla daha hızlı toplantılar organize edebilmek de ev esaslı tele çalışmanın iş hayatındaki olumlu yansımaları olarak görülmektedir.

Özellikle dikkat gerektiren işlerde çalışan katılımcılar, evde daha bölünmeden ve konsantre bir şekilde çalışabildiklerini de paylaşmışlardır. Katılımcıların işyeri lokasyonundan bağımsız farklı bir yerde çalışma imkanının olması yine katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilen bir diğer madde olmuştur. Ayrıca katılımcılar, ev esaslı tele çalışma sürecinde kendilerine, çocuklarına ve ailelerine daha iyi zaman ayırabildiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan biri ev esaslı tele çalışma ile beraber eğitim olanaklarındaki olumlu etkiyi aşağıdaki ifadelerle açıklamıştır:

“...Eğitim anlamında da tabi online eğitime döndük. Sonuçta şirket pandeminin etkisiyle online eğitim platformlarında ciddi ödenekler de ayırarak bizi o ortamlarda aktif etti. Normalde tabi yüz yüze eğitimlere katılıyorduk. Online eğitim çok da hatırlamıyorum. İnanın unuttum. Ama o eğitimler belli başlıydı. Senede birkaç kere belli yerlerde belli bir şeyler veren eğitimler oluyordu. Ona giderdiniz. İş yoğunluğunuzdan, yükünüzden gidemezsiniz ama şimdi farklı platformlarda istediğim zamanda, istediğim anda, istediğim kadar değişik farklı eğitimlere katılabiliyorum. Bu noktada da bence online eğitim gibi konularda çokça yararı oldu... Şu an ben işte şirket istese yurt dışında biriyle anlaşabilir ve bize aslında kendisi için de iyi. Bizi uçakla gönderecek, orada kalacak yer falan hiç gerek kalmadan daha rahat bir eğitime alabilirmiş. Eskiden mesela 3 eğitim alıyorsak bu online eğitimden 5 tane falan alabilirmişiz aynı maliyetle. Daha erken olabilirdi bu uygulamalar. Onu görmüş olduk...(K7)”

Tablo 6: Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri: Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumlu Etkileri Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri Alt Temaları	Özet Alıntılar
Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumlu Etkileri	“...Yani raporlama yapıyorum zaten ve full konsantre olmam gereken anlar oluyor. Sadece raporlama değil onun dışında başka süreçlerle de ilgileniyorum. Bölünmediğim zamanlarda hani bölünmemem gereken zamanlarda evden çalışmak beni çok fazla motive etti. Çünkü o sessizlik, işte kulaklığımı takıyorum. Ofiste ister istemez işte biri bir şey söylüyor, telefon geliyor, o oluyor, bu oluyor vesaire konsantre olamadığım anlar oluyordu. Onu evde çok rahat hallettim ve bazı konularda evden çalıştığım dönemde kendi adıma kendimi yorumladığımda raporlamada çığır açtım dediğim zamanlar oldu yani...(K3)” “...ofis ortamı belki şu anda size çok heyecan verici geliyor olabilir. Ben 18 yıl oldu, zaman zaman şey yapıyorsunuz. Yani böyle daralyorsunuz, tatiller filan yetmiyor, hatta izin kullanamıyorsunuz. İşte izinleri bu korona döneminde harcamak zorunda kaldık. Yani zorunlu olarak. Ondan sonra o yüzden o şeylerini biraz pozitifçe çevirmeye çalıştık, işte kendimizi daha fazla umursayıp yapmak istediğimiz şeyleri işte iş dışında onlara yöneldik...(K2)” “...Evden çalışmak genel itibariyle iyi bir şey. Yolda vakit kaybetmiyorsun. Ben mesela Avrupa Yakası'nda oturuyordum. Anadolu Yakası'na gidiyordum işe. Ters trafik ama sonuçta yaka değiştiriyordum. Vakitten tasarruf sağladı. O benim işime geldi açıkçası. Üstünüzle başınızla çok uğraşmıyorsunuz. Daha rahat bir ortam. Ben açıkçası home office'i seviyorum. Çok da faydasını da gördüm. Daha rahat, yiyip içerken aynı zamanda çalışabiliyorsunuz...(K6)” “...Yani şu an baktığımızda çok fazla kişinin ortamının nerede olduğu önemli değil. Mesela son dönemde bakıyoruz İstanbul'da yaşayan birçok personel bu bizim kurum için çok olmadı ama farklı bu kurumlarda işte gidiyorum, atıyorum işte, Bodrum'da da çalışıyor. Mesela benim tanıdığım bir arkadaş vardı abi yani kendisi şeyde

	<i>çalışıyordu, Ordu'da çalışıyordu, yani düşün kendi köyünde çalıştı. Yani bu tarz imkanlar varken bence bunları değerlendirebiliriz. Açıkçası bu ne gibi bir katkı sağlar bize? En azından İstanbul'daki birçok kalabalığı engelleyebiliriz...(K9) ”</i> <i>“...evde istersen şortunla dolaş istersen pijamanla dolaş, öğlen yürü, yolda geçirdiğin zamanı azalt gibi gibi. Eğer sigara içiyorsam rahat içiyorum...(K10) ”</i> <i>“...2020 Mart'a kadar ben şunu gördüm, bu pandemi sürecinde 08.30'da işe geliyorsunuz. Tabii bunun yol süreci var. Onu hiç saymıyorum. 08.30'da işe başlıyorsunuz. 17.30'da işten çıkıyorsunuz, akşam eve gidiyorsunuz ve çocuğunuz 21.00'da uyuyor. Birlikte geçirmek için sadece 2 saatiniz var. Şunu gördük yani. Evet, bizim bir çocuğumuz var ve biz 7/24 birlikte yaşayabiliyoruz. Onun ilk adımını gördüm, ilk ya da işte konuşmasını. Bunlara şahit olamazdım evden çalışmıyor olsaydım...(K12) ”</i> <i>“...İstanbul'da yaşıyorsanız bence olumlu. Çünkü çok kalabalık bir şehir. O kalabalığın içerisinde her gün sabah ve akşam hayatımızdan çok büyük bir zamanın gidiyor olması aslında üzücü bir şey. O anlamda faydasını çok bence olumlu görüyorum...(K15) ”</i> <i>“...İşte bir de şey yolda kaybettiğiniz zaman hani mesela ben karşıda oturuyorum. Gelişim mesela ortalama diyelim trafik durumuna göre değişiyor. Bir saat yol kaybı oluyordu... Hatta şey düşünüyordum. Mesela bir hafta ofiste çalışıyordum. Bir hafta evde çalışıyordum diyelim. Ofiste olduğum zamanlar diyordum ki bu da hani mesela bu yolda kaybettiğim zaman. Mesela evde saat 18.00'da değil de 19.00'da bilgisayarı kapatıyorum zaten evde 19.00'da hani ofiste olsam da 19.00'da gelmiş oluyorum mantığı işlemiş oluyordu o noktada. Hani yolda kaybedeceğim zamanda bir iş halletmiş oluyorsun ekstradan mesela...(K17) ”</i>
--	--

Ev esaslı tele çalışmanın olumsuz etkisi olarak da çalışanların çoğu, ofis ortamının sağladığı sosyalleşme imkanının azalmasını ve daha yetersiz bir iletişim kurulmasını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumu “ekip ruhunun azalması”, “ofisteki sinerjiyi yakalayamamak”, “yakınlığı hissedememek”, “mimik ve jestlerin olmaması”, “duyguları anlayamamak” gibi ifadelerle açıklamıştır. Bazı katılımcılarda ise bu

durum, yalnızlaşmaya yol açmıştır. Mesai kavramının ortadan kalkması veya çalışma saatlerinin artması da katılımcılar açısından olumsuz olarak ön plana çıkan etkilerden olmuştur. Bununla beraber uzun süre hareketsiz olmak ve ofis ortamına göre daha az ergonomik koşullarda çalışmak katılımcıları olumsuz olarak etkilemiştir. Ev esaslı tele çalışmanın iş süreçlerine olumsuz etkisi, katılımcılar tarafından ofiste daha efektif ve hızlı çözülebilecek konuların evden çalışırken daha uzun sürmesi olmuştur. Ayrıca katılımcılardan bazıları evden çalıştıkları için çalışılmıyor algısını kırmak adına bu süreçte işlerini yaptıklarına dair kanıtlama çabasına girmişlerdir.

