

Organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme perspektifinden kriz yönetimi Crisis management from the perspectives of organizational learning and social evaluation

Gönderim Tarihi / Received: 18.01.2025

Kabul Tarihi / Accepted: 18.10.2025

Doi: [10.31795/baunsobed.1622633](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1622633)

Canan Gamze BAL¹

Melih YEMŞEN^{**2}

ÖZ: Krizler organizasyonların yaşam seyrini olumsuz etkileyen kritik bir olgudur. Bu nedenle organizasyonlar krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için çok boyutlu bir kriz yönetim planına ihtiyaç duymaktadırlar. Bundy vd. tarafından geliştirilen kriz sürecinin içsel ve dışsal perspektifleri modeli, kriz yönetim sürecini kriz öncesi, anı ve sonrası olarak üç aşamada ele almaktadır. Bu araştırmanın amacı, organizasyonların kriz sonrası dönemlerini organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme perspektifinden ele almaktır. Çalışmada, konuyu çeşitli açılardan derinlemesine inceleyebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın yönünü belirlemek için nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin farklı şehirlerinde özel sektörde yöneticilik yapan altı katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, MAXQDA programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, kriz sonrası dönemde öğrenme için organizasyonların planlı bilgi yönetimi ve insan kaynağı stratejilerine ihtiyaç duyduğunu, yöneticilerin doğru yönlendirme yapabilmesi için uygun bir ortamın gerekliliğini ve paydaşların olumsuz algısının güçlü iletişimle olumluya çevrilebileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, itibar ve halkla ilişkiler yönetiminin stratejik planlama ile birlikte sürdürülmesinin, kriz sonrası süreçte paydaşlarla kurulan olumlu ilişkileri ve organizasyonun itibarının korunmasını sağladığı belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz süreci, İletişim, İtibar, Organizasyonel öğrenme

ABSTRACT Crises are a critical phenomenon that negatively affects the life cycle of organizations. Therefore, organizations need a multidimensional crisis management plan to mitigate the adverse effects of crises. The internal and external perspectives model of the crisis process, developed by Bundy et al., addresses the crisis management process in three stages: before, during, and after the crisis. The purpose of this research is to examine the post-crisis periods of organizations from the perspectives of organizational learning and social evaluation. To explore the topic in depth from various angles, a qualitative research method was preferred. The phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used to guide the study. The sample consists of six participants who work as managers in the private sector in different cities across Turkey. Interviews were used as the data collection method. The collected data were analyzed using MAXQDA software. The findings emphasize that organizations need planned knowledge management and human resource strategies for learning during the post-crisis period, that an appropriate environment is necessary for managers to provide effective guidance, and that negative perceptions of stakeholders can be transformed positively through strong communication. Additionally, it is stated that maintaining reputation and public relations management together with strategic planning ensures the preservation of the organization's reputation and the establishment of positive relationships with stakeholders during the post-crisis process.

Keywords: Crisis Process, Communication, Reputation, Organizational learning

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü, cgbal@ksu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1031-2588>

^{**} Sorumlu Yazar

² Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Ana Bilim Dalı melihyemsen@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-3041-4510>

EXTENDED ABSTRACT

Literature review

Crises have grown increasingly complex with globalization, advancements in technology, expanding transportation networks, and evolving human needs. A crisis is typically characterized as an unforeseen event that poses a significant threat to an organization's existence and objectives, requiring swift and decisive action. Such events disrupt routine operations, often emerge unpredictably, and demand focused management attention. Beyond halting activities, crises can diminish production capacity, weaken competitiveness, and highlight the need for organizational change (Vergiliel, 1993; Akat & Budak, 1994; Keown-McMullan, 1997; Karaköse, 2007). While some crises, such as fluctuations in stock prices, may be relatively straightforward to address, others, like natural disasters or boycotts, are far more complex and can endanger an organization's survival. Bundy et al. (2017) describe crises as unexpected and adverse events with the potential to cause severe consequences for both managers and stakeholders. Their model examines crises in three stages: pre-crisis prevention, crisis management, and post-crisis outcomes, incorporating internal (organizational preparedness, crisis leadership, learning) and external (stakeholder relations, perceptions, social evaluation) perspectives. This study draws upon Bundy et al.'s (2017) "Internal and External Perspectives of the Crisis Process" model to explore how post-crisis organizational learning and social evaluation are managed. It provides a theoretical foundation for these concepts and analyzes qualitative data from interviews conducted with private sector managers in Turkey. The findings were examined using content analysis and processed through the MaxQDA software for deeper insights.

Methodology

In qualitative research methods, the analysis process is of critical importance to the success of the study. Accurately recording the data obtained during the interview and then transferring it to the analysis program is a fundamental requirement for achieving the research objectives. In this context, it is crucial for the researcher to carefully and attentively transcribe the audio recordings made during the interview. Participants were informed about the recording process, and their consent was obtained. This meticulous approach is considered an important step in ensuring the reliability and validity of the research. To determine the codes and categories to be used in the study, content analysis was employed. In the study, the data obtained from the participants were meticulously examined by experts in the field, and codes relevant to the research's objectives were developed. After determining the codes, similar and related codes were grouped together to form the study's categories, based on expert opinions. In this process, Bundy et al.'s (2007) "Internal and External Perspectives of the Crisis Process" model was used as the basis, with "organizational learning" and "social evaluation" identified as the study's themes. The codes and categories identified through content analysis of the data were then associated with the study's themes. The resulting dataset was transferred to the MAXQDA program for analysis.

Findings and discussion

In the interviews conducted for this study, participants emphasized factors such as knowledge acquisition, knowledge sharing, and learning from the causes of the crisis. They pointed out that the lack of knowledge sharing in the post-crisis learning process was a significant barrier, with the absence of a knowledge-sharing culture being the main cause. In this context, it was highlighted that knowledge sharing is critical for organizational learning, and that training, proper placement, and employee development play an important role. Additionally, communication, coordination, and leadership were identified as key factors in the post-crisis recovery process, with the importance of proper leadership and guidance in enhancing employee motivation being emphasized. In terms of reputation management, corporate communication, managing speculation, and strengthening trust-based relationships with stakeholders were considered essential. It was highlighted that collaboration strategies in the post-crisis period help build strong relationships with both internal and external stakeholders, accelerate organizational social evaluation, and prepare for future crises. Overall, effective communication, trust restoration, and organizational recovery require strong coordination and collaboration in the post-crisis period.

Results and recommendations

This study examines how post-crisis processes are addressed in the context of organizational learning and social evaluation, based on Bundy et al.'s (2007) "Crisis Process Internal and External Perspectives" model. The research focuses on the post-crisis period and involves in-depth interviews with managers from the private sector in Turkey. The data, analyzed using content analysis and MAXQDA software, led to the identification of eight key categories: information management, suitable environment, human resources, leadership and management, reputation management, trust restoration, public relations, and organizational reintegration. Findings suggest that the most emphasized aspects of organizational learning include information acquisition, coordination, communication, training, development, and authoritative leadership. In terms of social evaluation, managers prioritize corporate communication, trust restoration, openness, and apology strategies to avoid damage to their reputation and stakeholder relationships. The study highlights the need for a structured information management strategy and an appropriate environment to help managers transform their post-crisis experiences into knowledge and guide their employees effectively. The research also suggests that negative perceptions among stakeholders post-crisis can be reshaped through effective communication strategies. Finally, it stresses that further research on crisis management strategies across different sectors could provide valuable insights into improving post-crisis recovery and organizational processes.

Giriş

Krizler, küresel boyutları olan dünyada, bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen teknoloji ve ulaşım ağı, çeşitlenen insan istek ve ihtiyaçları, sürekli büyüyen işletmelerle birlikte krizler zaman içerisinde çeşitlenmiş ve boyutları değişmiştir. Bu gelişmeler kriz üzerine araştırmaların yoğunlaşmasına neden olmuştur. Kriz, ani bir şekilde ortaya çıkan, örgütün varlığını, üst düzey hedeflerini ve performansını tehlikeye atan, acil müdahale gerektiren bir durum olarak tanımlanabilir. Örgütün rutin işleyişini bozan ve genellikle tahmin etme veya önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı bir gerilim ortamı yaratan krizler, yönetimin yakın ilgisini gerektirir. Bu tür durumlar yalnızca mevcut faaliyetleri aksatmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün üretim kapasitesini devre dışı bırakabilir, rekabet gücünü zayıflatabilir ve değişim ya da etkinlik sağlama yönünde kritik bir etki yaratabilir. Krizler, örgütlerin istikrarını sarsan ve bazen varlığını bile riske atan, düzensizlik ve reform ihtiyacı ile karakterize edilen durumlar olarak öne çıkar (Vergiliel, 1993; Akat ve Budak, 1994; Keown-McMullan, 1997; Karaköse, 2007).

Hisselerdeki dalgalanmalar, iletişim hataları gibi bazı krizler kolay ve anlaşılır olabilirken, doğal afet, boykot gibi bazı krizler ise organizasyonların varlığını tehdit edecek düzeyde büyük ve karmaşık olabilir. Organizasyonlar bu yüzden krizlere karşı bir stratejik plana ihtiyaç duymaktadırlar. Krizi görmezden gelme, küçümseme gibi davranışlar krizin büyüüp derinleşmesine yol açabilir. Bundy vd. (2017) krizi, yöneticiler ve paydaşlar tarafından çok önemli, beklenmedik ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir durum olarak görülebileceğini, bu tür bir krizin organizasyonun amaçlarını tehlikeye atabileceğini ve paydaşlarla olan ilişkilerinde ciddi sonuçlara yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada kriz sürecini anlamlandırmak üzere geliştirdikleri modelde, krizi iki temel perspektif olan içsel ve dışsal boyutlar çerçevesinde ele almakta ve her iki perspektifi de kriz sürecinin üç aşaması olan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası üzerinden yapılandırmaktadır. İçsel perspektifte; kriz öncesi aşama “organizasyonel hazırlık”, kriz anı “kriz liderliği” ve kriz sonrası “organizasyonel öğrenme” unsurlarıyla açıklanırken; dışsal perspektifte ise kriz öncesi “paydaş ilişkileri”, kriz anı “paydaş algıları” ve kriz sonrası “sosyal değerlendirme” bileşenleriyle temellendirilmektedir. Bu yapı, krizi yalnızca bir olay değil, zaman içinde evrilen ve çok katmanlı süreçlerden oluşan bir olgu olarak kavramsallaştırmayı mümkün kılmaktadır.

