



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

**KRİZLER İSTİSNAİ AMA REÇETELER BİLİNDİK: COVID-19 PANDEMİSİNİN
NEDEN OLDUĞU KRİZLERİ YÖNETMEK ADINA TAKİP EDİLEN NORM
TEMELLİ TEKNİKLER**

Doç. Dr. Onur ÜNLÜ
Öğr. Görevlisi Dr. Sevim Gezezen ÜNLÜ
Dr. Nihal YAZICI
Zeynep KAPTAN

Haziran/June (2024), Cilt/Vol: 26 Sayı/Num:1 Sayfa/Page: 1-24
ISSN: 2148-9874

Makalenin Geliş Tarihi/ Article Received: 15.02.2024
Makale Kabul Tarihi/Article Accepted: 04.05.2024
Makale Türü/ Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Makale İçin İletişim/Correspondence to: Doç. Dr. Onur Ünlü Yalova Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, ounlu@yalova.edu.tr, 0000-0001-8693-3108

Atıf Önerisi/How to Cite: .Ünlü O., Gezezen Ünlü S. Yazıcı N. ve Kaptan Z. (2024). Krizler
İstisnai Ama Reçeteler Bilindik: Covid-19 Pandemisinin Neden Olduğu Krizleri Yönetmek
Adına Takip Edilen Norm Temelli Teknikler. *İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları*
***Dergisi*, 26.(1), 1-21.**

KRİZLER İSTİSNAİ AMA REÇETELER BİLİNDİK: COVID-19 PANDEMİSİNİN NEDEN OLDUĞU KRİZLERİ YÖNETMEK ADINA TAKİP EDİLEN NORM TEMELLİ TEKNİKLER

Doç. Dr. Onur ÜNLÜ¹

Öğr. Görevlisi Dr. Sevim GEZEĞEN ÜNLÜ²

Dr. Nihal YAZICI³

Zeynep KAPTAN⁴

ÖZET

Bu çalışmada, küresel Covid-19 salgını nedeniyle, Yalova'da ikincil ve üçüncül sektörlerde hayata geçirilmiş norm kaynaklı kriz yönetimi uygulamaları incelenmektedir. Çalışmanın amacı, normların kriz yönetim tekniklerini belirleyip belirlemediğini araştırmaktır. Yalova Ticaret ve Sanayi Odası bünyesindeki meslek komiteleri üyeleriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, 11 meslek komitesinden 26 üye ile görüşülmüştür. Yarı yapılandırılmış mülakat formları, krizin işletmeler üzerindeki etkilerini, bu etkileri ortadan kaldırmak için uygulanan kriz yönetim tekniklerini ve uygulanan tekniklerin ardındaki normatif yapıları keşfetmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen verileri analiz etmek için içerik analizleri yürütülmüştür. Elde edilen bulgulardan hareketle iki sonuca ulaşılmıştır: (1) Pandemi, en yoğun ve belirgin düzeyde Yalova'nın üçüncül sektörlerinde bulunan işletmelerde krize neden olmuştur; (2) İncelenen kriz yönetim tekniklerinden ikisi normların düzenleyiciliği ile gerçekleşmiştir. İki kriz yönetim tekniği, "çalışan sayısının azaltılması" ve şirket hissedarlarının "kişisel birikimlerini elden çıkarmasıdır". Araştırmada ulaşılan sonuçların kriz yönetimi tekniklerinin ardındaki enformel düzenleyicilik mekanizmalarını incelemeyi amaçlayan gelecekteki araştırmalara teorik katkı; politika yapıcılar için ise faydalı bilgiler sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Normlar, Ampirik Beklentiler ve Normatif Beklentiler

¹ Sorumlu yazar/Corresponding author: Doç. Dr. Onur ÜNLÜ Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ounlu@yalova.edu.tr, 0000-0001-8693-3108

² Öğr. Görevlisi Dr. Sevim GEZEĞEN ÜNLÜ Yalova Üniversitesi, Kariyer Merkezi, sevim.unlu@yalova.edu.tr, 0000-0002-2126-5468

³ Dr. Nihal YAZICI Galatasaray Üniversitesi, Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, nyazici@gsu.edu.tr, 0000-0001-9378-0998

⁴ Zeynep KAPTAN İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA, zeynepkaptan@gmail.com, 0000-0002-4877-430X