Tablo 7: Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri: Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumsuz Etkileri Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Yönetiminde Çalışma Biçimleri Alt Temaları	Özet Alıntılar
Ev Esaslı Tele Çalışmanın Olumsuz Etkileri	<i>“...Hani bazı departmanların dedim ya az önce de işte sisteme ulaşmasında sıkıntı yaşadıkları anlar oldu. Ofiste olsak o daha hızlı çözülecekti. Ondan onun dönüşünü bekle. O biraz daha uzun sürsün. O dönüş gelsin ki sen buradaki süreci kapat falan gibi şeylerle alakalı aksaklıklar yaşadık. Tabii bir de mesela bu evrak süreci var. Bazı noktalarda o evrak sürecinin kontrolünü sağlayan kişileri yönetmek biraz zor oldu. Yani o evrakların asılları geldi gitti, gelemedi, gidemedi falan onlar zor oldu. Bazı noktalarda imza süreçlerinde evlere göndermek durumunda kaldık. E haliyle o da zor oldu...(K3)”</i> <i>“...normalde ofis ortamında çalışırken hani bazı şeyleri planlıyorsun. Planına göre çalışıyorsun ama onda öyle olmuyor ama. Yani bir de öyle bir şey oluyor ki insanlarda bir tedirginlik oluyor sanki. Olması gerekiyormuş gibi bir algı oluşuyor... Bunu böyle hemen olması lazım. Yoksa bu o şey olacak. Hani nasıl diyeyim farklı bir yere gidecekmiş gibi bir algı oluşturunuyordu. O yüzden biraz da yoğunluk oldu. Artık yani personelin de biraz tedirginliğinden dolayıdır bu. Hani bir an önce bunun çözülmesi gerekiyor. Belki bir işte ekstrem bir durum olur gibi düşünüyor herhalde. Normalde zaten yine aynı işi yapıyorsunuz. Farklı bir iş yapmıyorsunuz...(K9)”</i> <i>“...Maddi açıdan, sağlık açısından dezavantajları var. Bir de şu var. Sosyal ilişkiler anlamında da dezavantajı var. Ofisteyken sürekli</i>

	<i>konusuyorsun ama evdeyken yalnızsın. Bir insanla muhabbet etmeye hasret kalıyorsun. İnsan sosyal bir canlı yani sonuçta. Tek başına bir yere kadar durabiliyorsun. İlla bir kontak kurma, farklı insanlar görme isteği oluyor yani...(K10) ”</i> <i>“...Benim yöneticim de yüz yüze çalışmayı destekliyor. Kendisi de öyle çalışmayı tercih ediyordu. O yüzden dönem dönem işte evde çalıştığımız düşünülüyordu. Ekstra daha bir takip ediliyordu. Mesela 10 dk. dışarıda gözüktüğümde durumum, direkt “neredesin?” Gibi yazıyordu... Şirkete gelmiyor diye sürekli böyle bir güvensiz yaklaşım çalışan için çok büyük bir motivasyon kaybı...(K11) ”</i> <i>“Şimdi bazen motivasyon gerçekten düşebiliyor. Ben annemlerle yaşıyorum. Kendime ait özel bir alanı olan bir yerde de değilim. E şimdi öyle olunca salonda çalışmak zor oluyor, annem tv izlemek istiyor. Böyle o tarz sıkıntılar yaşandı tabi. Herkes için çok çok olumlu olmayabilir. Bir de sürekli çalıştığımızı kanıtlamak zorundayız. Bazen çok yorucu olabiliyor. Ekstra işler size yüklenebiliyor. Nasılsa evdesin, yapabilirsin gibi. Onun dışında gerçekten ofis ortamını özlediğim zamanlar oldu. İş arkadaşlarıyla sadece öyle online toplantılarla değil, karşılıklı oturup kahve içmeyi özleyiyor insan. O iletişimi ne olursa olsun online olarak çok kuramayabiliyorsunuz (K11) ”</i> <i>“...ama eksi tarafına bakarsak da o insanın, o teması görme yani sadece 2 boyutlu 3 boyutlu görmeyi, yan yana oturma, hissetme, konuşma. Bunlar eksik olmuş oluyor. Bu da biraz daha sosyal tarafla alakalı bir durum oluyor...(K15) ”</i> <i>“...mesai kavramı kalmamıştı. Şöyle, hani sabah 08.30’da mesela başlıyordum. Akşam hani 18.00’da mesaim bitiyordu ama direkt altıda kapatmadım, çok oluyordu açıkçası bu biraz benle de ilgili olabilir. Hani kapatan kapatıyordu belki ama bir şekilde mesai kavramı kalmıyor ya da diğer departmanlarla iletişimde bile mesela diyelim muhasebeyle bir şey oluyor, hafta sonu bakarız diyorduk aslında hafta sonu normalde çalışmıyorum. Hani orada hem karşı tarafta hem bizde de mesai kavramı kalmamış oluyor. İnsanlar artık kabullenmişti zaten. Hani hep evdeyiz, yapacak bir şeyimiz yok, çalışalım moduna giriyorduk bazı durumlarda. Hani bir şey olduğunda hani bakar mısın diyorlardı. Hani o an ya da ben birinden rica ediyordum, hani şey</i>
--	---

	<i>olmuyordu şu an saat 18.00 mesai bitti gibi bir şey olmuyordu ya da bugün hafta sonu çalışmıyorsun gibi bir şey olmuyordu hani... Getirdiği iletişimle ilgili bazen işte hani normal ofis ortamındayken hemen halledebileceğin bir şeyi ya da o an kulaktan hani konuşurken o an ofiste konuşulan bir şeyi hemen duyup hemen uygulayabileceğim bir şeyi evdeyken hemen duyamıyorsun ya da kimseyle konuşmuyorsun. Ha iletişimde olduğun kişilerle işle ilgili, işte kendi ekip arkadaşlarıyla, kendi yöneticinle evet konuşuyorsun ama diğer departmanlarla işin düşmediği sürece çok konuşmuyorsun. O yüzden bazı konularda hani belki iletişimsel olarak sıkıntı olmuş olabilir. Hani ofis kadar şey değildir, efektif ya da hızlı değildi...(K17)”</i>
--	---

Literatüre bakıldığında araştırmanın bulguları Tuna ve Türkmendağ (2020)’ın farklı sektörlerde çalışan 58 beyaz yakalı çalışan ve yönetici ile yaptığı yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen analiz sonuçlarıyla örtüşmektedir. Katılımcılar yukarıda bahsedilen bulgulara paralel olarak ulaşımda harcanan zamanın azalmasını, kıyafet serbestisini, işlere daha iyi odaklanılmasını, aileye ve hobilere daha fazla vakit ayrılmasını ve kendisini geliştirmek için zaman kalmasını ev esaslı tele çalışmanın avantajları olarak değerlendirmişlerdir. Olumsuz etkileri ise yine araştırmayla benzer şekilde mesai saatlerinin uzaması, online platformlarda yaşanan iletişim aksaklıkları, ofiste kısa sürede halledebilecek işlerin evden çalışırken zaman alması şeklinde katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Baycık vd. (2021)’nin 1305 çalışan ile yapmış olduğu anket sonuçları doğrultusunda ise ev esaslı tele çalışmanın sosyal izolasyona ve iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açma riskini taşıdığına dikkat çekilmiştir.

4.7.3 Kriz Süreci

Bu bölümde kriz sürecinin alt temaları olarak belirlenen “örgütsel yaklaşım”, “karar süreçleri” ve “psikolojik etkileri” ele alınacaktır. Bu alt temalara ilişkin alıntılara Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’da yer verilmiştir.

Örgütsel yaklaşım kapsamında örgütsel politikalara bakıldığında katılımcıların hepsi örgütün, işten çıkarma, küçülmeye gitme, maddi kısıntılar uygulama gibi bir yönteme başvurmadığını ifade etmiştir. Sadece katılımcılardan biri (K3) örgütün, kanuna uygun bir şekilde kısa çalışma ödeneğinden yararlandığını, iki katılımcı da (K1ve K2) çalışanların yıllık izinlerinden kullandırma yoluna gittiğini aktarmıştır.

Kriz sürecinde örgütsel güven açısından katılımcıların ifadelerine bakıldığında bu süreçte çoğunun işlerine ya da mesleklerine dair herhangi bir kaygı duymadıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğu

yine kaygı duymamalarını enerji sektörünün bitmeyecek bir sektör olması ve pandemiden enerji sektörünün olumlu etkilenmesiyle ilişkilendirmişlerdir. Ata (2021) ve Ateş (2022)'in, Covid-19 salgınında Türkiye'deki enerji sektörünü inceledikleri iki ayrı çalışmada, enerji tüketim talebinin salgına bağlı olarak hızlı bir düşüş yaşadığı ancak kapanma önlemlerinin kaldırılmasıyla hızlı bir toparlanma sürecine geçildiğini saptamışlardır. Ateş (2022), salgın sırasında azalan enerji talebinin salgın sonrasında eski seviyelerine dönerek artış trendini yakalayacağını öngörmektedir. Bu durumun katılımcıların görüşlerine yansıdığı görülmektedir.

Katılımcıların ifade ettiği üzere bu dönemde örgütteki iletişimi sağlayan en temel araçlar Teams, Zoom, Skype gibi uygulamalar olmuştur. Katılımcıların neredeyse tamamı kendi ekipleriyle iletişim kurmak konusunda zorluk yaşamadıklarını belirtirken bazı katılımcılar iletişimin daha da arttığını belirtmişlerdir. Çalapkulu ve arkadaşlarının (2021) 300 çağrı merkezi çalışanıyla anket yaparak elde ettiği veriler doğrultusunda dijital toplantıların çalışanlara olumlu etkilerinin olduğu, çalışanların yakın gelecekte de kullanmaya devam etmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Kaya (2009)'nın işletmelerdeki kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında işletmelerin %93,75'i kriz sırasında örgütsel iletişimin kötüye gittiğini belirtmişlerdir. Bu durum da kriz sürecinde iletişimde yararlanılan uygulamaların olumlu etkisinin ev esaslı tele çalışma sürecinde deneyimlenmiş olmasıyla ilişkilendirilebilir. Bununla beraber bazı katılımcılar diğer departmanlarla iletişimin azaldığını aktarmışlardır. Katılımcıların ifadelerine göre iletişimin yüz yüze olmamasından kaynaklı olarak zaman zaman iletişimde sıkıntılar yaşanabilmektedir. Kimi zaman da hızlı bir şekilde diğer çalışanlarla iletişime geçmek ofise ortamına göre daha zor olabilmektedir.