Bu çalışma, Bundy vd., (2017) geliştirdiği "Kriz Sürecinin İç ve Dış Perspektifleri" modelini temel alarak, kriz sonrası aşaması organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme çerçevesinde nasıl yönetildiğini analiz etmektedir. Çalışmanın literatür kısmında, organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme kavramları açıklanmıştır. Araştırmada, modelin özellikle kriz sonrası dönemine odaklanılmış ve Türkiye’de özel sektörde görev yapan yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde nitel araştırma yöntemleri kullanılarak detaylı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizi tekniğiyle incelenmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda tanımlanan kodlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve MaxQDA programı aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

Literatür taraması

Organizasyonel öğrenme

Organizasyonel öğrenme, birey ve grupların bilgi edinme, paylaşma ve bu bilgiyi organizasyonel eyleme dönüştürme süreçlerini kapsar (Huber, 1991). Bu sürecin yalnızca bireysel bilgi ediniminden ibaret olmadığı, kolektif bilinç ve kurumsal bellek yoluyla kurumun davranışsal kalıplarını dönüştürdüğü vurgulanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Aytaç, 2000). Senge (1990), öğrenen organizasyonun beş temel disiplini kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım öğrenmesi ve sistem düşüncesi şeklinde tanımlayarak bu dönüşümü kalıcı hale getirmenin yollarını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonel öğrenmeyi yalnızca adaptif bir süreç değil, aynı zamanda stratejik bir yetkinlik olarak konumlandırır. Öte yandan Braham (1998), geleneksel otoriter yönetim yapılarının bu tür bir öğrenme kültürünün gelişimini engellediğini savunur. Huber (1991), organizasyonel öğrenme sürecini dört aşamada tanımlar: bilgi edinimi, bilgi paylaşımı, bilgi yorumlama ve kurumsal hafızaya aktarma. Ancak bu doğrusal model, öğrenmenin yapısal ve kültürel boyutlarını ihmal etmekle eleştirilmiştir. Nitekim Daft ve Weick (1984), çevresel algılamının ve belirsizlikle başa çıkmanın öğrenme sürecindeki merkezi rolüne dikkat çekerken, bu sürecin statik bir yapı değil, organizasyonun dış çevresiyle kurduğu etkileşim üzerinden şekillendiğini öne sürer.

Bu bağlamda organizasyonel öğrenmenin sadece bilgiyle değil, güç ilişkileri, liderlik tarzları ve örgüt kültürü ile de derinden ilişkili olduğu görüşü öne çıkmaktadır (Vince, 2002). Öğrenmenin kimler tarafından yürütüldüğü, hangi bilgilerin kurumsal kabul gördüğü ve hangi deneyimlerin "öğrenmeye değer" bulunduğu gibi sorular, sürecin politik doğasını ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı çalışmalar, kriz sonrası öğrenmenin her zaman rasyonel bir bilgi yönetimi süreci olmadığını savunur. Levitt ve March (1988), organizasyonların çoğu zaman başarısızlıklarından çok başarılarından öğrenmeye meyilli olduklarını, bu nedenle kriz sonrası eleştirel öğrenmenin gerçekleşme olasılığının sınırlı olduğunu ileri sürer. Bu görüş, öğrenmenin sistematik değil, seçici ve hatalı olabileceğini vurgular. Bununla birlikte, Carmeli ve Schaubroeck (2008) gibi bazı araştırmacılar, krizlerin travmatik etkilerine rağmen kurumsal dayanıklılığı artıran bir öğrenme sürecini tetikleyebileceğini belirtir. Akgün vd. (2009) ise bu öğrenme sürecinin, yalnızca geçmişe dönük bir analiz değil, geleceğe dair stratejik farkındalık geliştirme yönünde bir kapasite yaratması gerektiğini savunur. Dolayısıyla organizasyonel öğrenme, basit bir bilgi edinim süreci olmanın ötesinde; iktidar dinamiklerinin, liderlik tarzlarının, kültürel normların ve kriz sonrası belirsizliklerle başa çıkma biçimlerinin belirleyici olduğu çok katmanlı bir örgütsel dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal değerlendirme

Sosyal değerlendirme, bir organizasyonun dış paydaşları tarafından algılanma biçimini, bu algının şekillendiği tutum ve yargıları içeren çok boyutlu bir kavramdır (Rindova vd., 2005). Bu değerlendirme yalnızca mevcut performansa değil; aynı zamanda etik davranışlara, kriz anındaki tutumlara ve iletişim biçimlerine dayanır. Deephouse (2000), sosyal değerlendirmenin doğrudan maddi çıktılar üretmese de, uzun vadeli stratejik avantajlar sağladığını savunur. Kurumun olumlu sosyal imajı; yatırımcı ilgisi, müşteri bağlılığı ve çalışan sadakati gibi kritik sonuçları beraberinde getirebilir. Ancak bu olumlu imaj, özellikle kriz anlarında hızla zedelenebilir. Floyd vd. (1999), krizlerin sosyal değerlendirme üzerinde özellikle yıkıcı etkiler yaratabileceğini; kurumun şeffaflık ve hesap verebilirlik göstermemesi hâlinde, dış paydaşların güvenini yitirebileceğini ileri sürer. Bu noktada sosyal değerlendirme, yalnızca imaj yönetimi değil, aynı zamanda sosyal meşruiyetin yeniden inşası süreci olarak ele alınmalıdır. Coombs ve Holladay (2012), kriz durumlarında duygusal tepkilerin sosyal değerlendirme üzerindeki etkisini vurgular. Kurumun kriz iletişimini bu duygusal boyutu gözeterek yürütmesi gerektiğini savunurlar. Aksi takdirde krizden kaynaklanan zararlar yalnızca maddi değil, aynı zamanda sosyal ve sembolik olacaktır.

Sosyal değerlendirmenin yapısal değil, bağlamsal bir süreç olduğu da öne sürülmektedir (Zavyalova vd., 2012). Yani bir kurumun aynı eylemi, farklı toplumsal bağlamlarda farklı biçimlerde yorumlanabilir. Bu da sosyal değerlendirmenin kültürel normlar, medya etkisi ve politik atmosfer gibi dışsal faktörlerle şekillendiğini ortaya koyar. Bu değerlendirme süreci, aynı zamanda kurumsal itibarla da doğrudan ilişkilidir. Wessels (2003), itibarı yalnızca kurumsal performansın sonucu değil; aynı zamanda çalışanlar, müşteriler ve toplum tarafından şekillendirilen kolektif bir inanç sistemi olarak tanımlar. Kurumun itibarı, kriz sonrası dönemde yeniden yapılandırılacaksa, bu sürecin yalnızca iletişim stratejileriyle değil, somut güven onarma adımlarıyla desteklenmesi gerektiği savunulur. Sosyal değerlendirme, kriz sonrası dönemin yalnızca 'anlatı' düzeyinde değil, eylem düzeyinde de yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda paydaşların yalnızca ikna edilmesi değil, dahil edilmesi de kritik hale gelmektedir.

Yöntem

Bu çalışmada, Bundy vd., (2007) tarafından geliştirilen "Kriz Sürecinin İç ve Dış Perspektifleri" modelinin kriz sonrası aşamasına odaklanılmıştır. Modelde, kriz sonrası aşamada organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme perspektiflerine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma yöneticilerin kriz sonrası dönemleri, içsel ve dışsal bakış açılarıyla nasıl değerlendirdiklerini anlamayı amaçlamaktadır. Kriz dönemlerini atlatabilen organizasyonların, kriz sonrası süreçlerde gerçekleştirdikleri faaliyetler, aldıkları önlemler ve yaptıkları değişiklikler faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, organizasyonların kriz sonrası dönemde yöneticilerin gerçekleştirdiği eylemler, kriz döneminde edinilen dersler ve paydaş ilişkilerindeki değişiklikler değerlendirilmiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak, farklı bakış açılarını değerlendirebilmek için nitel araştırma yöntemleri ve fenomenolojik (olgu bilimi) araştırma deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, katılımcıların algılarını, düşüncelerini, deneyimlerini ve niteliklerini açıklamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak tercih edilen bir modeldir (Patton, 2002; Tekindal ve Arsu, 2020).

Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'nin farklı şehirlerinde özel sektörde yönetici olarak görev yapan bireylerden oluşmaktadır. Bu evrenin özel sektör yöneticilerinden seçilmesinin nedeni, çevresel değişiklikler, piyasa ve rekabet koşullarındaki riskler, yönetsel zorluklar ve içsel faktörler nedeniyle özel sektörün, kamu sektörüne kıyasla krizlerle karşılaşma riskinin daha yüksek bir yapıya sahip olmasıdır (Söderberg, 2006; Kraus ve Langen, 2009; Wright ve Kroll, 2012). Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmanın amacına uygun, derinlemesine bilgi ve deneyim sağlayabilecek katılımcıların seçilmesini ifade eder (Patton, 2002; Creswell, 2013). Fenomenolojik desende, örneklemin genellikle 1 ila 10 kişi arasında değişebileceği belirtilmektedir (Miles ve Huberman, 1994; Rubin ve Bubbie, 2016; Baltacı, 2017). Çalışmanın örneklemi, özel sektörde yöneticilik yapan 6 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcılardan üçü orta düzey, ikisi üst düzey yönetici olarak görev yaparken, bir katılımcı şirket sahibidir. Katılımcılar Adana, Gaziantep, Kahramanmaraş, İstanbul ve Tekirdağ illerinde faaliyet göstermektedir. Yöneticilerin yaş aralığı 31-54 arasında değişmekte olup, üçü lisans, üçü ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların büyük ölçekli organizasyonlarda görev yapan ve en az 10 yıl deneyime sahip özel sektör yöneticileri olmalarına özen gösterilmiş olup faaliyet süreleri 13-32 yıl arasında değişmektedir.