EXCEPTIONAL CRISES BUT FAMILIAR PECIPES: NORM-BASED TECHNIQUES TO MANAGE CRISES CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT

This study examines norm-driven crisis management practices (CMPs) in the primary secondary and tertiary sectors of a city, Yalova Turkey, during the global coronavirus pandemic. The purpose of this study is to research whether norms determine crisis management techniques. This study conducted semi-structured interviews with members of professional committees organized under the Yalova Chamber of Commerce and Industry. In this context, 26 members from 11 professional committees were interviewed. The semi-structured interview forms include questions that aim to discover the effects of the crisis on businesses, the crisis management techniques implemented to eliminate these effects, and the normative structures behind these techniques. Content analyses were conducted to analyze the data obtained. According to results, we have two conclusions: (1) The pandemic has caused a crisis most intensely in businesses located in the tertiary sectors of Yalova; (2) Two of the crisis management techniques examined were realized with the regulation of norms. These two crisis management techniques are reducing the number of employees, and company shareholders selling personal savings. The conclusion suggest for future research to comprehensively study the informal regulative mechanisms behind crisis management techniques and useful information for scholars and policymakers.

Keywords: Crisis Management, Norms, Empirical Expectations and Normative Expectations

1. GİRİŞ

Covid-19 pandemisinin örgütler üzerindeki etkileri ve örgütlerin bu etkileri bertaraf etmek amacıyla hayata geçirdiği kriz yönetimi uygulamaları kapsamında geniş bir literatür oluşmuştur. Geçmiş kriz yönetimi araştırmalarının katkısıyla, pandeminin istisnai doğasına (Sturmberg ve Martin, 2020); örgütlerin Covid-19 pandemisi döneminde ki krize nasıl hazırlıksız yakalandığına (Pronk, 2022), işgücünü tehdit eden bir salgının yarattığı belirsizliklere (Lee vd., 2020); tedarik zincirlerinin bu ölçekte nasıl zarar görebileceğine (Moosavi vd. 2022) ve bu bağlamda küresel ticaretin kırılganlıklarına (Hayakawa ve Mukunoki, 2020; Verschuur vd., 2021) dair kapsamlı bir içerik sunmaktadır. Ayrıca, farklı sektörlerden örgütlerin bu kriz karşısında nasıl davrandığına ilişkin zengin bilgiler de barındırmaktadır (Alamouh vd., 2022 ; Bulgari vd., 2021; Marwah vd., 2021; Munyemana vd., 2024; Salem vd., 2023; Škare vd., 2021; Leone vd., 2020). Literatürdeki zengin içeriğe rağmen, defalarca sorulmuş bir sorunun yani “Örgütler pandemide krizi nasıl yönetti?” sorusunun peşinden gidilmeli mi? Bu makaledeki cevap ve iddia, evet, aynı sorunun farklı teorik çıkış noktalarından hareketle yeniden sorması gerektiğidir.

Bu iddianın gerekçesini Roux-Dufort’un (2007:105) eleştirisi ile temellendirebiliriz; Roux-Dufort’a göre kriz yönetimi literatürü, istisnai olaylara verilen istisnai karşılıklar şeklinde gelişmiş ve kendisini örgüt teorisinden izole etmiştir. Roux-Dufort’un (2007) eleştirisini etraflıca paylaştığı makalesi kriz yönetimi literatüründe dikkate değer bir ilgi görmüş olmasına rağmen örneğin, istisnai krizlerde şirketlerin pek de istisnai olmayan normlardan hareketle krizleri yönetmeye çalışıp çalışmadıkları sorusu halen yeterli düzeyde yanıtlanmamıştır. Normatif pratiklerin kriz yönetiminde araştırılmasına yönelik çağrılar, etik kaygılarla yer yer ilişkilendirilmekte ve krizlerde sorumluluk, adil davranış, güven inşası gibi gerekliliklerle birlikte anılmaktadır (Bundy, vd., 2017; Koehn, 2013; Ulmer, vd., 2011). Halbuki normatif olan, etik ilkelerle sınırlandırılmayacak kadar geniş aynı zamanda diğer örgütlerin nasıl hareket ettiğine yönelik gözlemlerle yakından ilişkili bir araştırma sahasıdır.