Tablo 8: Kriz Sürecine İlişkin Örgütsel Yaklaşım Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Süreci Alt Temaları	Özet Alıntılar
Örgütsel Yaklaşım	• Örgüt Politikası <i>“...bizim şirketimiz ücretli izne gönderdi ama izinden kesilmeyebilirdi. Bu dönemlerde insanların psikolojileri de farklı olduğu için onlara bir zararlarının olmayacağını, iş güvencesinin devam ettiğini söyleyip rahatlatılabırlardı...(K1)”</i> <i>“...Biz sadece kısa çalışma ödeneğine dahil olduk ama kısa çalışma ödeneğinde gerçekten kısa çalışma süreleri içerisinde olması gerektiği üstüne basa basa vurgulandı ve uygulandı. Hani orada kimsenin hakkı şey olmadı, yani yenmedi</i>

	demeliyim. Yani herkes bunu bildi. Mesai saatlerimiz ona göre kısaldı. E aşılmaması gerektiği konusunda bilgilendirmeler yapıldı ama onun dışında şirket hiç kimseyi işten çıkarmadı. Hiç kimseye zorunlu izin kullandırmadı. E ya da yan haklardan herhangi bir kısıntıya gitmedi. Yani işte ticket, özel sağlık sigortası. Yani sadece servisi bitirdiler ama servisi bitirip işte örnek veriyorum internet hizmeti. İşte internet için ekstra bir bedel veya işte evden çalışma paketi dedikleri bir paket neleri kapsıyor hatırlamıyorum ama hani bu tarz bir yan hak sağlandı onun yerine alternatif olarak. Bu noktada şey diyebilirim gerçekten kimseyi mağdur etmedi diyebilirim. Yani gönül rahatlığıyla bunu söyleyebilirim. Çok duyduk. Hani işten çıkarma da çok duyduk. Çok fazla zorunlu izin kullandıran da duyduk. Bizde de hani şeydir. Çalışanlar genelde uzun zamandır çalışır ve izin de vardır. Yani iyi bir fırsat hadi bunu değerlendirelim demediler...(K3)” • Örgütsel Güven “...Milyar dolarlık bir sektör ama daha çok tabii ki şey, ekipman ağırlıklı bir sektör. Yani aynı büyüklükte şirketleri karşılaştırdığımız zaman fabrikalarına falan bakarsanız o kadar çalışanı çok olan bir sektör değil. Milyar dolarlık veya yüz milyon dolarlık bir proje de belki 20-30 kişi çalışıyor ama aynı iş bir fabrikada değerlendirerseniz belki 1.000 kişi -1.500 kişi çalışıyor. O anlamda enerji sektörü biraz daha avantajlı. Bu şeyde pandemi sürecinde enerji sektörü bence avantajlıydı diyebiliriz...(K2)” “...Her zaman o mevcut düzenimize devam ettik. Yani o güveni verdi açıkçası. Hatta hani birtakım şeyleri de aksatmadı diyebilirim. Ben mesela yöneticilik sürecimi, assessment sürecimi, pandemide evde hibrit çalıştığım dönemde aldım. Yani arkadaşlar belirsiz bir dönemdeyiz işte bunları erteliyoruz gibi bir sürece gitmedik. Normal seyrimize devam ettik, onları da uyguladılar...(K3)” “...biz zaten pandemide bile yoğun çalıştık diye daha hatta tam aksine olumlu bir şey bıraktı bizde. Bu da ihracat yapan bir firma olmamızdan kaynaklanıyor...(K4)”
--	---

	“...Bir kere şunu söyleyeyim şirketin bu süreci atlatacağından emindim. Ondan dolayı hiçbir sıkıntı yaşamadım. Bir tereddütüm de olmadı. İşimiz daha da yoğunlaştı...(K10)” “...Bizim bir de sektörümüz de covid nasıl diyeyim pozitif etki yaratan sektörlerden biri oldu. Herkes evdeydi ve doğalgazı kullandı bol bol. Bu nedenle ekonomik anlamda hiç negatif etkisi olmadı. Ekonomik göstergeleri olumlu düzeyde etkiledi...(K11)” • Örgütsel İletişim “Uzun zamandır çalıştığım bir insan olduğu için yöneticim ben onun ne düşündüğünü ne demek istediğini anlayabiliyorum ama yeni başlayan arkadaşlar bazı noktalarda problem yaşayabiliyorlar. Bazı şeyleri algılayamayabiliyorlar. İnsanların önce birlikte çalışması lazım yüz yüze daha sonra uzaktan çalışma faydalı olabilir. Bu pandemi dönemi gerçekten stresin had safhada olduğu bir dönemdi. Sürekli bir şey isteniyor. Sonuçta sizin yöneticinizden isteniyor. Belki stresini aşağıya yansıtmaması lazım. İster istemez böyle şeyleri iş hayatında yaşayabiliyorsunuz. Olabiliyor. Siz niyetini biliyorsunuz, neyi söylemek istediğini biliyorsunuz o yüzden pek sıkıntı olmuyor ama işe yeni başlayan bir arkadaş için öyle olmayabilir. Birazcık bu konuda eksiklikler yaşanmış olabilir diye düşünüyorum (K6)” “...Zaten herkes belli bir endişe olunca bir noktada iletişimimizin bir parçası bu endişelerimiz ve kaygılarımız oluyor. Yöneticiler de olsun arkadaşlarımız da olsun. Bunu rahatça konuşabiliyorduk. Hani şöyle oluyor, böyle oluyor böyle zor böyle kolay, böyle iyi böyle kötü gibi. Uzaktan çalışmada da böyle ufak tefek etkinlikler yaptık motivasyon artırıcı bilgi yarışmaları gibi...(K7)” “...Sürekli hani telefonda oluyorsun. En basitinden hani şirket ofis ortamındayken hani bir arkadaşınla hemen 5 dakikada konuşup halledebileceğin bir şeyi telefonunla ulaşarak halletmeye çalışıyorsun. Ya o müsait olmuyor o anda başka bir toplantıda oluyor. Sürekli toplantılar olmaya başlıyor.
--	---

	<i>Onun dışında onun boş anında onu yakalamaya çalışıyorsun. O şey iletişim sıkıntı oluyor ve sürekli telefona zaman harcamak da bir aslında efor kaybı oluyor...(K17) ”</i>
--	--

Kriz sürecinde örgütlerdeki karar alma süreçlerine bakıldığında katılımcıların çoğu kriz sürecinde alınan kararların üst yönetim tarafından verildiğini aktarmışlardır. Bu bulgular da kriz sürecinde örgütlerde merkezileşmenin görüldüğü ve denetimin arttığı görüşüyle de örtüşmektedir (Baltaş 2004:14). Kaya (2009)’nın da yapmış olduğu araştırmaya konu olan işletmelerin %100’ü krizin merkezileşmeyi arttırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde Deniz ve Sağlam (2020)’ın araştırmasında da krizlerde genel olarak örgütlerin merkezi yönetime geçme eğiliminde olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada ise katılımcıların sadece 3’ü (K5, K7, K12) karar süreçlerine anket, öneri sistemi veya çeşitli platformlardan çalışanların katılım sağlayabildiğini ifade etmiştir. Kararların şeffaflığı konusunda ise katılımcılar negatif bir görüş belirtmezken kararlarla ilgili bilgilerin pek çok kanaldan çalışanlara hızlı bir şekilde ulaştığını ve kararlarla ilgili bilgilere ulaşmakta zorluk yaşamadıklarını paylaşmışlardır.