Veri toplama aracı ve süreci

Veri toplama sürecinde, nitel araştırmalarda kullanılan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış ve katılımcılara yönelmek üzere bir yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Myser, Ludden vd., (2004) nitel araştırmalarda, çalışmanın amacına ulaşması için, soruların oluşturulması aşamasında literatür taramasının ve uzman görüşlerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda, görüşme formunda yer alan soruların oluşturulması sürecinde, araştırmanın konusu kapsamlı bir literatür analiziyle incelenmiş ve soruların araştırmanın amacına uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, nitel analiz alanında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler yüz yüze ve çevrimiçi yöntemler (Zoom konferans) aracılığı ile gerçekleştirilmiş ve verilerin analiz kapsamına dahil edilmesi için görüşme kayıt altına alınmıştır. Bu aşamada katılımcılara, alınan kaydın ve kişisel verilerin üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağı bilgisi iletilmiştir. Skinners ve Edward (2020), nitel araştırmalarda yapılan görüşmelerin kayıt altına alınmasının hem çalışmanın kalitesi hem de verilerin analizi açısından önemli olduğunu vurgulamışlar, fakat bu aşamada katılımcıların rızasının mutlaka alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin süresi ortalama otuz dakika sürmüştür. Çalışmada yer alan görüşme soruları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Görüşme soruları

1	Şirketinizin yaşamış olduğu bir krizi değerlendirdiğinizde, bu kriz sonucunda şirketinizin öğrenerek çıktığını düşünüyor musunuz?
2	Yaşamış olduğunuz bir krizin ardından, paydaşlarınız ile ilişkilerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Veri analiz yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinde analiz süreci, çalışmanın başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Görüşme sırasında elde edilen verilerin doğru bir şekilde kaydedilmesi ve ardından analiz programına aktarılması, araştırmanın amacına ulaşabilmesi için temel bir gerekliliktir. Bu bağlamda, araştırmacının görüşme esnasında kaydedilen ses kayıtlarını titizlikle ve dikkatle metne dönüştürmesi büyük önem taşımaktadır. Görüşme sırasında katılımcılara, kayıt işlemi hakkında bilgi verilmiş ve onayları alınmıştır. Bu titiz yaklaşım, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir.

Nitel veri analizinde kod, kategori ve tema oluşturulabilmesi için verilerin derinlemesine incelenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir (Saldaña, 2016). Bu bağlamda, araştırmada kullanılacak kodların ve kategorilerin belirlenebilmesi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, bir metne ilişkin tarafsız ve sistematik bilgi sunmayı amaçlayan ve nitel araştırmalarda sıklıkla başvurulmuş bir veri analiz yöntemidir (Koçak ve Arun, 2006). Çalışma kapsamında, katılımcılardan elde edilen veriler, alanda uzman araştırmacılar tarafından titizlikle incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun kodlar oluşturulmuştur. Kodların belirlenmesinin ardından, uzman görüşleri doğrultusunda benzer ve ilişkili kodlar gruplandırılarak çalışmanın kategorileri oluşturulmuştur. Bu süreçte, Bundy vd., (2007) tarafından geliştirilen 'Kriz Sürecinin İç ve Dış Perspektifleri' adlı model temel alınarak, “örgütsel öğrenme” ve “sosyal değerlendirme” çalışmanın temaları olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen verilere yönelik yapılan içerik analizi sonucunda belirlenen kodlar ve kategoriler, çalışmanın temaları ile ilişkilendirilmiştir. Elde edilen veri seti MAXQDA programına aktarılarak analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan kod, kategori ve temalara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2: Temalar, kategoriler ve kodlar

Tema	Kategori	Kodlar
Organizasyonel Öğrenme	Bilgi Yönetimi	Bilgiyi saklama, diyalog, data, enformasyon, gözlem, bilgi edinimi, bilginin yayılması, bilgi paylaşımı, ortak amaç, ortak vizyon, paylaşma kültürü
	Uygun Ortam	Koordinasyon, iletişim, kurumsallık, sistem, sinerji
	İnsan Kaynağı	Eğitim, doğru pozisyon, yetenekli çalışanlar, gelişim, iş rotasyonu, üretim faktörü (insan), örgütsel kültür, motivasyon, performans değerlendirme
	Liderlik ve Yönetim	Doğru yönlendirme, yol gösterme, düşüncelerini özgürce paylaşma, hâkim liderlik, ödüllendirme
Sosyal Değerlendirme	İtibar Yönetimi	Paydaşlar, algı, kurumsal itibar, sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, sürdürülebilirlik, etik, kurumsal iletişim, değerler, spekülasyon
	Halkla İlişkiler	Dış çevre, kriz masası, basın, sosyal medya, etkili iletişim, erişilebilirlik, açık paylaşım, şeffaflık, hedef kitle, iş birliği, imaj
	Güven Ortamı	İlişki onarımı, güvensiz davranış, ihlal, düzenlemeler, denetim, kurumsal paydaşlar, etkili iletişim, pozitif beklentiler
	Organizasyonel Yeniden Entegrasyon	Keşif, açıklama, günah çıkarma, rehabilitasyon

Geçerlilik ve güvenilirlik

Nitel araştırmalarda çalışmanın geçerli ve güvenilir olduğunu belirlemek için birden fazla görüş ve analiz yöntemleri bulunmaktadır. Creswell (2007), nitel araştırma sürecinin açık, anlaşılır, şeffaf, objektif bir süreç içerisinde yapılmasının çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini arttıran bir husus olarak değerlendirmektedir. Bu görüşün yanı sıra, araştırmada kod ve kategori oluşturma aşamasında yapılan uzman görüşlerin alınması fikir birliği ve fikir ayrılığı ile yapılan hesaplamaların da çalışmanın güvenilirliğini yansıtan bir metot olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada iç geçerliliğin sağlanması için Creswell (2007) tarafından kullanılan geçerlilik adımları izlenmiştir. Öncelikle, elde edilen veri ve bulguların analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, böylece farklı araştırmacıların da süreci takip edebilmesi ve bağımsız değerlendirme yapabilmesi mümkün hale getirilmiştir. Araştırmanın örneklem belirleme yöntemi açıkça ifade edilmiş, bu da çalışmanın tekrarlanabilirliği ve genellenabilirliği açısından değerlendirilmiştir. Verilerin güvenliği ve doğruluğunun korunması amacıyla elde edilen ham veriler saklanmış ve farklı uzmanlar tarafından yeniden analiz yapılmasına olanak sağlanmıştır. Ayrıca, ham verilere sadık kalınarak oluşturulan kodlar ve kategoriler yorumdan arındırılmış şekilde sunulmuş, böylece tarafsızlık ilkesine uygun hareket edilmiştir. Araştırma süreci boyunca alanında uzman kişilerden alınan geri bildirimler doğrultusunda yöntem ve süreçler yeniden değerlendirilmiş ve gerekli güncellemeler yapılmıştır. Tüm bu adımlar, araştırmanın bilimsel geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini

sağlaması için uygulanmıştır. Bu araştırmada dış güvenirlik ve geçerliliğin test edilmesi için ise Miles ve Huberman (1994) tarafından uygulanan “Güvenilirlik = Görüş Birliği Sayısı / Toplam Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı Sayısı” formülü uygulanmış, elde edilen sonucun %80 üzerinde olduğu görülmüş ve çalışmanın geçerlilik ve güvenirlik şartları sağlanmıştır.

Etik kurul izni

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulu tarafından 20.09.2024 tarih ve 2024-19 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Bulgular ve tartışma

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcılardan elde edilen verilere yönelik yapılan içerik analizi süreci bir önceki bölümde açıklanmıştır. İçerik analizi sonucunda oluşturulan kod, kategori ve temalar, MAXQDA programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, kod, kategori ve temalar ile katılımcılara ait görüşmelerden yapılan alıntılar ve katılımcıların her bir kategori ve tema hakkındaki görüşleri aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

Organizasyonel öğrenme

Organizasyonel öğrenme, yalnızca bireylerin bilgi edinmesinden ibaret olmayıp, bu bilginin organizasyon genelinde yayılması ve kurumsal hafızaya dönüşmesi sürecini de kapsar (Huber, 1991). Etkili bir organizasyonel öğrenme süreci; bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliği, öğrenmeyi destekleyen uygun bir örgütsel ortamın varlığı, nitelikli insan kaynağı ile liderlik ve yönetim anlayışının öğrenmeye ne ölçüde olanak tanıdığı gibi birçok bileşenin bir arada işlemlerini gerektirir (Senge, 1990; Garvin, 1993). Özellikle dinamik çevre koşullarına hızlı adapte olabilen ve değişim karşısında öğrenmeyi sürdürülebilir kılabilen organizasyonlar, bu çok boyutlu yapıyı içselleştirebilmiş yapılardır. Bu doğrultuda, organizasyonel öğrenme temasına ilişkin olarak yapılan analizlerde dört temel kategori ön plana çıkmıştır: “bilgi yönetimi”, “uygun ortam”, “insan kaynağı” ve “liderlik ve yönetim”.

Bilgi yönetimi

Katılımcıların vurgularından hareketle organizasyonel öğrenme temasının altında belirlenen temel kategorilerden biri bilgi yönetimi olmuştur. Bilgi yönetimi, örgüt içerisinde giderek artan bilgi kapasitesini güncel tutan, bilgiyi erişilebilir kılan ve çalışanlarla paylaşılmasını sağlayan kritik bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004). Organizasyonel öğrenmenin sürdürülebilirliği açısından bu süreç hayati öneme sahiptir. Katılımcılar, bilgiye erişim kolaylığı, bilginin güncelliği ve paylaşım süreçlerinin sistematik işlenmesi gibi unsurların öğrenme kültürünün yerleşmesinde belirleyici rol oynadığını belirtmiştir.