Literatürdeki boşluktan hareketle bu çalışmada, “normlar kriz yönetimi tekniklerini belirler mi?” sorusuna yanıt aranmıştır. Cevap bulabilmek adına, Bundy ve diğerlerinin (2017) kriz yönetimi çerçevesi Bicchieri’nin (2006) norm teorisi ile birlikte ele alınmıştır. Kriz yönetimi teorik çerçevesiyle, araştırma bulgularımızda ortaya çıkan “krizin etkileri” ve “örgütlerin krizi yönetme teknikleri” kategorize edilirken, norm teorisinden hareketle bu tekniklerin normların hayata geçmesinde belirleyici olan ampirik ve normatif beklentilere bir örnek teşkil edip etmediği tartışılmıştır. Makalenin ilerleyen bölümlerinde, ilk olarak kriz yönetimi, normlar ve kriz yönetiminde normlar ile ne ifade edildiği açıklanmıştır. İkinci bölümde, kriz yönetiminde norm örneklerini keşfetmeye yönelik yürüttüğümüz araştırmanın metodolojisini aktarılmıştır. Üçüncü bölümde elde edilen bulgular paylaşılırken, tartışma bölümünde küresel bir kriz sırasında Yalova ilinde gözlemlenen kriz yönetimi tekniklerinin sadece

istisnai durumlar için geliştirilen çözümler olmadığı; bunun yanı sıra krizlere alışık bir örgüt topluluğunun kriz yönetme normları ile de ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma bulgularının, özellikle kriz yönetimi araştırmalarının örgüt teorisinden izole muhtevasından (Roux-Dufort, 2007) kurtulmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu katkı, kriz yönetimi tekniklerinin ardında yatan ve onları düzenleyen informel kısıtlayıcıların varlığını ortaya koyarak sağlamaya çalışılmıştır. Diğer bir deyişle bulguların, normların kriz yönetimi pratiklerini belirleme potansiyelini göstermesi bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

i. Kriz Yönetimi

Bundy vd.,(2016:3) krizlerin dört temel karakteristiği bulunduğunu söyler. Buna göre krizler yıkım ve belirsizlik kaynağıdır; bu yıkım ve belirsizlik hem örgütler hem de örgütlerle çatışan ihtiyaç ve beklentilere sahip paydaşlar için geçerlidir. Ayrıca krizler, etkilediği tüm aktörler tarafından yoğun anlamlandırma süreçleriyle inşa edilmiş ve eylem yönelimli bir gerçekliğe sahiptir. Dördüncü karakteristiğe göre ise krizler, daha büyük ölçekli ve karmaşıklık düzeyi yüksek süreçlerin bir parçasıdır. Bu makelede krizler tanımlanırken bu dört karakteristik takip edilmiştir.

Kriz yönetimi literatürünün genel içeriğini, örgütlerin krizleri nasıl yönettiği veya yarattığına yönelik *dahili perspektiften* ve örgütlerin çevreleriyle birlikte ve çevrelerine rağmen krizleri nasıl yönettiği ya da yarattığına odaklanan *harici perspektiften* yürütülen araştırmalar oluşturmaktadır (Bundy vd., 2016). Dahili perspektiften yürütülen araştırmalar incelendiğinde, krizlere hazırlıklı bir örgüt hedefi ile birlikte krizlere gebe bir örgüt yapısı gibi temalar ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede *örgüt kültürü* krizleri doğuran faktör (Ho, 2009; Probst ve Raisch, 2005) olarak değerlendirilebileceği gibi *kuşaklar arası geçişe* yönelik yönetim sistemleriyle hazırlık yapmamış bir KOBİ’de krizlere hazırlıksız örgüt yapısı olarak örneklendirilebilir (Roux-Dufort, 2007). Diğer taraftan krizlere hazırlıklı olmak yine *örgüt kültürü* (Bowers vd., 2017) ekseninde gerçekleştirilebileceği gibi *kolektif yönetsel farkındalığı* sayesinde beklenmeyen olayları yönetebilme kapasitesine sahip *dayanıklı örgütler* (Christianson vd., 2011; Roberts, 1990; Weick, 2015; Weick ve Sutcliffe, 2007) yoluyla da sağlanabilmektedir.