Tablo 9: Kriz Sürecine İlişkin Karar Süreçleri Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Süreci Alt Temaları	Özet Alıntılar
Karar Süreçleri	Katılımcı Karar Verme <i>“...Genel olarak çalışanlara sürekli fikirleri sorulur. Sözel, anketler yoluyla olsun ya da bir platformumuz var fikir beyan edebildiğimiz. Buradan hani yönetim kurulundan A'dan Z'ye herkese ulaşabildiğimiz ve hiçbir onay kısıt gerekmeden. İşte bence bu şirketin şu gerekiyor diyebildiğim ve bu da beni motive eden bir durum mesela. Birkaç hani yolumuz var yani böyle çat diye hani her şey sürpriz değil. Bazı şeyler mesela orada o platform çok dikkate alınıyor. Mesela o covid kapsamında da öneriler geldi. O platformda covidde şu da oldu, tabi covid kapsamında da oldu. Hepsi tek tek değerlendirildi, uygunlukları ölçüldü ve çoğu da pozitif bir şekilde onaylandı. (K7) ”</i> <i>“Çeşitli anketler yapıldı çalışanların verdiği cevaplara göre evden çalışma konusunda bazı kararlar alındı. (K8) ”</i>

	“...Böyle bir çalışanların görüşünü alalım falan noktasında bir bilgi edinme ayrıca olmadı. Dolayısıyla bunlar bizim kendi içimizde somut olarak deneyimlediğimiz bir kötü bir şey olarak, yani deneyim olarak kalıyor. Kimseden bu verileri, bilgileri, görüşleri yani anket vb. şekilde alan olmadı. Alınacağını da düşünmüyorum yani. Çünkü şirketler bu noktada bence şey karlı çıktı. Hesap da yaptılar çok ciddi rakamlara ulaşmış ya işte yemektir, yoldur, elektrik, su ya da buna benzer işte şeylerden. İşte şey kağıtır, kırtasiye malzemeleridir. Tasarrufu çok ciddi boyutlarda bir rakam. Rakam söylemeyeceğim ama. Şirketler o yüzden bu konudan memnun oldular. Bence diğer şirketler de memnun. Şirketler de bence şöyle düşünüyor, çalışanlar yatıyorlar. Oturuyor bilgisayarın başına belki de kalkıyor, yatıyor, uyuyor. Yani dolayısıyla yönetim de böyle düşünüyor olduğu için çok da umursamıyor bunu...(K10)” “...Nasıl çalışıyor, çalışma ortamı buna uygun mu? Yani şu yeterli değil çünkü e sen evden çalış, ya evden tamam çalışıyorum ama benim ev ortamım uygun mu buna çalışabilmeme. Bunu kimse sorgulamadı. Hani direkt tamam sen evden çalış dendi ama ev ortamı uygun olmayan kişilerde bunun zorluğunu kat kat gördü zaten. Zaten ofis açıldığı gibi 5 gün ben ofise gelmek istiyorum diyen insanlar da oldu. (K13)” “...Yani şöyle söyleyeyim İK nezdinde kararlar alınıyor. İK direktörlüğü, genel müdürler, diğer direktörler nezdinde bu kararlar alındığı için yönetici bu noktada söz sahibi olmayabilir... Zaten alınan kararı da biz öğreniyoruz ama alınması gereken kişilerden de fikir alınıyor. Ya da veri sunması, hesaplamalar yapması gereken kişilerden o alan kapsamında desteği isteniyor. Burada bir şüphem yok ama şey konusunda çalışanlar ne düşünüyor kapsamında çalışanların fikirleri alınsa daha güzel olabilirdi covid önlemleri kapsamında...(K14)” • Şeffaflık
--	---

	<i>“...Şöyle pandeminin çerisinde diyelim hızlıca bir biz kendi içimizde çok- kendi içimizde derken yöneticimizi de onun içine katıyorum içli dışlı, sürekli iletişim halindeydik. Konulardan çok bağımsız hareket etmiyoruz. Yani üst yönetimin bir kararı olmalı ödemelerle ilgili falan. Ondan sonra biz de uygulayan tarafında olacağız ama hani çok da bağımsız değiliz, çok kopuk değiliz. Kararlar alınıyor bize iletiliyor. Şimdi orada birtakım kararlar alındı. Biz de uyguladık...(K10)”</i> <i>“...CEO'muzun attığı tek bir mailde en alt kademede çalışanımıza kadar, saha çalışanımıza kadar herkese anında ilettik. Yani direktör de o an duydu belki yani üst yönetim tabii kendi içinde görüşmeler yaptı ama müdür de o anda duydu, saha görevlisi de o anda duydu bunu. Yani böyle işte size ayrı ötekine ayrı işte siz evden çalışın, siz burada çalışın gibi bir durum söz konusu değildi. Tek bir kararla dedi ki, evet, evden çalışmaya geçiyoruz. Şu departmanlar evden çalışıyor. Şurası ise vardiya düzeni. Saha faaliyetimiz ise aksamayacak şekilde yeni vardiya düzenleri. Dolayısıyla burada çalışanlarımızla sürekli sürekli iletişim halindeydi...(K12)”</i>
--	---

Katılımcıların çoğu kriz sürecinin psikolojik etkilerini pandeminin ilk döneminde daha çok hissettiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle de salgın hastalıktan kaynaklı bir kriz olması nedeniyle en çok yaşadıkları duygu durumu kaygı iken katılımcıların bazıları ofisteki sosyal ortamdan uzaklaşmalarıyla beraber yalnızlaşma hissettiklerini de söylemişlerdir. Harpaz (2002:78) de ev esaslı tele çalışmanın çalışanların, arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşimin azalması, çalışanlarda sosyal yalıtıma/yalnızlığa yol açmasının yanında çalışanlarda içe kapanma, can sıkıntısı, öz disiplinde zorlanma gibi etkilere neden olabileceğini belirtmiştir. İki katılımcı da uzaktan çalışırken iş yapmadıklarıyla ilgili bir algı oluşmaması için üzerlerinde baskı hissettiklerini aktarmışlardır. Tuna ve Türkmendağ (2020)'nin yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin güvensizlik veya aşırı kontrol ihtiyaçları nedeniyle çalışanlarda kaygı yaratması, araştırmanın bulgularından olmuştur.

Tablo 10: Kriz Sürecine İlişkin Karar Süreçleri Alt Teması ve Özet Alıntılar

Kriz Süreci Alt Temaları	Özet Alıntılar
Psikolojik Etkileri	“...O dönem aslında herkes için de biraz farklı geçti. Hani hem kendinizi de düşünmeye başladınız. Geçmiş dönük geleceğe dönük de düşündünüz. Bu sadece şirket anlamında değil, çalışma anlamında hiçbir şey düşünemedim. Açıkçası kimsenin bir şey yapası gelmedi, sadece çalışma anlamında değil film izlemek, kitap okumak başka bir şey. Hani herkesin aklında bu pandemi süreci ne kadar devam edecek, ne zaman bitecek ya da bitecek mi tarzında sorular vardı herkesin aklında. Pandemi dışında kimseyi benim çevrem hani hem işyeri hem dışardaki çevremi de baz aldığımda sadece pandemiye düşündüklerini düşünüyorum ben de dahil olmak üzere...(K1)” “...İş anlamında motivasyon olarak çok fazla etkilemedi. Aslında genel toplum psikolojisi ne yaşıyorsa biz de aynı şeyleri yaşadık. Yani ne olacak? Filan, hani nereye gidiyor bu iş? Ondan sonra bu tip şeyler ama o genel belirsizlik içinde spesifik olarak bir şey söyleyemem. Yani hemen hemen herkeste aynı daha önce paylaştıklarımla. Bazı insanlar daha çok korkuyorlardı daha. İşte ne bileyim. Çeşitli psikolojik belki şeyleri olan insanlar daha hassas davranmış olabilirler. Kişisel olarak ben çok fazla şey yapmadım. O dönemde çok fazla yorulmadım...(K2)” “....Aralık ayına kadar da ciddi anlamda bir korku kaygı durumu vardı bende yani. Çünkü hani sadece burası, sadece İstanbul, sadece Türkiye değil. Dünyanın, aynı anda aynı duyguyu yaşıyor olması ve televizyonda gösterilen şeylerde görüntülerde bütün sokakların boş olması. Bende kaygı durumunu da çok ciddi tetiklemişti...(K3)” “...Mesela bununla ilgili feedbackler verenler olmuş, ayrılırken şirketten işte örneğin; iyi hissetmiyorum işte ofise gelmediğim için çok yalnız kaldım. Kendimi geliştiremedim. Mesela benim fikrim bu bahane gibi geliyor bana açıkçası. Hani bir insanın kendini geliştirmesinin sebebi başkası olamaz bence...(K5)” “...Ofiste hareket ediyorduk. Diğerinin masasına gidiyorduk. Toplantıya başka bir yere gidiyorduk. Adım atıyorduk, yürüyorduk yani. Birazcık insanı psikolojik olarak zorluyor. Ben 3-4 ay sonra

	<i>hissettim. Biriyle oturup sohbet edip çay içememek kötü bir şey yani. Sürekli kendi başınıza olmak bu sıkıntılı bir durum yani. Psikolojik bir bıkkınlık yaratıyor. İş yapmak istemiyorsunuz...(K6) ”</i>
--	--

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda ana ve alt temalara ek olarak katılımcıların, kriz sürecine ilişkin örgüte ve yöneticilerine yönelik önerileri de söz konusu olmuştur. Bir sonraki bölümde katılımcıların bu önerilerine de yer verilecektir.

4.7.4 Örgüte ve Yöneticilere Yönelik Öneriler

Görüşmelerde Covid-19 pandemisindeki çalışma hayatına dair deneyimlerini, düşüncelerini ve duygularını paylaşan katılımcılar aynı zamanda sürecin daha iyi yönetilebilmesi için eksik gördükleri noktaları ve buna ilişkin önerilerini de paylaşmışlardır. Bu beklentiler ve öneriler, ileride yaşanabilecek benzer kriz durumlarında örgütlere ve yöneticilere yol gösterici olabilmesi için Tablo 7’de katılımcıların alıntılarıyla beraber paylaşılmıştır.