Bilgi yönetimi kategorisi altında öne çıkan önemli kodlardan biri ise *bilgi edinimidir*. Bilgi edinimi, organizasyonun yeni bilgi ve verileri sistematik biçimde bünyesine katma sürecini ifade eder. Bu süreç, organizasyonun sahip olmadığı bilgileri çeşitli yöntemler aracılığıyla kazanmasını ve bu bilgilerin kurumsal bir değere dönüştürülmesini içerir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bilginin edinilmesi yalnızca teknik bir aktarım süreci olmayıp, aynı zamanda organizasyonun bu bilgiyi içselleştirmesi ve sahiplenmesini de kapsar. Yeni bilgi ediniminin kaynakları; organizasyonun daha önce sahip olduğu bilgi birikimi, doğrudan saha deneyimleri, dış paydaşların tecrübeleri ve gerçekleştirilen stratejik eylemler gibi çeşitli unsurlardan oluşmaktadır (Romme ve Dillen, 1997). Bu bağlamda, bilgi edinimi organizasyonel öğrenmenin ilk ve en kritik adımlarından biridir. Aşağıda bu kod kapsamında, çalışmaya katılan bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir:

K1: “Biz burada ne hata yaptık? Her zaman için kök sebep bizim için esastır. Bu hatanın sebebini öğrenmemiz, kök sebebi bilmemiz lazım. Nerede hata yaptığımıza dair detaylı bir süreç işlettik ve hatanın sebeplerini öğrendik.”

K6: “Evet, krizden sonra birçok değerli bilgi elde ettik.”

Bilginin sadece edinilmesi yeterli değildir; kurum içinde paylaşılması, öğrenmenin kurumsallaşması açısından zorunludur. Bilgi paylaşımı, bireyler ve birimler arasında bilginin gönüllü aktarımını ve ortak kullanımını ifade eder (Lin ve Lee, 2004). Bundy vd. (2017) bu süreci, kriz sonrası dönemde kurum içi

anlam oluşturma (internal sensemaking) kritik bir parçası olarak değerlendirir. Katılımcılar, özellikle departmanlar arası bilgi aktarımının ve deneyim paylaşımının, iş süreçlerinin etkinliği ve çalışan performansı açısından önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bilgi paylaşımı koduna ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K2: “Zamanla fikirlerimizi şekillendirirken, mutlaka tecrübelerimi, deneyimlerimi ve bilgi birikimimi onlarla paylaştım. Çünkü onlara aktarmam gerekiyordu. Onlar bu bilgi, deneyim ve tecrübeyi sahada ne kadar etkin kullanırsa iş o kadar problemsiz yürüyecekti.”

K6: “Departmanlar arası bilgi paylaşımını teşvik etmek için dijital platformlar ve haftalık toplantılar organize ediyoruz.”

Çalışmada yapılan görüşmelerde, katılımcıların en çok vurguladıkları konular arasında bilgi edinimi, bilginin paylaşılması ve krize neden olan faktörlerin öğrenilmesi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar arasında, kurumlarının karşılaştığı kriz sonrasında bir öğrenme sürecinin olmadığına dikkat çeken bazı katılımcılar, bunun temel nedeninin kurumlarında bilgi paylaşımının olmaması olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin kriz dönemlerinden ders çıkarmasında en önemli faktörün bilgi paylaşımı olduğu ve bunun sağlanabilmesi için paylaşma kültürünün oluşturulması gerektiği, ayrıca krize neden olan faktörlerin ana nedenlerinin öğrenilmesinin kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Literatürde de benzer şekilde, kurumların kriz dönemlerinden ders çıkarabilmesinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinimi gibi faktörlerin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011). Ayrıca, Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilen "bilgi yaratma" teorisinde, çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerini rahatça paylaşabilecekleri bir kültürün, örgütlerin krizlerden hızlı bir şekilde öğrenmelerine olanak tanıyacağına dikkat çekmektedir. Bu açıdan, bilgi edinimiyle ilgili tanımlanan özelliklerin, yapılan çalışmalardan elde edilen bulgularla örtüştüğü söylenebilir.

Uygun ortam

Organizasyonel öğrenme temasının kategorilerinden biri olan uygun ortam, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgüt içinde fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan destekleyici koşulların sağlanmasını ifade eder. Koçel'e (2003) göre, çalışanların bilgi ve yeteneklerini etkin biçimde kullanabilmeleri, ancak işletmenin uygun ortam ve koşulları sunmasıyla mümkündür. Bu durum, öğrenme süreçleri açısından da temel bir gerekliliktir. Bundy vd. (2017), kriz sonrası öğrenmenin içsel perspektifinde, örgüt içi psikolojik güvenliğin ve destekleyici ortamların, anlamlandırma ve öğrenme süreçlerini doğrudan güçlendirdiğini vurgular. Katılımcılar da benzer şekilde, açık iletişimi teşvik eden, hata yapma korkusunun olmadığı ve iş birliğine dayalı ortamların öğrenmeyi desteklediğini ifade etmişlerdir.

Uygun ortam kategorisinin kodlarından biri olan koordinasyon, kriz anlarında örgüt içi işleyişin sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahiptir. Kriz durumlarında iletişim, görev dağılımı ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanması, sürecin sağlıklı yönetilmesini kolaylaştırır. Ancak organizasyonun varlığının tehdit altında olduğu anlarda, hem kurum içi hem de kurumlar arası iletişim ve halkla etkileşim daha karmaşık hale gelmektedir. Genç'e (2009) göre, kriz yönetiminde koordinasyonun ve tüm iletişim kanallarının doğru ve kesintisiz biçimde işletilmesi kritik bir gerekliliktir. Bundy vd. (2017) de kriz sonrası içsel süreçlerde, etkili koordinasyonun kolektif öğrenmeye ve organizasyonel toparlanmaya zemin hazırladığını belirtir. Katılımcılar da bu doğrultuda, kriz anlarında sağlıklı bir koordinasyon ortamının varlığının öğrenmeyi desteklediğini ifade etmişlerdir. Koordinasyon koduyla ilgili olarak katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K1: “Bunu yönetirsiniz. Toplantılar aracılığıyla. Herkesi oraya toplarsınız ve o konuyla ilgili herkese bilgileri verirsiniz, nedenleriyle birlikte anlatırsınız, herkesin de yorumunu istersiniz.”

K3: "Orada fark edilen bazı eksiklikler, hatalı olaylar veya teknik anlamda güvensiz durumlar – ki biz bunlara güvensiz davranışlar veya güvensiz ortamlar da diyoruz – olduğunda, bunları paylaşmak için bir yöntem geliştirdik. Kendi aramızda bir WhatsApp grubu oluşturduk, ancak bu grupta kişisel bilgilerin paylaşımı yasak. Bu

sistem tüm çalışma arkadaşlarımız arasında yaygınlaştı. Herkes kendi işletmesinde bu yöntemi uygulamaya başladı ve uyguladılar."

Uygun ortam kategorisinin bir diğer kodu olan iletişim, kriz süreçlerinde bilginin doğru, hızlı ve şeffaf biçimde aktarılmasını ifade eder. Kurumun itibarını ve markasını olumsuz etkileyebilecek krizler, kamuoyu ve medya baskısıyla daha da karmaşık hâle gelebilir; bazı durumlarda siyasi bir boyut bile kazanabilir. Bu nedenle, etkili iletişim kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Karaağaç'a (2013) göre, başarılı bir kriz yönetimi için en kritik unsur, bilginin etkin şekilde yönetilmesi ve paylaşılmasıdır. Bundy vd. (2017) ise kriz sonrası süreçte örgüt içi iletişim kanallarının açık ve güvene dayalı olmasının, içsel toparlanma ve öğrenme açısından belirleyici olduğunu vurgular. Katılımcılar da bu doğrultuda, kriz anlarında açık ve koordineli iletişim ortamının öğrenmeyi desteklediğini ifade etmişlerdir. İletişim koduyla ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K3: "Kendi aramızda toplantılar yapıyoruz. Tüm firma çalışanlarının uygun zamanlarını denk getirip bir araya geliyoruz ve belirli bir toplantı gündemi oluşturuyoruz."

K5: "Birincisi, kesinlikle düzenli toplantılar yapıyoruz. İlgili ekipler arasında günlük bir veya iki defa toplantı düzenleyerek hem edinilen bilgileri hem de şirket içindeki problemleri paylaşıyoruz. Ayrıca, yılsonunda yönetim kurulu toplantıları yaparak ekipler birlikte bir yılın genel değerlendirmesini yapıyoruz."

Çalışmada yer alan katılımcılarla yapılan görüşmeler doğrultusunda, "uygun ortam" kategorisinde en fazla vurgulanan faktörlerin iletişim ve koordinasyon olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, krizden ders çıkarma sürecinde, iletişim kanallarının açık olmasına, iç paydaşlarla düzenlenen toplantılara, eğitim programlarına ve dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim süreçlerine büyük önem verdiklerini belirtmişlerdir. Literatürde de bu bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmalarına göre, kurum çalışanlarının krizden alınan dersleri birbirleriyle paylaşmaları, organizasyonel öğrenmeyi hızlandırmaktadır. Coombs (2007) ise organizasyonlarda açık iletişim yollarının, kriz sonrası öğrenme süreçlerini daha şeffaf ve etkin bir şekilde yönlendirdiğini, bunun da kuruma olan güveni pekiştirdiğini ve organizasyonel öğrenme sürecinde olumlu etkiler sağladığını ifade etmektedir. Fearn-Banks (2016) ve Pang ve Lim (2017) ise, kriz sonrası dönemde doğru bir koordinasyonun önemine dikkat çekmiş ve tüm paydaşların ortak hedefler etrafında birleşmesini sağlayarak organizasyonel öğrenmenin hızlanmasına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Koordinasyon, aynı zamanda kriz sırasında ve sonrasında bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, paydaşlar arasındaki yanlış anlamaları ve bilgi eksikliklerini en aza indirmektedir. Etkin koordinasyon, organizasyonel iyileşmeyi hızlandıran ve gelecekteki krizlere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlayan önemli bir faktördür.

İnsan kaynağı

Organizasyonel öğrenme temasının bir diğer kategorisi olan insan kaynağı, örgütün sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyim birikiminin temelini oluşturur. Çalışanların gelişimine yapılan yatırımlar, organizasyonun stratejik kapasitesini artıran uzun vadeli bir öğrenme kaynağına dönüşür. Pablo'ya (2002) göre, insan kaynağı; kurumun bireysel çalışanlarının oluşturduğu, bilgi ve yetenek açısından zengin kolektif birikimi ifade eder. Bu birikim, öğrenen organizasyon yapısının gelişiminde kritik bir rol oynar.