Krizleri yönetmek, örgütlerin operasyonlarının devamlılığını sağlamaya, hissedarlar, çalışanlar ve paydaşlarının kayıplarını minimize etmeye çalıştığı ve ek olarak uygulamalarından elde ettiği öğrenme çıktılarını, kriz yönetimi sistemlerini geliştirme için kullandığı birçok pratikle ilişkilidir (Pearson ve Clair, 1998). Kriz yönetiminin genel adımları şu şekilde aktarılmaktadır (Mitroff, 2005; Pearson ve Mitroff, 1993): (1) Küçük ama anlamlı **sinyallerin** krizin yaklaştığını haber vermesi. (2) **Sistematik kriz planlaması**, bu süreçte kriz öncesi eğitim faaliyetlerinin belirlenmesi, işletme devamlılık planlarının oluşturulması, kriz iletişim stratejisinin belirlenmesi ve kriz ekibinin oluşturulması gibi faaliyetlerle yürütülmektedir. (3) **Kriz maruz kalma**, gelecek kayıpları ortadan kaldırma veya minimize etmek adına krizi yönetme çabalarının başladığı safha olarak tanımlayabiliriz. Bu safhada, paydaşlarla yoğun iletişim kurulmakta, mali yapı, operasyonel süreçler ve insan kaynağının

güvenliği ve devamlılığı sağlanmaya çalışılmaktadır. (4) **Toparlanma**, operasyonların kısmi ya da tam kapasite yürütülmeye çalışıldığı, işletme devamlılık planlarının uygulamaya alındığı, çalışan destek programlarının devreye sokulduğu ve paydaşlara desteğin sunulduğu safhadır. (5) **Kusurlu aramaksızın öğrenme**, hukuki suç veya sorumluluğun oluşmadığı durumlarda, tek tek bireyleri suçlamaksızın öğrenme süreçlerinin desteklendiği bir safhadır. Bu safhada, kriz tecrübelerine ve krizin doğrudan veya dolaylı etkilerine yönelik eleştirel tartışmalar yürütülmektedir. (6) **Yeniden Tasarım**, krizden etkilenen örgütün teknik, yapısal ve kültürel faktörlerinin yeniden yapılandırıldığı safhadır. Kriz yönetiminin genel adımları bu şekildeyken; problem çözme (Kahn vd., 2013:377), liderlik (Corley ve Hillman, 2012), kriz iletişimi (Coombs, 2010), karar alma ve değişim yönetimi (Dowell, vd., 2011) literatürde ön plana çıkan araştırma alanları olarak sıralanabilir.

Kriz yönetiminde, örgütlerin çevresine yönelik uyguladıkları pratikler, örgütlerin kriz yönetim tekniklerinin ve uygulamalarının değerlendiriciler ve paydaşlar tarafından nasıl yorumlanacağını izlemek (Bundy ve Pfarrer, 2015: 346) ve bu yorumları etkilemeye (Elsbach vd., 1998; Graffin vd., 2011; Graffin vd., 2016) yönelik iletişim faaliyetleri yürütmekle ilgilidir. Örgütün çevresinin merkeze alındığı harici perspektifle yürütülen araştırmaların en önemli odak noktası ise paydaş ilişkileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Alpaslan, vd., 2009; Bundy vd., 2016; Kahn, vd., 2013; Clair ve Waddock, 2007).

ii. Normlar

İnsanların niyetlerinin ve güdülerinin önemli açıklayıcısı oldukları ortaya konulmasından bu yana kültürel normlar ile birey davranışları arasındaki bağlantı yoğun bir şekilde araştırılmıştır (Ajzen, 1988; 1991; Ajzen ve Fishbein, 1980; Schwartz, 1977). Bicchieri ve Muldoon’a (2011) göre, sosyal norm belirli bir duruma yönelik davranışsal kuraldır. Normlar kişiler, nesnelere ya da durumlarla ilişki halinde yani koşulsal perspektiften ele alınmalıdır (Bicchieri 2006; Sherif ve Sherif, 1996). Bu koşulsallığı ete kemiğe büründüren en önemli sosyal birim “referans gruplarıdır”. Normlar, referans grubun davranışlarını özetlemeye ve betimlemeye yaramaktadır (Warren, 2003: 623-624). Bunun ötesinde Bicchieri ve Muldoon’a (2011) göre normlar hangi davranışların uygun olduğuna işaret eden paylaşılan beklentiler tarafından desteklenirler ve bu beklentiler dahilinde ayrıma gidilmesi gereklidir: (a) diğerlerinin ne yapılması gerektiğine yönelik ne düşündüklerine tekabül eden normatif beklentiler ile (b) diğerlerinin aynı durumda ne yapacaklarına yönelik kişinin düşüncelerine tekabül eden ampirik beklentiler. Çünkü Bicchieri ve Muldoon’a göre (2011) bireylerin normlara uyum davranışı sergilemesi için normatif beklentiler ve ampirik beklentiler arasında bir korelasyon gerçekleşmelidir. Örnekle ifade etmek gerekirse, bir şoförün trafikte güvenlik şeridini kullanmaması gerektiğinin (normatif beklenti) bilincinde olmasının yanı sıra diğer şoförlerin de güvenlik şeridini kullanmadığı koşullarda (ampirik beklenti) ilgili şoför büyük ihtimalle güvenlik şeridini kullanmayacaktır. Öz olarak, bir kişinin verili bir