Katılımcıların beklenti ve önerileri, “örgüte” ve “yöneticiye” yönelik olarak iki ayrı grupta aşağıda özetlenmiştir:

Örgüte Yönelik

- Kriz sürecinde alınan kararlarda çalışanların da fikirlerini beyan edebileceği ortamların oluşturulması; kararlara katılımın sağlanması
- Ev esaslı tele çalışma modelinde şirketlerin tasarruf ettiği ulaşım, yemek, internet, elektrik, ısınma gibi maliyetlerin çalışanların evde çalışmaktan kaynaklı olarak maliyetlerine destek olacak şekilde maddi destek olarak verilmesi
- Çalışanların yıllık izinlerini zorla kullanması gibi uygulamalardan kaçınılması
- Çalışanların ev ortamında da ergonomik olarak çalışabilmesi için maddi veya ayni destek sağlanması
- Bu süreçte çalışanların yaşadığı psikolojik sorunlar için psikolog desteği gibi imkanların tanınması
- Çalışanların online platformlar aracılığıyla da sosyalleşmelerine katkı sağlayacak çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi

Tablo 11: Örgütlere İlişkin Öneriler ve Özet Alıntılar

Öneriler/Beklentiler	Özet Alıntılar
Örgüte Yönelik	“...Önlemler alınırken hem bizden fikir alınabilirdi. Ne gibi uygulamalar yapılabilir? Onunla ilgili işletmelerden şantiyelerden, bütün şirketin bünyesinde bulunan, Holding bünyesinde bulunan şirketlerden fikir alınabilirdi...(K1)” “...ek olarak ne yapmalı konusunda belki psikolojik destek gibi bir şey olabilirdi. Bence böyle bir hizmet sağlanabilir. Çeşitli aktivitelerin dijital ortamda yapılabileceği bir ortam kurabilirler insanların sıkılmaması için. Psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri için. Belki uzak ama bana yapılabilir bir şey gibi geliyor. Hem arkadaşlarla olan etkileşimi artırır...(K6)” “...Çok ortopedik şartlarda çalışmıyorsunuz yani evdeki normal işte oturma odasındaki yemek sandalyesinde oturuyorsun. Çok da ortopedik olmuyor bunlar. Ondan sonra bunun dışında tabii şey anlamında da. Sağlık problemleri diyeyim, ortopedik problemler diyeyim onun dışında tabi evden çalışma modelinin insanlara birtakım maliyetleri de oldu. Maddi anlamda maliyetleri de oldu. Şimdi mesela normal şartlarda ben şu anda evdeyim. Ofiste olsaydım. Evin elektriği suyu ya da ne bileyim internetini, yakıtını ki o çok önemli. Bunlar hiçbirini kullanmıyor olacaktım ama kullanıyorum. Şirketin herhangi bir o noktada katkısı olmadı bizim. Ondan sonra işte mesela yemek yiyorum öğlen o da kendi cebimden. Şirket o noktada desteği sağlamadı yani. Evden çalışanlara yemek

	parası verelim. Ticket, sodexo falan gibi katkı payı verelim o da olmadı...(K10)” “...Burada ekstra finansal destekler verilebilirdi. O yani genel olarak baktığımda iyi görmüyorum. Yani internet ödemesi bir süre sonra başladı ama bu ofis ekipmanları gibi şeyler de düşünülebilirdi. Bir de birtakım önlemler alınırken anket ile çalışanların önerileri hiç sorulmadı...(K14)”
--	--

Yöneticiye Yönelik

- Ev esaslı tele çalışma sürecinde mesai saatlerinin korunması
- Sosyal kaytarma yapacağı kaygısından kaynaklı baskının çalışanın üzerinden kaldırılması
- Çalışanların da süreçle ilgili geri bildirimlerinin dikkate alınması
- Tüm kademedeki çalışanlarla da yakın bir iletişim kurulması
- İletişim kazalarını önlemek için özellikle yeni işe başlayan çalışanlarla online platformlarda yapılan iletişime daha dikkat edilmesi, zorluk yaşayan yöneticilere bu konuyla ilgili eğitim verilmesi

Tablo 12: Yöneticilere İlişkin Öneriler ve Özet Alıntılar

Öneriler/Beklentiler	Özet Alıntılar
Yöneticiye Yönelik	“...Bizim arkadaşlarla görüşmelerimiz oldu ama bizim dışımızda da müdürümüz ya da daha yukarıdaki yöneticilerimiz tarafından bir resmiyet şeklinde bir şey olabilirdi. Yani bazı şirketler evlerine mektup gönderdi. Hani kendinizi rahat hissedin tarzında. Bazıları ekonomik olarak yardım etti. Ekstra hani bu çözümler çalışma arkadaşlarımız biraz daha rahatlatabilirdi, daha motive edebilirdi...(K1)” “...O yüzden işte belki o masa başında oturan bir insan o şeyin çok fazla risk seviyesinin daha da

	<i>fazla artıracağını fark etmeyebilir. Bazen o alttan veya bu işi yapanlardan gelen şeylere kulak asmak gerekir ki. İşte insanlar bir kaza bela yaşamasın yani...(K2)”</i> <i>“...Birazcık daha iletişim daha dikkatli kurulabilirdi. Hem kendi yöneticim hem de diğer yöneticilerde genel olarak tespit ettiğim bir şey. İnsanlar gerçekten yüz yüze değilken konuşulanları yanlış anlayabiliyorlar. Başka bir yere çekebiliyorlar. Skype'ta sonuçta görüntülü de konuşmuyoruz. İletişim konusunda birazcık daha dikkatli olunmalı diye düşünüyorum. Yüz yüze normalde alınmayacağımız şeylere Skype'tayken alınabiliyoruz. Ses tonunu algılayamadığımız için iletişimi değiştirebiliyor. Tek sıkıntı iletişim aslında. Bence yöneticiler o tarz bir eğitim alabilir...(K6)”</i> <i>“...Onun dışında olumsuz özellikler bu biraz çeviklikle alakalı zannediyorum. Çalışma yönteminiz değişiyor. Yöneticinin buna çok hızlı uyum sağlaması gerekiyor. Şirkete gelmiyor diye sürekli böyle bir güvensiz yaklaşım çalışan için çok büyük bir motivasyon kaybı... Yavaş yavaş anladı o da çalıştığımızı. Bu süreç birkaç ay sürdü. Şöyleydi mesela 8.30 işbaşı saatimiz. 8.31'de girildi. 8.31'de Whatsapp grubundan neredesin, iş başı saati geçiyor bir de Teams grubu açmıştı. Oradan da benzer şeyler yazıyordu...(K11)</i>
--	--

Araştırmanın bu kısmına kadar araştırmaya ait bulgulara ve konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalara yer verilerek tartışılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın sonucu aktarılarak uygulamaya ve yapılacak araştırmalara yönelik önerilere yer verilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları, kriz meydana gelmeden önce örgütteki çalışanların ve yöneticilerin aslında bazı sinyal veya göstergeleri fark etmeye başladıklarını göstermektedir. Buna karşın örgütlerin, krize yanıt biçimi olarak çoğunlukla reaktif bir yaklaşım izledikleri görülmektedir. Kriz öncesi dönemde katılımcıların çoğu örgütlerinin merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Daha az merkeziyetçi yapıya sahip olan örgütlerde ise erken dönemde krize yönelik çalışmalar yapıldığına dair bulgular elde edilmiştir. Kriz öncesi dönemde yönetici ve çalışan ilişkisi açısından da bazı değişiklikler yaşanmıştır. Belirsizlik ve kaygı durumuyla beraber katılımcıların yöneticileriyle bu konuda bir duygudaşlık yaşadığı ve bununla ilgili paylaşımlarda bulunma ihtiyacı içerisine girdikleri görülmektedir. Bu dönemde yöneticisini başarılı bulduğunu söyleyen katılımcıların bazıları bunu yöneticilerinin vizyoner olması, değişime hızlı uyum sağlaması, planlı ve duyarlı olması gibi özelliklerle ilişkilendirmiştir.