İnsan kaynağı kategorisinin kodlarından biri olan eğitim, organizasyonlarda yüksek performans ve sürekli gelişim için kritik bir araçtır. Eğitim faaliyetlerinin rastlantısal değil, planlı ve takip edilebilir bir sistem dahilinde yürütülmesi, çalışanların yetkinlik kazanımını ve organizasyonel öğrenmeyi doğrudan etkiler. Katılımcılar da bu doğrultuda, etkili ve sürekli eğitim uygulamalarının çalışan gelişimi ve kurumsal öğrenme üzerindeki olumlu etkilerine dikkat çekmişlerdir. Eğitim kodu ile ilgili katılımcılar şu ifadelerle yer vermişlerdir:

K2: “Bunun için belli periyotlarda eğitimler verilirdi işlerle ilgili, yaptığı işlerle ilgili. Benim altımda çalışan insanlara her zaman için olabildiğince eğitim ve seminerlere onları göndermeye çalıştım. Bu eğitim ve seminerlerden faydalanmalarını sağladım.”
K6: “Çalışanlarımızın yeni bilgiler öğrenip paylaşabileceği bir kültür oluşturmak için düzenli olarak eğitim programları ve atölye çalışmaları düzenliyoruz. Çalışanlarımızın yeteneklerini geliştirmek için kişisel gelişim kursları, sertifika programları ve mesleki eğitimler sunuyoruz.”

İnsan kaynağı kategorisinin kodlarından biri olan doğru pozisyon, çalışanların yeteneklerine uygun görevlerde istihdam edilmesini ifade eder. Bu durum, sadece işletme verimliliğini artırmakla kalmaz; çalışan bağlılığı ve motivasyonunu da güçlendirir. Öksüz’e (2020) göre, bireylerin yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, kurumun hedeflerine daha stratejik ve etkili şekilde ulaşmasını sağlar. Bundy vd. (2017) de kriz sonrası dönemde iç kaynakların yeniden yapılandırılmasının önemine dikkat çeker; bu çerçevede, çalışan yetkinliklerinin uygun görevlerle eşleştirilmesi içsel toparlanma sürecinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Doğru pozisyon kodu ile ilgili katılımcılar şu ifadelere yer vermişlerdir:

K2: "Mezun olduğu okuldan ziyade benim asıl yaptığım şey, o kişiyle ilgili doğru analizi yaparak onu doğru pozisyona yerleştirmektir. Tecrübem bana şunu gösterdi: Doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirirseniz, sonuç da doğal olarak doğru olacaktır."
K3: "O bir hafta boyunca A, B, C, D firmalarında nerede çalışmak istediği sorusuna verilen cevaba göre, kişi 'Ben metal sektöründe çalışabilirim' diyor. Bu da doğru pozisyonu belirlemek için önemli bir adımdır."

İnsan kaynakları bağlamında öne çıkan bir diğer önemli unsur ise gelişimdir. Çalışanların yeteneklerinin etkili biçimde yönetilmesi, ancak sürekli eğitim ve gelişim olanaklarıyla mümkün hâle gelir. Bu süreç, kuruma uzun vadeli rekabet avantajı kazandırır (Aragón-Sánchez vd., 2003). Kriz dönemleri, şirketlerde durgunluğa yol açabilse de, bu süreç aynı zamanda çalışanların yetkinliklerini artırmak için bir fırsat olarak da değerlendirilebilir. Eğitim temelli gelişim uygulamaları, kriz sonrası toparlanma sürecine önemli katkı sağlar (Küçük ve Bayuk, 2007). Gelişim kodu ile ilgili olarak katılımcılar şu ifadeleri vurgulamaktadırlar:

K5: “İnsan kaynaklarında aslında bir işbaşı eğitimlerinden sonra da bu kişilerin senelik değerlendirilmesi yapıldı. Aynı zamanda içeride özellikle operatör, operatörün üstündeki kademe, en üst kademeye kadar verilen eğitimler, kesinlikle bunlar analiz ediliyordu personel tarafından. Analiz edilen evraklar yazılı hale getiriliyordu, kim ne eğitimi aldı, hangi konuda eğitim aldı. Bunlar da arşivleniyordu.”
K6: “Çalışanlarımızın yeteneklerini geliştirmek için kişisel gelişim kursları, sertifika programları ve mesleki eğitimler sunuyoruz.”

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, İnsan kaynağı kategorisinde en fazla vurgulanan unsurların eğitim, doğru pozisyonlama ve gelişim olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, çalışmada yer alan yöneticilerin kriz sonrası dönemde, örgütlerin yeniden yapılanma, iyileşme ve gelişme süreçlerinde eğitim, doğru pozisyon yerleştirme ve çalışanların geliştirilmesini önemli faktörler olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Argyris ve Schön (1978) ve Coombs (2007) yaptıkları çalışmalarda, doğru pozisyon yerleştirme ve çalışanların eğitim yoluyla geliştirilmesinin organizasyonel öğrenmeyi artıracak ve kriz sonrası dönemdeki yeniden yapılandırma sürecini hızlandıracağını vurgulamışlardır. Ayrıca, eğitim ve doğru pozisyonlama stratejileri, kriz sonrası organizasyonların daha hızlı iyileşmesini desteklerken, örgütlerin gelecekteki zorluklara karşı daha dirençli hale gelmelerine yardımcı olur.

Liderlik ve yönetim

Organizasyonel öğrenme temasının son kategorisi olan liderlik ve yönetim, kriz anlarında kurumun yönünü belirleyen ve öğrenme süreçlerini doğrudan etkileyen stratejik bir boyuttur. Tekin ve Zerenler’e

(2008) göre, kriz sürecinde liderin temel öncelikleri; riski en aza indirmek, kurum imajını korumak ve örgüt kültürünü dönüştürmeye yönelik adımlar atmaktır. Bundy vd. (2017) de kriz sonrası içsel toparlanma sürecinde, liderliğin anlamlandırma, yön verme ve kurum içi öğrenme iklimini destekleme açısından kilit rol oynadığını vurgular.

Liderlik ve yönetim kategorisinin kodlarından biri olan doğru yönlendirme, liderlerin kriz öncesi hazırlık yapabilme becerilerini ve kriz anında etkili yönlendirme sağlamalarını içerir. Liderin; krizi öngörebilmesi, stratejik planlar geliştirmesi ve kriz ekiplerini etkili biçimde yönlendirmesi, sürecin sağlıklı yönetilmesini kolaylaştırır. Bundy vd. (2017), kriz sonrası süreçte liderliğin sadece yön verme değil, aynı zamanda kriz ortamında belirsizliği anlamlandırma ve ekipleri yönlendirme kapasitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgular. Doğru yönlendirme kodu ile ilgili olarak katılımcılar şu ifadelerle yer vermişlerdir:

K1: “Çalışanlarıma söylediğim hep şuydu; hata yapmaktan korkmayın ve hata yaptıysanız söyleyin, ona göre biz tedbir alabiliriz.”

K5: "Cesaretlendirmenin en etkili yolu, kişilere işi sorumluluğuyla birlikte vermektir. Mümkün olduğunca fuarlara, seminerlere, müşteri şikayetlerine insanları yönlendiriyorduk. Yönlendirdiğimiz yerlerden geri bildirim alıyorduk. Kendi gözlemlerine göre eksiklikler varsa, biz de onlara ek bilgiler sağlıyorduk. Böylece işi kişiyle baş başa bırakarak hem cesaretlendiriyor hem de iş öğrenme süreçlerini hızlandırıyorduk."

Liderlik ve yönetim kategorisinin diğer kodlarından biri olan düşüncelerini özgürce paylaşma, ekip üyelerinin fikirlerini açıkça ifade edebildikleri psikolojik olarak güvenli ortamların oluşturulmasını ifade eder. Tepeci'ye (2005) göre, liderlerin bu ortamı sağlayarak çalışanların düşüncelerini özgürce dile getirmelerine alan açması, öğrenme süreçlerinin başarısını doğrudan etkiler.

Bundy vd. (2017) de kriz sonrası öğrenmenin içsel boyutunda, açık iletişim ve anlamlandırma süreçlerinin etkili liderlik ile desteklenmesi gerektiğini belirtir. Düşüncelerini özgürce paylaşma kodu ile ilgili katılımcılar fikirlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

K1: “Fikrimizi söylemekten korkmayın diye arkadaşlara sık sık belirtiyorduk.”

K2: “İnovasyon kulüpleri kurmuştuk ve bu kulüplerde özgür tartışma ortamı yaratmıştık.”

Kriz dönemlerinde ön plana çıkan bir diğer kod ise hâkim liderliktir. Bu, yalnızca yönetsel görevleri yerine getirmekten öte; belirsizlikle başa çıkan, insan ilişkilerini yöneten ve güven duygusunu pekiştiren bir liderlik biçimidir. Tuğcu (2004), liderliğin kişisel niteliklerden ziyade, grup dinamikleriyle şekillenen bir ilişki olduğunu vurgular. Shelton (1997) ise yöneticiler ile liderleri ayırarak, liderlerin sistem ve kontrol yerine insan odaklılık, yaratıcılık ve esneklik gibi değerlere dayandığını belirtir. Bu çerçevede, Bundy vd. (2017) de kriz sonrası dönemde liderlerin anlamlandırma süreçlerini destekleyen ve içsel öğrenme ortamını besleyen rolleriyle öne çıktığını ifade etmektedir. Hâkim liderlik kodu ile ilgili olarak katılımcılar şunları ifade etmektedir:

K2: “Yani burada biz ne kadar kucaklayıcı davranışlarda bulunursak, şirkete değer sağlayan fikirleriyle, yaptıkları eylemleriyle çalışanların o denli size dönüşleri oluyor.”

K6: “Yenilikçi fikirleri ödüllendiren bir kültürümüz var ve bu da çalışanlarımızı motive ediyor.”