Covid-19 pandemisinin katılımcıların çalışma hayatına önemli etkileri olduğu da araştırmanın çıktılarından olmuştur. Pandemiyle beraber ev esaslı tele çalışmayı deneyimleme imkanı bulan katılımcıların çoğu ev esaslı tele çalışmanın olumlu etkisini, evle iş arasında giderken yolda geçen sürenin ortadan kalkması olarak belirtmişlerdir. Ev esaslı tele çalışmanın bir diğer olumlu etkisi de ev ortamının sağladığı konfor hissi olmuştur. Ek bir hazırlık gerektirmeden ev ortamında çalışmak katılımcılarda olumlu bir etki bırakmıştır. Daha fazla katılımcıyla daha hızlı toplantılar organize edebilmek de ev esaslı tele çalışmanın iş hayatındaki olumlu yansımaları olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Özellikle dikkat gerektiren işlerde çalışan katılımcılar, evde bölünmeden ve daha konsantre bir şekilde çalışabildiklerini de paylaşmışlardır. Katılımcıların işyeri lokasyonundan bağımsız farklı bir yerde çalışma imkanının olması yine katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilen bir diğer madde olmuştur. Ayrıca katılımcılar, ev esaslı tele çalışma sürecinde kendilerine, çocuklarına ve ailelerine daha iyi zaman ayırabildiklerini ifade etmişlerdir. Ev esaslı tele çalışmanın olumsuz etkisi olarak da çalışanların çoğu, ofis ortamının sağladığı sosyalleşme imkanının azalmasını ve daha yetersiz bir iletişim kurulmasını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumu “ekip ruhunun azalması”, “ofisteki sinerjiyi yakalayamamak”, “yakınlığı hissedememek”, “mimik ve jestlerin olmaması”, “duyguları anlayamamak” gibi ifadelerle açıklamıştır. Bazı katılımcılarda ise bu durum, yalnızlaşmaya yol açmıştır. Mesai kavramının ortadan kalkması veya çalışma saatlerinin artması da katılımcılar açısından olumsuz olarak ön plana çıkan etkilerden olmuştur. Bununla beraber uzun süre hareketsiz olmak ve ofis ortamına göre daha az ergonomik koşullarda çalışmak katılımcıları olumsuz olarak etkilemiştir. Ev esaslı tele çalışmanın iş süreçlerine bir diğer olumsuz etkisi, katılımcılar tarafından ofiste daha efektif ve hızlı çözülebilecek konuların evden çalışırken daha uzun sürmesi olmuştur.

Kriz sürecinde iletişim, ev esaslı tele çalışmayla beraber katılımcıların ifade ettiği üzere Teams, Zoom, Skype gibi uygulamalar üzerinden devam etmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamı kendi ekipleriyle iletişim kurmak konusunda zorluk yaşamadıklarını belirtirken bazı katılımcılar iletişimin daha da arttığını belirtmişlerdir. Ancak bazı katılımcıların ifade ettiği üzere diğer departmanlarla iletişimin azalması, iletişimin yüz yüze olmamasından kaynaklı olarak zaman zaman iletişimde sıkıntılar yaşanması ve ofis ortamında daha hızlı iletişime geçilerek çözülebilecek işlerin online ortamda iletişim kurmak için daha fazla emek sarf edilmesi sonucunda yavaşlaması gibi sorunların da gündeme gelebileceğini göstermektedir. Katılımcılar, kriz öncesi dönemde örgüt kültürüyle ilgili uzaktan çalışmaya elverişli, yeterli teknolojik altyapıya sahip ve bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanan bir kültüre sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu duruma paralel olarak da katılımcılar kriz sürecinde şirket altyapısı ve bilgi teknolojileri açısından majör bir sorundan bahsetmemişlerdir. Kriz sürecinde örgütlerdeki karar alma süreçlerine bakıldığında ise katılımcıların çoğu kriz sürecinde alınan kararların üst yönetim tarafından verildiğini aktarmışlardır. Katılımcıların çoğu kriz sürecinin psikolojik etkilerini, pandeminin ilk döneminde daha çok hissettiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle de salgın hastalıktan kaynaklı bir kriz olması nedeniyle en çok yaşadıkları duygu durumu kaygı iken katılımcıların bazıları ofisteki sosyal ortamdan uzaklaşmalarıyla beraber yalnızlaşma hissettiklerini de söylemişlerdir.

Araştırma sonucunda kriz yönetimine ve ev esaslı tele çalışmaya ilişkin katılımcıların da görüşlerine paralel olarak örgütlere ve yöneticilere yönelik bazı öneriler ortaya çıkmıştır. Örgütlere yönelik olarak çalışanların karar süreçlerine katılım sağlamasına imkan tanınması ve fikirlerini beyan edebilecekleri ortamların oluşturulması, yıllık izinlerin zorla kullandırılması gibi zorlayıcı uygulamalardan kaçınılması, ev esaslı tele çalışma modelinde şirketlerin tasarruf ettiği ulaşım, yemek, internet, elektrik, ısınma gibi maliyetlerin çalışanların evde çalışmaktan kaynaklı olarak maliyetlerine destek olacak şekilde maddi destek olarak verilmesi, ev ortamında da ergonomik olarak çalışabilmesi için maddi veya ayni destek sağlanması, çalışanların yaşadığı psikolojik sorunlar için psikolog desteği gibi imkanların tanınması, online platformlar aracılığıyla da sosyalleşmelerine katkı sağlayacak çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi gibi öneriler ön plana çıkmıştır. Katılımcıların yöneticilere yönelik önerileri arasında ise ofisteki çalışma sürelerinin ev esaslı tele çalışma sürecinde de korunması, sosyal kaytarma yapacağı kaygısından kaynaklı baskının çalışanın üzerinden kaldırılması, çalışanların da süreçle ilgili geri bildirimlerinin dikkate alınması, yöneticilerin sadece üst kademeye tüm kademelerle yakın bir iletişim kurması, iletişim kazalarını önlemek için özellikle yeni işe başlayan çalışanlarla online platformlarda yapılan iletişime daha dikkat edilmesi, zorluk yaşayan yöneticilere bu konuyla ilgili eğitim verilmesi yer almıştır.

Araştırma, alan yazına sağlayacağı katkılarla beraber bazı kısıtlara da sahiptir. Araştırma, Fortune 500 listesinde yer alan ve Marmara Bölgesinde bulunan enerji şirketlerinde çalışmakta olan 17 katılımcının aktardığı görüşlerle sınırlıdır. Görüşme sorularına verilen cevapların samimi ve gerçeği yansıtacak şekilde verilmemiş olma olasılığı araştırmanın diğer bir kısıtlılığıdır. Ayrıca araştırmanın örneklemini

sadece ofiste çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak bazı katılımcıların da aktardığı üzere saha ve ofis çalışanları arasında uygulamalar farklılaşabilmektedir. Yapılan işin niteliğinden kaynaklı olarak salgın sürecinde sahada olmak zorunda olan, uzaktan çalışma imkanı olmayan grupların kriz yönetimine ilişkin algılarını anlamaya yönelik araştırmalar yapılmasının örgütlere daha bütünsel bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Homojen bir örneklem grubu olması ve daha çok kararlardan etkilenen grupta yer alan çalışanların algılarını ortaya koyabilmek için örneklemede üst düzey yönetici seviyesinde bir katılımcı bulunmamaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda üst düzey yöneticilerden oluşan bir katılımcı grubu seçilerek krizin ve ev esaslı tele çalışma modelinin yönetimsel boyutu da ele alınabilir.

Araştırmada Covid-19 pandemisiyle yaygınlaşan ev esaslı tele çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ancak katılımcıların görüşlerinde uzun süreli karantina dönemlerinin ve ölümcül bir salgın hastalıkla karşı karşıya olmanın etkilerini göz ardı etmek imkânsızdır. Bu nedenle ev esaslı tele çalışmanın daha uzun vadede etkilerini anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

Araştırmada örgütlerin kriz yönetimine ilişkin yaptığı farklı plan ve uygulamalar sonucunda çalışanların duygu, düşünce ve algılarını etkilediğini göz ardı etmek mümkün gözükmemektedir. Bu noktada örgütlerin daha doğru kararlar alabilmesi ve aynı zamanda çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmesi için öncelikle onların fikirlerini beyan etmelerine imkan tanıyacak ortamların yaratılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Alınan kararların şeffaf olması ve çalışanda güven yaratması için de çalışanlarla pek çok kanaldan hızlı bir şekilde kararların paylaşılması ve çalışanların kararlarla ilgili bilgilere kolay ulaşabilmesi önem taşımaktadır. Araştırmanın sonucu ve araştırmadan çıkarılan öneriler doğrultusunda, artık karşılaşılmaması muhtemel görünen benzer salgın durumlarında kriz yönetimine çalışanların, yöneticilerin ve araştırmacıların daha geniş bir perspektiften bakmalarına katkı sağlayacağı, kriz yönetimi ve ev esaslı tele çalışma konusunda ileride yapılacak çalışmalara kaynaklık edebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alicılar, H.E., Çöl, M. (2020), “COVID-19’den Korunmada Etkili Yaklaşımlar”, Memikoğlu K.O., Genç, V. (Ed.), *Covid-19*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi: 79-83.
- Arslan, G. (2013), *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ata Kılınç, N. (2021), “ Covid-19 Salgınının Türkiye’nin Enerji Sektöründeki Etkileri ve Enerji Politikalarının Yeniden Yapılandırılması Üzerine Ekonomik Yönlü Bir Yaklaşım, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 8/4: 61-75.
- ATAC. (2006), “Telework for Australian Employees and Businesses”
,https://telecommunities.files.wordpress.com/2012/01/atac_report1.pdf
- Aydın, İ. (2016), *İş Yaşamında Stres*, Ankara: Pegem Akademi.
- Ateş, B. (2022), “Covid-19 Salgının Türkiye’de Enerji Tüketimine Etkisi”, *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 5/1: 84-101. doi: 10.55119/artuklu.1103646
- Bailey, D.E., Kurland, N.B.(2002), “A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for The Study of Modern Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 383-400. Doi: 10.1002/job.144
- Baltaş A., Baltaş, Z. (2008), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Nezih Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2004), *Krizde Fırsatları Görmek*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baycık, G., Doğan, S., Dulay Yangın, D., vd. (2021), “Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler”, *Çalışma ve Toplum*, 3: 1683-1728.
- Baytaş, V., Bermede, O., Alkış, N. (2020), “Anestezi Uygulamalarında Kişisel Koruyucu Ekipmanlar ve Peroperatif Yönetim”, Memikoğlu, K.O., Genç, V. (Ed.), *Covid-19*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi. 145-152.
- Brinzea, V.M., Secara, C.G.(2017), “The Telework, A Flexible Way to Work in A Changing Workplace”, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*,16/3 :104-112. doi: 10.1002/job.144
- Bruggeman, L. (2018, 3 Mayıs). “Cambridge Analytica shutting down, files for bankruptcy” *abcNews*,
<https://abcnews.go.com/Politics/cambridge-analytica-shutting-files-bankruptcy/story?id=54893952> (Erişim Tarihi: 01.01.2022).
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., vd. (2011), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.

- Caliguiri, P., Cieri, H. D., Minbaeva, D., Verbeke, A., vd. (2020), “International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice”, *Journal of International Business Studies*, 51: 697-713. doi:10.1057/s41267-020-00335-9
- CDC. (2021, 31 Ocak), “How to Protect Yourself & Others”. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/prevention.html>
- Chaykowski K. (2018, 21 Mart). “WhatsApp Cofounder Promotes #deletefacebook Amid Cambridge Analytica Scandal” *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2018/03/21/whatsapp-cofounder-promotes-deletefacebook-amid-cambridge-analytica-scandal/?sh=38633a6771a8> (Erişim Tarihi: 01.01.2022)
- Cüceloğlu, D. (1993), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, İstanbul: Remzi.
- Çalapkulu, Ç., Yemen, S., Doğan, E. (2021), “COVID-19 Krizi, Telework ve Dijitalleşme: Çağrı Merkezi Çalışan Deneyimleri”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10/4 : 2402- 2422. doi: 10.33206/mjss.886560
- Çelik, A. (2010), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çeti, B., Ünlüöner, K. (2019), “Salgın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi”, *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 22/2: 109-128.doi: 10.34189/tfd.22.2.001
- Çınar, G., Birengel, M.S. (2020), “Genel Klinik Özellikler”, Memikoğlu, K.O., Genç, V. (Ed.), *Covid-19*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 43-47.
- Çöl, M., Güneş, G. (2020), “Covid-19 Salgınına Genel Bir Bakış”, Memikoğlu, K.O., Genç, V. (Ed.). *Covid-19*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1-8.
- Dayan, S. (2021), “Covid-19 ve Aşı”, *Dicle Tıp Dergisi*, 48(Özel Sayı): 98-113.doi: 10.5798/dicletip.1005040
- Delen, M.G., Peksan, S. (2020), “COVID-19 ve İşçiler: Salgının İlk Döneminde Sanayi İşletmelerinde Çalışan Sendikali İşçiler (Mavi Yakalılar)”, (İÜ İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi/ 2018, 1-16). <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=ikam-mavi-yakalilar-rapor.pdf>
- Deloitte. (2020a, Mart), “COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>
- Deloitte. (2020b, Nisan), “Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye’de Farklı Kategorilere Etkileri”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/kuresel-covid-19-salgininin-turkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.pdf>

- Deloitte. (2020c, Nisan), “İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf>
- Deniz, M., Sağlam, M. (2007), “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/20: 156-176. doi: 10.17755/ESOSDER.93986
- Doğan, A. (2020), “Kriz Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, Doğan, A. (Ed.), İstanbul: Emek Kitap: 9-32.
- ECDC. (2020, 18 Nisan), “COVID-19 Situation Update Worldwide”. <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographicaldistribution-2019-ncov-cases> adresinden alındı.
- Efil, İ. (2015), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta.
- Erdem, Z. (1997), Tele Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi SBE.
- Erdoğan Demir, S. (2016), “Yeni Emek Sistemleri: Ev –Ofis Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18/4: 39-74. doi: 10.4026/2148-9874.2016.0331.X
- Eryiğit, S. (2000), “Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma”, *Kamu-İş*, 5/4: 1-6. <https://www.tuhis.org.tr/pdf/5411.pdf>
- Eurofound, ILO. (2017, 15 Şubat), “Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work”, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Eurofound. (2020, 28 Eylül), “Living, working and COVID-19”, *COVID-19 Series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf
- Evren, E., Us., E. (2020), “Covid-19 Etkeni”, Memikoğlu, K.O., Genç, V. (Ed.), *Covid-19*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 9-16.
- Eyrenci, Ö. (2000), *Dünya’da ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul: İTO.
- Fink, S. (1986), “Crisis Forecasting: What's the Worst that Could Happen?”, *Management Review*, 53-56.
- Hallin, H. (2020), Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic, Master’s Thesis in Work Life Studies, Sweden, Malardalen University, School of Health, Care and Social Welfare.
- Harpaz, I. (2002), “Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society”, *Work Study*, 51/2: 74-80. doi: 10.1108/00438020210418791

- Haşit, G. (2000), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmelerinde Yapılan Araştırma, Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SBE.
- Haşit, G. (2013a), "Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratıcı Faktörler", Haşit, G. (Ed.), *Kriz İletişimi ve Kriz Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-25.
- Haşit, G. (2013b), "Kriz Sürecinin Aşamaları Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı", Haşit, G. (Ed.), *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 26-43.
- Hermann, C.F. (1972), "Threat, time, and surprise: A simulation of international crises.", Hermann, C. F. (Ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York: Free Press, 187-211.
- Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005), "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research", *Human Resource Management Review*, 15: 69-95. doi: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002
- ILO. (2016, 24-26 Ekim), "Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors", https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf
- ILO. (2020a, Temmuz), "Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide", https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- ILO. (2020b, Temmuz), "COVID-19: Protecting Workers in the Workplace", https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/genericdocument/wcms_741024.pdf
- İlhan, Ü.D., Süt, P. (2020), "Covid -19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi", *Gaziantep University Journal of Social Sciences 2020 Special Issue*, 288-307.
- İpçioğlu, İ. (2013a), "Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar", Haşit, G. (Ed.), *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 58-77.
- İpçioğlu, İ. (2013b), "Kriz Anında Yapılacak Çalışmalar", Haşit, G. (Ed.), *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 78-93.
- JRC. (2020), "Telework in the EU Before and After the COVID-19: Where We Were, Where We Head to", https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Kahraman, M. (2001), Uluslararası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoyunlu, E. (2003), "Ya Esneklik Olmazsa..?", *İşveren Dergisi*, TİSK Yayını, 41/5: 7-8.

- Kaya, S. (2009), Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KPMG. (2020a, Nisan), “Covid- 19 ile Çalışma Hayatındaki Yeni Uygulamalar Anket Raporu”, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/04/covid19-calisma-hayatindaki-yeni-uygulamalar.pdf>
- KPMG. (2020b, Mart), “Covid-19 Kriz Yönetimi Yaklaşımı”, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/COVID-19-Kriz-Yonetimi-Yaklasimi.pdf>
- Lamond, D., Daniels, K., Standen, P. (1997), “Virtual working or working virtually?: An Overview of Contextual and Behavioural Issues in Teleworking”, *Paper presented at the Fourth International Meeting of the Decision Sciences Institute*, Australia.
- Lescure, J. (1932), “Crisis”, Johnson, A., Seligman, E.R.A. (drl.). *Encyclopedia of the Social Sciences Vol.4*, New York: Macmillan Company, 595-599.
- Lorange, P., Nelson, R.T. (1987), “How to Recognize -and Avoid- Organizational Decline”, *Sloan Management Review*, 28/3: 41-48.
- Luecke, R. (2015), *Kriz Yönetimi*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lupu, V.L. (2017). “Teleworking and Its Benefits on Work-Life Balance”, *4 th International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences & Arts SGEM*, 12: 693-700. doi: 10.5593/sgemsocial2017/12
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. vd. (2007), “The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses”, *Employee Relations*, 29/2: 138-161. doi: 10.1108/01425450710719987
- McKinsey&Company. (2020), “Covid-19: Implications for Business”, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Messenger, J., Gschwind, L. (2016), “Three Generations of Telework. New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office”, *New Technology Work and Employment*, 31/3: 195-208. doi: 10.1111/ntwe.12073
- Milburn, T.W., Schuler, R.S., Watman, K.H. (1983), “Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization”, *Human Relations*, 36/12: 1141-1160. doi: 10.1177/001872678303601205
- Miller, D., Friesen, P. (1980), “Archetypes of Organizational Transition”, *Administrative Science Quarterly*, 25: 268-299. doi: 10.2307/2392455
- Niederland, W.G. (1968), “Clinical Observations on the “Survivor Syndrome”, *The International Journal of Psycho-Analysis*, 49/2-3: 313-315.