Liderlik ve yönetim kategorisine ait kodlar arasında en fazla vurgulanan unsurların doğru yönlendirme, teşvik ve hâkim liderlik olduğu gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, çalışmada yer alan yöneticilerin kriz sonrası dönemde, çalışanları doğru bir şekilde yönlendirmenin, onların motivasyonlarını artırarak organizasyonel hedeflere ulaşmalarını sağlama konusuna önem verdikleri söylenebilir. Northouse (2018), liderlerin çalışanları motive etme ve doğru yönlendirme becerilerinin, organizasyonların kriz sonrası yeniden yapılandırma sürecinde hem çalışan bağlılığını artırdığını hem de organizasyonel

hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Kriz sonrası dönemde liderlerin, çalışanları cesaretlendirip teşvik etmelerinin, çalışanların verimliliğini ve performansını artırarak organizasyonel öğrenmeyi hızlandırdığını savunmaktadır. Ayrıca, Fiedler (1967), liderlik tarzlarının her durumda farklı etkiler yaratabileceğini, bu nedenle kriz sonrası dönemde "hâkim liderlik" yerine, duruma uygun liderlik tarzlarının benimsenmesinin daha verimli olacağını belirtmektedir. Bu görüş, daha esnek ve uyumlu liderlik yaklaşımlarının, kriz sonrası dönemde organizasyonun uzun vadeli başarısı için daha uygun olabileceğini göstermektedir.

Sosyal değerlendirme

Çalışmanın bir diğer teması olan sosyal değerlendirme, kriz dönemlerinde kurumun hem iç hem dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığı, yalnızca itibarı değil, aynı zamanda sürecin yönetimini ve kurum içi dinamikleri de doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Eisenberger vd. (1990), sosyal değerlendirmeyi birey ya da grupların tutum ve performanslarının, sosyal normlar ve örgütsel değerler bağlamında analiz edilmesi süreci olarak tanımlar. Bu bağlamda Bundy vd. (2017) de krizlerin doğası gereği sosyal değerlendirme süreçleri olduğunu vurgular. Yazarlara göre, krizler yalnızca olaylar bütünü değil, aynı zamanda iç ve dış paydaşların örgütsel eylemleri nasıl algıladıklarıyla şekillenen sosyal yargı süreçleridir. Kurumların krizlere verdikleri tepkiler, paydaşların bu eylemleri nasıl yorumladığına göre anlam kazanır.

Görüşmeler sırasında katılımcılara sosyal değerlendirme temasına ilişkin yöneltilen sorular sonucunda, bu temanın dört temel kategori etrafında şekillendiği görülmüştür. Bu kategoriler: "itibar yönetimi", "halkla ilişkiler", "güven onarımı" ve "organizasyonel yeniden entegrasyon" şeklinde belirlenmiştir. Aşağıda her bir kategoriye ilişkin elde edilen bulgular ve kodlamalara yer verilmektedir.

İtibar yönetimi

Sosyal değerlendirme temasının ilk kategorisi olan itibar yönetimi, işletmenin güvenilir ve saygın bir kurumsal imaj oluşturma ve bunu sürdürme çabalarını kapsar. Howard'a (1998) göre, bu süreç hedef kitlelerin algı ve değerlendirmelerine dayanan, son derece hassas ve yönetsel dikkat gerektiren bir yapıya sahiptir. Kurumsal itibarın bu denli önem kazanması, sosyal değerlendirme perspektifinden bakıldığında tesadüfi değildir. Bundy vd. (2017) de krizlerin örgütler için yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda itibari sonuçlar doğurduğunu; kurumların kriz yönetiminde sergiledikleri davranışların, paydaşlar nezdindeki sosyal yargılar aracılığıyla kurumsal itibarı yeniden şekillendirdiğini ifade etmektedir.

İtibar yönetimi kategorisinin altında yer alan temel kodlardan biri kurumsal iletişimidir. Coombs'a (2010) göre kriz iletişimi, krizin doğurabileceği zararları en aza indirmek ve bu süreçle başa çıkmak amacıyla geliştirilen stratejiler bütünüdür. Bu stratejiler; kuruluşların kriz sonrasında sergiledikleri davranışlar, yaptıkları açıklamalar ve verdikleri tepkilerle şekillenir. Amaç, hem kurumun hem de paydaşların ve sektörün zarar görmesini engellemektir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, kriz sonrası dönemde kurumsal iletişim faaliyetlerine verilen önemin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Bundy vd. (2017)'nin krizlerin sosyal değerlendirme süreçleri olduğu yönündeki yaklaşımıyla örtüşmektedir. Yazarlar, kurumların kriz sonrası verdikleri mesajların ve tepkilerin, paydaşların kriz algılarını doğrudan etkilediğini ve bu iletişim süreçlerinin kurumsal itibarı yeniden inşa etmede belirleyici olduğunu ifade eder. Kurumsal iletişim kodu ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki şekildedir:

K1: "Biz ne yapıyorduk, bilgi veriyorduk. Yaşanılan kriz ile ilgili karşıdaki muhatabımızı bilgilendiriyorduk."

K2: "Ancak bunu ikili ilişkilerle belli bir şekilde ortak noktada buluşup çözebiliyorsun. Ama öbür türlü eğer müşterilerle o ikili ilişkileri sağlamadığında tamamıyla müşteri ve pazarı kaybedebiliyorsun. Yani burada tamamıyla şunu diyebilirim: Ürünün kalitesi mutlaka önemli. Ürün mutlaka önemli. Müşterinin beklentileri mutlaka önemli. Ama müşteri ile olan diyalog da burada çok çok önemli."

K6: "Kriz sonrası, şeffaf iletişim stratejileri benimsedik ve tüm paydaşlarımızı düzenli olarak bilgilendirdik."

Kriz anlarında kurumların kamuoyundaki imajını koruyabilmesi ve paydaş güvenini sürdürebilmesi, yürütülen iletişim stratejilerine ve ortaya konan eylemlere bağlıdır. Aksi hâlde, bilgi eksikliği ya da sessizlik, kamuoyunda olumsuz izlenimlerin oluşmasına, dedikoduların yayılmasına ve spekülasyonların doğmasına zemin hazırlar. Bu bağlamda, spekülasyon, sosyal değerlendirme süreci içinde yer alan itibar yönetimi kategorisinin dikkat çeken kodlarından biridir. Kurumun kriz sürecinde açık ve zamanında iletişim kurmaması, boşluğu kamuoyunun kendi söylemleriyle doldurmasına neden olur. Bundy vd. (2017) de krizlere dair örgütsel anlatının belirsiz kaldığı durumlarda, dış paydaşların bu boşluğu kendi değerlendirme ve varsayımlarıyla dolduracağını ifade ederek, bu riskin altını çizmektedir. Spekülasyon kodu ile ilgili olarak katılımcılar şunları ifade etmişlerdir:

K2: "Rakiplerimiz tarafından aleyhimize spekülasyonlar yapıldı."

K5: "Bazı kişiler firmamız hakkında hoş olmayan yorumlarda bulundu. Bu durum pazarda hoş karşılanmadı. Müşteriler, yeni alacakları ürünler hakkında bilgi edinmek için diğer müşterilere danışarak teyit etmeye çalışıyorlar. Ürünlerimizin kalitesi hakkında olumsuz yorumlar yayıldığında, bazı müşteriler arasında kötü imaj oluştu."

İtibar yönetimi kategorisi altında yer alan bir diğer önemli kod ise paydaşlardır. Kriz süreçlerinde işletmenin; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, medya ve diğer dış çevre aktörleriyle kurduğu ilişki, itibarın sürdürülebilirliği açısından kritik rol oynar. Canöz ve Öndoğan (2015), bu tür halkla ilişkiler faaliyetlerinin sadece bilgilendirme amacı taşımadığını, aynı zamanda örgüte yönelik olumlu tutum geliştirilmesini sağlayarak krizi fırsata çevirebileceğini belirtmektedir. Bu noktada Bundy vd. (2017) de, krizlerin içeriğinden çok, paydaşların örgütsel tepkileri nasıl algıladığına göre şekillendiğini vurgulayarak, iletişim yönetiminin sosyal değerlendirme sürecindeki belirleyici rolüne dikkat çeker. Paydaşlar kodu ile ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K3: "Dış faktörlerle ve dış firmalarla itibarımızı korumak için, firmaları ziyaret ederek sorunlarını dinliyor ve ne tür çözümler üretebileceğimizi araştırıyoruz. Gerekli olduğunda, işletmeye gidip sorunları yerinde değerlendirerek, uygunsuzlukları tespit edip gerektiğinde işleri durdurmak gibi önlemler alıyoruz."

K4: "Problemler çözülürken, itibarımızın zedelendiği müşterilere veya tedarikçilere daha fazla özen gösteriyoruz. Yazılım birimi olarak, dışarıdan destek aldığımız müşterilerle ve anlaşmalı partner firmalarla yürüttüğümüz projelerde, eğer bizden kaynaklanan bir sorun nedeniyle itibar kaybı yaşandıysa, bu sorunları bir sonraki projede telafi etmek için ek önlemler alıyoruz."

Yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcıların itibar yönetimi konusunda en fazla önem verdikleri unsurların kurumsal iletişim, spekülasyonlar ve paydaşlarla etkileşim olduğu gözlemlenmiştir. Literatürde de kriz sonrası dönemde, kurumsal itibarın sürdürülebilmesi için paydaşlarla etkin iletişim kurmanın, çevrede yayılan spekülasyonların doğru şekilde yönetilmesinin ve paydaşlarla güven temelli ilişkilerin güçlendirilmesinin büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Benoit, 1997; Ulmer vd., 2007).