- Nilles, J. M. (1975), "Telecommunications and Organizational Decentralization", *IEEE Transactions on Communications*, 23/10: 1142-1147. doi: 10.1109/TCOM.1975.1092687
- OECD. (2020, 7 Eylül), "Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era: How Can Public Policies Make it Happen?", <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Öge, E., Çetin, M. (2020), "Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri", Tutcu, A., Gün, S. (Ed.), *Covid-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim*, Ankara: İksad Yayınevi, 3-34.
- Ölçer, F. (2004), "Telework: 21.Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi", *Öneri Dergisi*, 6/22: 145-165. doi: 10.14783/maruoneri.678614
- Özdemir, L. (2020), "İşletmelerde Koronavirüs Kriz Yönetim Stratejileri", Aylaz, R., Yıldız, E. (Ed), *Yeni Koronavirüs Hastalığının Toplum Üzerine Etkileri ve Hemşirelik Yaklaşımları*, Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınevi, 186-193.
- Pauchant, T., Mitroff, I. (1992), *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C.M., Mitroff, I. (1993), "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", *Academy of Management Executive*, 7/1: 48-59. doi: 10.5465/ame.1993.9409142058
- Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23/1: 59-76. doi: 10.2307/259099
- Perry, D.C., Taylor, M., Doerfel, M.L. (2003), "Internet-Based Communication in Crisis Management", *Management Communication Quarterly*, 17/2: 206-232. doi: 10.1177/0893318903256227
- Pheng, L.S., D.K.H. Ho ve Y.S. Ann. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17/3: 231-251.
- Pollert, A. (1988), "The Flexible Firm: Fixation or Fact?", *Work, Employment & Society*, 2/3: 281-316. Doi: 10.1177/030981688803400107
- PwC. (2019, 27 Kasım), "Küresel Kriz Araştırması 2019", <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/danismanlik/ticari-anlasmazlik-cozumleri-ve-suistimal-incelemeleri/yayinlar/pwc-kuresel-kriz-arastirmasi-2019.pdf>
- Ren, C.H. (2000), "Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events", *Disaster Prevention and Management*, 9/1: 12-17. doi: 10.1108/09653560010316023
- Seyyar, A., Öz, C.S. (2007), *İnsan Kaynakları Terimleri*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Sancak, M., Çöl, M. (2020), "Türkiye’de COVID-19 Pandemisinin Kronolojik Olarak İncelenmesi", Memikoğlu, K.O., Genç, V. (Ed.), *Covid-19*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 201-217.

- Schneider, G.K. (2009), “Müşteri Değeri Yönetiminin Kriz Dönemlerine Uyarlanması Üzerine Bir Analiz”, Sumer, H., H. Pernsteiner. (Drl.), *Kriz Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Schoenberg, A.L. (2004), What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership, Independent Study Degree Program in Communications Management, NY, Syracuse University S.I. Newhouse School of Public Communications.
- Sevim, A., Sürmeli, A. (2009), “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması- ERP”, Sumer, H., Pernsteiner, H. (Drl.), *Kriz Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Starbuck, W.H., Greve, A., Hedberg, B.L.T. (1978), “Responding to Crises”. *Journal of Business Administration*, 9/2: 111-137.
- Şakar, M. (2018), *İş Hukuku Uygulaması*, İstanbul: Beta.
- T.C. Resmi Gazete. (2003, 10 Haziran). “İş Kanunu”, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020a, 20 Temmuz), “Covid-19 Nedir?”, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020b, 7 Aralık), “Covid-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu)”, <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/39551/0/covid-19rehberigenelbilgilerepidemiyolojivetanipdf.pdf>
- TDK. (2020), *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- The Guardian. (2018, 17 Mart), “The Cambridge Analytica Files”, <https://www.theguardian.com/news/series/cambridge-analytica-files/2018/mar/17/all> (Erişim Tarihi: 01.01.2022).
- Tokol, A. (2003), “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5/18. <http://www.isguc.org/?p=article&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.
- Tuna Akbaş, A., Türkmendağ, Z. (2020), “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/3: 3246-3260. doi: 10.20491/ isarder.2020.1037
- Tushman, M., W. Newman., Romanelli, E. (1986), “Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution”, *California Management Review*, 29/1: 29-44. doi: 10.2307/41165225
- Tutar, H. (2016), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜBA. (2020, 4 Haziran), “Covid-19 Pandemi Değerlendirme Raporu”, <http://www.tuba.gov.tr/files/images/2020/kovidraporu/T%C3%9CBA%20Covid-19%20Raporu%206.%20G%C3%BCncelleme.pdf>

- Tüz, M., Sabuncuoğlu, Z. (2013), *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Akademi.
- Tüz, M.V. (2013), “Kriz Yanıt Süreci”, Haşit, G. (Ed.), *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 45-57.
- Tüz, M.V. (2014), *Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar*, Ankara: Nobel.
- Wang, D., Hu, B., Hu, C., Zhu, F., vd. (2020), “Clinical Characteristics of 138 Hospitalized Patients With 2019 Novel Coronavirus–Infected Pneumonia in Wuhan, China”, *JAMA*, 23/11: 1061-1069. doi: 10.1001/jama.2020.1585
- Weitzel, W., Jonsson, E. (1989), “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, *Administrative Science Quarterly*, 34: 91-109. doi: 10.2307/2392987
- WHO. (2020a, 11 Mart), “Virtual press conference on COVID-19 – 11 March 2020”, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2
- WHO. (2020b), *Covid-19 Explorer*, <https://worldhealthorg.shinyapps.io/covid/2020>, 05.12.2020.
- WHO. (2020c, 22 Ocak), “Coronavirus Disease (COVID-19) Advice for the Public”, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- WorldatWork. (2020, 29 Nisan), “Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19”, <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/remote-work-policies-expected-to-remain-in-place-beyond-covid-19#:~:text=This%20is%20according%20to%20a,continue%20offering%20flexible%20work%20arrangements.>
- Vartiainen, M. (2021). “Telework and Remote Work”, J. M. Peiro (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, Oxford University Press. doi: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.850
- Yang, J., Zheng, Y., Gou, X., Pu, K., vd. (2020), “Prevalence of Comorbidities and Its Effects in Patients Infected with SARS-CoV-2: A Systematic Review and Meta-Analysis”, *International Journal of Infectious Diseases*, 94: 91-95. doi: 10.1016/j.ijid.2020.03.017
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1: Görüşme Soruları

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Medeni Durumunuz:

Şu anki işyerinizde çalışma süreniz:

Sektörde çalışma süreniz:

- 1.Covid- 19 salgının Çin üzerinden diğer ülkelere yayılmaya başladığı süreçte yani vaka sayılarının henüz tehlikeli boyutlara ulaşmadığı dönemde yöneticileriniz ne gibi faaliyet ve planlamalar yaptı?
2. Salgının meydana getirebileceği kriz durumuna karşı çalıştığınız kurumda ne gibi yapısal değişiklikler yapıldı? Krize yönelik kadrolar oluşturuldu mu? Oluşturulduysa ne gibi çalışmalar yapıldı?
- 3.Çalıştığınız kurumun kriz öncesi dönemde gerçekleştirdiği plan ve faaliyetler iş motivasyonunuzu nasıl etkiledi?
- 4.Yöneticilerinizin kriz öncesi dönemde gerçekleştirdiği plan ve faaliyetler iş motivasyonunuzu nasıl etkiledi?
5. Çalıştığınız kurumun kriz öncesi dönemde gerçekleştirdiği plan ve faaliyetler çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizi nasıl etkiledi?
6. Yöneticilerinizin kriz öncesi dönemde gerçekleştirdiği plan ve faaliyetler çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizi nasıl etkiledi?
- 7.Gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendirebilir misiniz? Kriz öncesi dönemde yapılan faaliyetleri yeterli ve başarılı buluyor musunuz? Başarılı veya başarısız buluyorsanız nedenlerini açıklar mısınız?
8. Krizle mücadele ederken kurumunuz hangi yöntemler kullandı? Örneğin işten çıkarma, küçülme, ev esaslı tele çalışma modeline geçme, maddi kaynaklarla ilgili tedbirler... Kullanılan yöntemler sizi ve diğer çalışanları nasıl etkiledi?
9. Kriz döneminde üstünüzle iletişime geçmekte ne gibi zorluklar ve aksaklıklar yaşadınız? Neden?
10. Kriz döneminde kararların alınmasında yöneticilerinizin yeterince şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz? Yeterince şeffaf olmadıklarını düşündüğünüz kararları açıklayabilir misiniz?
11. Kriz sürecinde mesleğinize ve çalıştığınız örgüte ilişkin ne gibi kaygılar yaşadınız? Bu kaygıların üstesinden gelirken yöneticilerinizden ve kurumunuzdan nasıl destek gördünüz?

12.Ev esaslı tele çalışma modeli sizi nasıl etkiledi? Olumlu ve olumsuz taraflarından bahsedebilir misiniz?

13. Ev esaslı tele çalışan olarak çalışırken kriz yönetimi ile ilgili ne gibi dersler çıkardınız ya da neler öğrendiniz?

14. Kriz sürecini genel olarak değerlendirirseniz çalıştığınız kurumun hangi konularda başarılı hangi konularda başarısız olduğunu söylersiniz?

15. Kriz sürecini genel olarak değerlendirirseniz çalıştığınız yöneticilerin hangi konularda başarılı hangi konularda başarısız olduğunu söylersiniz?

16. Benzer bir krizin tekrar yaşanması halinde çalıştığınız örgütün krize yönelik yapacağı plan ve faaliyetler konusunda öngörüleriniz nelerdir? Önerileriniz neler olabilir?