Halkla ilişkiler

Sosyal değerlendirme temasının bir diğer kategorisi olan halkla ilişkiler, kriz dönemlerinde kurumun iç ve dış paydaşlarla kurduğu iletişimi düzenleyen stratejik bir alandır. Akdağ'a (2005) göre halkla ilişkiler uygulamaları, kurum içinde uyum ve anlaşma ortamı yaratırken, dış paydaşlarla da iş birliğini ve güveni artırıcı bir rol üstlenir. Bu faaliyetler, yalnızca bilgilendirme amacı taşımaz; aynı zamanda kurumun imajını ve itibari sermayesini pekiştirmeye katkı sağlar. Bundy vd. (2017) de kriz sonrası dönemde, dış paydaşlarla kurulan ilişkilerin ve bu ilişkilerde kullanılan dilin, sosyal değerlendirme sürecini doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, halkla ilişkiler faaliyetleri bağlamında en fazla vurgulanan konunun iş birliği olduğu görülmüştür. Özellikle kriz dönemlerinde kurum içi ve dışı paydaşlarla sağlıklı bir iş birliği süreci yürütülmesinin, hem bilgi akışını kolaylaştırdığı hem de güven inşa sürecine katkı sağladığı ifade edilmiştir. Katılımcılar, iş birliği kültürünün kriz sonrası toparlanma sürecinde kurumun

dış çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirdiğini ve kamuoyundaki algıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu konudaki katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K2: "Bu süreç, karşıdaki müşterinin nihai beklentilerini göz önünde bulundurarak, onların müşterilerinden aldıkları geri bildirimler doğrultusunda üretim yapmamızı sağlıyor."

K3: Deprem nedeniyle zarar gören firmalar ve bireysel test yaptırmak isteyen çalışanlar için sağlık taramaları ve bireysel işlemlerde fiyatları düşürdüm.

Katılımcı görüşleri çoğunlukla operasyonel düzeyde yürütülen iş birliklerine odaklanırken, bu durum literatürdeki yaklaşımlarla da örtüşmektedir. Mitroff (2004), kriz sonrası dönemde geliştirilen iş birliği stratejilerinin hem iç hem dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurulmasına katkı sunduğunu, bu süreçte sosyal değerlendirme mekanizmalarının daha sağlıklı işlediğini ifade etmektedir. Ayrıca, söz konusu iş birliklerinin yalnızca mevcut krizin etkilerini hafifletmekle kalmayıp, gelecekteki olası krizlere karşı da kurumları daha hazırlıklı hâle getirdiğini vurgulamaktadır.

Güven onarımı

Sosyal değerlendirme temasının bir alt kategorisi olan güven onarımı, kriz sonrasında kurumun paydaşlarıyla zedelenen güven ilişkilerini yeniden tesis etme sürecine odaklanır. Gillespie ve Dietz (2009), organizasyonel güven ihlalini; kurum temsilcilerinin eylemleri ya da eylemsizlikleri sonucunda ortaya çıkan, kurumun meşruiyetini tehdit eden ve bir ya da birden fazla paydaşın refahına zarar verme potansiyeli taşıyan ciddi olaylar ya da olaylar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tür güvensizlik durumlarının ardından, kurumların kamuoyu nezdinde güveni yeniden inşa edebilmeleri ve bozulan ilişkileri onarabilmeleri için stratejik ve planlı bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, güven onarımı kategorisi kapsamında en sık vurgulanan kodun ilişki onarımı olduğu görülmüştür. Katılımcıların bu konuya ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: "İlişkilerimizin aynı seviyeye gelebilmesi adına, her bir paydaşımızı tek tek ziyaret ettik."

K5: "Karşılıklı güvenimizin yeniden tesis edilebilmesi adına, her bir paydaşımızla yüz yüze görüşüp, güvenlerini tekrar kazanmaya çalıştık ve bunu bir yerde de başardık."

İlişki onarımı faktöründe sonra güven ortamı konusunda diğer vurgulanan faktör ise pozitif beklentilerdir. İşletmelerin, olumlu sonuçlar elde edebilmek için halkla ilişkilerin amaçlarını iyi anlaması, stratejilerini bu amaçlar doğrultusunda şekillendirmesi gerekmektedir (Bülbül, 2004). Pozitif beklentiler kodu ile ilgili olarak görüşmeye katılan katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

K2: "İstediği kaliteyi, istediği fiyata ve istediği zamanda alabiliyorsa müşteri mutluydu. Bu üç parametreyi sağlamaya çalışırdık olabildiğince."

K6: "Sosyal sorumluluk projelerine imza atınca, ister istemez bize olan pozitiflik artıyor."

Coombs (2007) ile Liu ve Austin (2011), kriz sonrası dönemde kurumların halkla ilişkiler ve iletişim stratejileri aracılığıyla güveni yeniden tesis etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Kriz, kurumların itibarını ve paydaşlarının güvenini ciddi şekilde sarsabileceği için, bu güvenin onarılması adına şeffaflık, samimiyet ve açık iletişim stratejilerinin uygulanmasının büyük önem taşıdığını belirtilmektedirler. Bu bağlamda, çalışmamızda yer alan katılımcıların güven onarımı ile ilgili vurguladıkları unsurların, literatürde de önemsenen ve desteklenen faktörler olduğu söylenebilir.

Organizasyonel yeniden entegrasyon

Sosyal değerlendirme temasının bir diğer alt kategorisi olan organizasyonel yeniden entegrasyon; bir kurumun mevcut yapısı, iş süreçleri ya da stratejilerinde anlamlı ve kapsamlı değişiklikler yaparak, kriz sonrası dönemde kendini yeniden yapılandırma sürecine odaklanır. Hatch (1997), bu süreci yapısal,

operasyonel ve kültürel boyutlarda gerçekleşen dönüşümlerin bütünlüğü olarak tanımlamakta ve modeli dört aşamada ele almaktadır: keşif, açıklama, günah çıkarma ve rehabilitasyon. Bu yeniden yapılanma modeli, özellikle Bundy vd. (2017)'nin kriz sonrası sosyal değerlendirme sürecine yönelik dışsal perspektifiyle kesişmektedir. Çünkü bu süreçte kurumlar, yalnızca içsel öğrenme ve iyileşme faaliyetleri yürütmekle kalmaz; aynı zamanda dış paydaşların gözünde güvenilirliğini yeniden kazanmak ve sosyal meşruiyetini yeniden inşa etmek amacıyla kurumsal yapıda dönüşümler gerçekleştirmek zorundadır. Bu bağlamda, organizasyonel yeniden entegrasyon süreci; Bundy'nin önerdiği dışsal değerlendirme süreçlerinin somutlaştığı yapısal bir zemin sunmaktadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, organizasyonel yeniden entegrasyon kategorisinde en çok vurgulanan konunun keşif koduyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Keşif, kriz ya da güven ihlali sonrası yaşananların açıklığa kavuşturulması amacıyla şeffaf bir yaklaşım benimsenmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların keşif koduna yönelik görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: "Evet, konuyu netleştirdik. Ardından genel müdürü çağırarak bir toplantı talep ettik. Toplantıda, tüm boyama ekibinin ve genel müdürün katılımıyla bu durumu açıkça ortaya koyduk."

K3: "Krizlerde sorumluluğumuz olmasa da süreci iyileştiririz. Ekip, danışmanlar ve anahtar kullanıcılarla işbirliği yaparak iletişim ve güvenliği sağlarız. Gelecekte benzer hataları önlemek için ders çıkarır ve yazılı teyit almayı kural haline getiririz."

Açıklama, ihlalin nedenlerini net bir şekilde açıklamaktır (sorumluluğu üstlenmek). Açıklama ile ilgili katılımcılar şu noktalara değinmişlerdir:

K1: "Hatanın kaynağını belirttik. Hata bizden kaynaklanıyor gibi görünse de aslında sorunun özü, kullanılan kimyasaldan kaynaklanıyordu ve bunu da kanıtladık."

K4: "Eğer sorun bizden kaynaklıysa, nerelerde eksik kaldığımızı ve hangi hataları yaptığımızı açık bir şekilde değerlendiriyoruz. Geriye dönüp bu hatalardan dersler çıkararak, gelecekte neler yapmamız gerektiğini sorguluyoruz."

Organizasyonel yeniden organizasyon konusunda katılımcıların bir diğer üstünde durdukları konunun hataları kabul etmek veya cezayı kabul etmek sürecini ifade eden günah çıkarma kodu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Günah çıkarma, bir çeşit diyet veya ceza sürecini kabul etmektir. Günah çıkarma kodu ile ilgili olarak katılımcılar şunları ifade etmişlerdir:

K5: "Onlardan af dilemek amacıyla neler yapabileceğimiz konusunda çeşitli öneriler sunduk. Onlar da bizden bazı taleplerde bulundular ve bu talepler doğrultusunda gerekli çalışmaları yaptık."

K6: "Bu süreçte, hatalarımızı kabul etmek ve bu hatalardan ders çıkardığımızı göstermek, paydaşlarımızın güvenini yeniden kazanmamıza yardımcı oldu."

Yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcıların kriz sonrası örgütlerinin yeniden inşa sürecinde hatalarından ders çıkarma ve bu hataları kabul etme konularına büyük önem verdikleri görülmüştür. Kriz dönemlerinde yapılan hataların giderilmesi için paydaşların önerilerine dikkat edilerek telafi stratejilerinin devreye sokulduğu, bu sayede kuruma karşı oluşan güvenin yeniden onarılması için çaba harcandığı anlaşılmaktadır. Benoit (1997), kriz iletişimi stratejileri bağlamında, "günah çıkarma" stratejisinin doğru uygulanmasının, kurumların faaliyet süreçlerini yeniden inşa etmelerinde etkili bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Coombs (2007) ise, örgütlerin kriz döneminde ve sonrasında gerçekleştirdikleri hataları itiraf etmelerinin, toplumsal güvenin yeniden kazanılması ve organizasyonel yeniden inşanın hızlanması açısından kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, kriz sonrası süreçte şeffaflık ve hesap verebilirlik temelinde atılan adımlar, güvenin yeniden inşasını destekleyerek organizasyonların iyileşme süreçlerini hızlandırdığı söylenebilir. Bununla birlikte, katılımcıların vurguladığı "keşif" ve "günah çıkarma" süreçlerinin kriz sonrası dönemde her zaman olumlu etki yaratmayabileceğini belirten çalışmalar da mevcuttur. James (2004) yaptığı çalışmada, bu iki sürecin kurumların iyileşme sürecini hızlandırmak yerine, paydaşlar nezdinde negatif bir algı

yaratabileceğini ileri sürmektedir. James, bu stratejilerin paydaşlar tarafından güvensizlik olarak algılanabileceğini ve bu nedenle dikkatlice uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç ve öneriler

Krizler, organizasyonların yaşamlarında sıkça karşılaştıkları ve üzerine strateji geliştirmeleri gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizler çok boyutlu, çeşitli ve değişik ölçeklerde kendini gösterebilmektedir ve görmezden gelinmesi, önemsenmemesi gibi durumlarda ise, organizasyonlar çok büyük zararlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bundy vd. (2007) geliştirmiş oldukları modelde kriz sürecini iç ve dış perspektiften kriz öncesi, anı ve sonrası olarak üç aşamada incelemektedirler. Bu araştırmada, modelin özellikle kriz sonrası dönemi merkeze alınmış ve farklı kriz tecrübelerine sahip yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye’de özel sektör yöneticilerinden oluşan bir örnekleme yönelik nitel yöntem kullanılarak, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve oluşturulan kodlar arasında ilişkiler kurularak sekiz temel kategori tanımlanmıştır. Bu kategoriler, temel alınan modelde de kullanılan organizasyonel öğrenme ve sosyal değerlendirme temalarıyla ilişkilendirilerek MAXQDA programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, çalışmaya katılan yöneticilerin organizasyonel öğrenme temasında en çok üzerinde durduğu kodların bilgi edinimi, koordinasyon, iletişim, eğitim, gelişim, doğru pozisyon, doğru yönlendirme, düşünceleri özgürce paylaşma, hâkim liderlik olduğu görülmüştür. Nonaka ve Takeuchi (1995) ile Coombs (2007) da, organizasyonların kriz yönetim süreçlerinde, kurum içi öğrenmenin önemine vurgu yapmaktadırlar. Feidler (1967) ise, kriz sonrası dönemlerde bilgi kirliliğine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmakta ve hâkim liderlik anlayışının yerine durumsal liderlik yaklaşımının kriz sonrası dönemler için daha uygun olduğu ifade etmektedirler. Katılımcıların sosyal değerlendirme konusunda kriz sonrası dönemlerinde itibarlarının olumsuz etkilenmemesi ve paydaşlarıyla ilişkilerinin zedelenmemesi adına kurumsal iletişim, güven onarımı, açıklık ve günah çıkarma stratejilerine önem verdikleri görülmüştür. Benoit (1997), çalışmada kod olarak belirlenen kavramların önemine vurgu yapmaktadır. Fakat bu stratejilerin doğru yönetilmediği takdirde sosyal değerlendirme sürecini negatif etkileyebileceğinin de üstünde durulmaktadır (Coombs, 2007; Liu, 2011; Boin ve Hart 2013).

Katılımcılar kriz sonrası dönemde yalnızca operasyonel düzeyde toparlanmanın ötesine geçerek planlı bir bilgi yönetimi stratejisine ihtiyaç duyduklarını; yöneticilerin kriz deneyimlerini bilgiye dönüştürebilmeleri ve çalışanlarını etkili biçimde yönlendirebilmeleri için kurum içinde öğrenmeye açık, destekleyici ve güven ortamının sağlanmasının kritik olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu ortamın; doğru konumlandırmalar, rol dağılımının netliği, liderlik tarzının katılımcılığı teşvik etmesi ve iletişim kanallarının hem dikey hem yatay olarak açık olması gibi unsurları içermesi gerekmektedir. Ayrıca, paydaşlar arasında kriz sonrası oluşan olumsuz algının, güçlü, şeffaf ve tutarlı bir iletişim stratejisi ile yeniden olumlu bir çerçeveye oturtulabileceği sonucuna ulaşılmıştır ki bu, sadece mesajların sıklığı ya da içeriğiyle değil, iletişimin nasıl ve kim tarafından yapıldığıyla da doğrudan ilişkilidir. Çalışmanın teorik katkısı, kriz sonrası sürecin zararların azaltılmasından ibaret olmadığı, tam tersine örgütsel öğrenme süreçlerini tetikleyerek kurumun kurumsal hafızasını güçlendiren, çalışanların gelişimine yatırım yapılan ve sosyal değerlendirme açısından paydaşlar nezdinde yeniden itibar tesis edilmesine olanak tanıyan stratejik bir fırsat olarak değerlendirilebileceğini göstermesidir. Bu bağlamda, örgütlerin kriz sonrası yalnızca eski haline dönmeye değil, bu süreci bir dönüşüm ve gelişim fırsatı olarak kavramaları gerektiği anlaşılmaktadır; böylece hem içsel dinamiklerini iyileştirerek geleceğe yönelik dayanıklılıklarını artıracaklar hem de dış paydaşlarıyla ilişkilerini yeniden inşa ederek itibarlarını koruyup güçlendirebileceklerdir.

Bu araştırmanın sınırları, modelin yalnızca kriz sonrası dönemi ele alması ve özel sektörde görev yapan yöneticiler üzerinde uygulanması ile belirlenmiştir. Katılımcı sayısının sadece altı kişi ile sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca yalnızca özel sektör yöneticileriyle görüşülmüş olması, sektörler arası çeşitliliği sınırlandırmaktadır. Veri analizinde içerik analizi yöntemi ile MAXQDA yazılımının kullanılması bulguların sistematikliğini artırsa da, çalışmanın geçerlik ve güvenilirlik süreçleri daha derinlemesine ele alınabilir.

Kamu ve özel sektör yöneticilerine yönelik olarak, bu çalışma, kriz sonrası dönemlerde kurumlarının yeniden inşası ve faaliyet süreçlerinin iyileştirilmesi için uygulanacak stratejilerin belirlenmesine önemli bir katkı sağlayabilir. Gelecekteki araştırmalar, kamu sektörü yöneticileri veya farklı sektörlerdeki organizasyonlar üzerinde yapılabilir; örneklem sayısı artırılarak karşılaştırmalı analizlere olanak sağlanabilir. Ayrıca, modeli bütünsel bir biçimde ele alacak çalışmalarla, organizasyonel öğrenmenin zaman içindeki evrimi daha net ortaya konabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 1-20.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*. Eflatun Yayınevi.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. ve Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Argote, L., ve Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris C. ve Schön D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective, Addison Wesley, Reading, Mass,
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Boin, A., Kuipers, S., ve Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International review of public administration*, 18(1), 79-91.
- Braham, B.J.(1998). *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*, Rota Yayınları,
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. ve Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Bülbül, A. R. (2004). *Halkla ilişkiler*, (2. Bs.), Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). *Parameters for crisis communication*. The Handbook of Crisis Communication.
- Coombs, W. T., ve Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public relations review*, 38(3), 408-415.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual review of psychology*, 68(1), 491-516.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Daft, R.L. ve Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review (AMR)*, 9(2), 284-295.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- Fiedler, F. E. (1967). A Contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 67(2), 149-157.
- Floyd, K., Ramirez, A., Jr. ve Burgoon, J. K. (1999). expectancy violations theory. In L. K. Guerrero, J. A. De Vito, ve M. L. Hecht (Eds.), *The nonverbal communication reader: classic and contemporary readings* (2nd ed.) Prospect Heights, IL: Wakeland.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91
- Genç, F. N. (2009). Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-22.

- Gillespie, N. ve Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Gümüştekin, G. ve Yörük, N. (2002). Aracı kurumlar öğrenen organizasyonlar mıdır?. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (27), 83-195.
- Harrison, R. ve Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan Pub.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288
- Howard, S. (1998). *Corporate image management: A marketing discipline for the 21st century*.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization International Review of Public Administration*. 18(1). 79-91.
- James, W. (2004). Crisis communication: A case study approach. *Crisis Communication Journal*, 5(2), 50-65.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz yönetimi ve iletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49), 118-132.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), 4-10.
- Koçak, A., ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk iletişim*, 4(3), 21-28.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınevi.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kraus, S., ve Langen, S. (2009). The impact of external economic shocks on the performance of private enterprises. *Journal of Business Research*, 62(3), 270-279.
- Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 795-808.
- Levitt, B., ve March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lin, H. F. ve Lee, G. G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108-125.
- Liu, B. F., Liu, S., ve Austin, L. (2011). Crisis communication and the role of public relations in crisis management. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 335-351.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications.
- Mitroff, I. I. (2004). An open letter to the deans and the faculties of American business schools. *Journal of Journal of Business Ethics*, 54 (2), 185-189.
- Nguyen, N., ve Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* Sage Publications.
- Ökmen, Ö., Dönmez, D., (2005). *Yönetimsel ve organizasyonel yapı açısından kamu kurumlarında mükemmellik*, Kalder Yayınları.
- Öksüz, F. N. (2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 207-222.
- Pablo, P.O. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from asia, Europe and The Middle East, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 3(2), 278-302.
- Pang, A., ve Lim, S. Y. (2017). *Crisis communication: A Case study approach*. Springer.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G. ve Taylor, M. S. (2008). After the fall: reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, 33(3), 730-749.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G. ve Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: the effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53, 1131-1152.

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. ve Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Romme, G. ve Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Rubin, A. ve Babbie, E. R. (2016). *Empowerment series: research methods for social work*. Boston: Cengage Learning.
- Saldaña, J. (2016). Goodall's verbal exchange coding: An overview and example. *Qualitative Inquiry*, 22(1), 36-39.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Skinner, J., Edwards, A., ve Smith, A. C. (2020). *Qualitative research in sport management*. Routledge.
- Söderberg, A. (2006). Social and political risks in the global economy. *International Business Review*, 15(4), 423-437.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi*, Konya basımevi.
- Tepeci, M. (2005). Ekiplerde öğrenme: öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.
- Tuğcu, Ş. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., ve Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
- Vergiliel, M. T. (1996). *Kriz dönemlerinde işletme yönetimi*, Ekim Kitapevi.
- Vince, R. (2002). Organizing reflection. *Management Learning*, 33(1), 63-78.
- Wessels, C. (2003). *İtibar mabedinde bumerang ibadeti*. Sabah Business.
- Wright, M., ve Kroll, M. (2012). The role of managerial flexibility in crisis management. *International Journal of Strategic Management*, 18(1), 38-56.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., ve Hubbard, T. D. (2012). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360-383.

Etik kurul onayı

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulu tarafından 20.09.2024 tarih ve 2024-19 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmacıların katkı oranı beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.