norma uyum sergilemesi için, normatif beklentileri ile ampirik beklentileri arasındaki uyumun yüksek olması ve koşulsal faktörlerin de norma uyumu desteklemesi gerekmektedir (Thøgersen, 2008).

Bu noktaya kadar, normlar mikro analiz düzeyleri ekseninde açıklanmıştır. Makro analiz düzeyinde ise normlar ekonomik faaliyetlerde birey davranışını ve örgüt faaliyetlerini yönlendirme etkisine sahip değişkenler olarak ele alınmaktadır. Örneğin, sosyolojide John Meyer, Richard Scott, Paul DiMaggio ve Walter Powell gibi yeni kurumsalcılar, kurumsal çevrenin, kültürel inançların ve bu inançlar çerçevesinde normların örgüt faaliyetlerini nasıl şekillendirdiğine işaret ederken (2) Peter Evans, Neil Fligstein, Richard Swedberg ve Victor Nee gibi iktisat sosyologları, kurumların ekonomik eylemi, sosyal ağlar ve normlar yoluyla nasıl düzenlediğini ortaya koymak suretiyle normların makro düzeydeki farklı tezahürlerinin ortaya koymuşlardır (Nee, 2005).

North (2010) ise normları iktisadi faaliyetlerde enformel kısıtlama örneği olarak ele almakta ve normların formel kuralların uzantıları, ayrıntılandırılmış ve değiştirilmiş halleri olduğunu altını çizmektedir. Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında normlar yoğun ilgi görseler de bu ilginin önemli bir kısmı normların davranış düzenliliği yaratma nosyonuna ayrılmıştır (Warren, 2003). Yönetim literatüründe birey davranışlarında etkili olabilecek norm kaynaklarına yönelik sınıflandırma çabaları da mevcuttur. Bu kapsamda Warren (2003), muhtemel norm kaynaklarını: (1) çalışma grubu normları (2) örgüt normları (3) örgütlerin dâhil olduğu ulusal ya da uluslararası endüstri/ekonomi/ticaret standartları ve (4) ilgili yasalar, şeklinde sıralamaktadır.

1. Yöntem

Araştırma, Covid-19 Pandemisi döneminde Yalova’da faaliyet gösteren firmaların Yalova Ticaret ve Sanayi Odası’na bağlı olduğu 11 meslek komitesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, 17 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir mülakat formu oluşturulmuştur. Görüşmeler Yalova Ticaret ve Sanayi Odası’nda yapılmış ve 495 dakika sürmüştür. Araştırmaya katılım gösterenlerin onayı ile ses kayıtları alınmış ve mülakatlar sonrasında bu kayıtlar, yorum katılmadan ve düzenli bir şekilde bir araştırmacı tarafından yazıya dönüştürülmüştür. Mülakatların yazıya dönüşümü süreci 19.863 kelime olarak tamamlanmıştır. Veri analizleri ise içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizle, araştırmanın amacına ulaşmayı mümkün kılacak şekilde, örgüt üyelerinin bilişsel ve bağlamsal tecrübeleriyle oluşan spesifik (Jensen ve Heckling, 1995) ve zımnî (Polanyi, 1966) deneyimlerinin elde edilmesi hedeflenmektedir (Locke, 2001). İçerik analizi kapsamında mülakatlarda elde edilen veriler, ilk olarak Bundy vd. (2016) kriz yönetimi çerçevesini takip ederek betimsel analize tabii tutulmuştur. İkinci aşamada, elde edilen bulgular norm temelli kriz yönetim tekniği örnekleri açısından Bicchieri’nin norm teorisinden (2005) hareketle oluşturulan normatif ve ampirik beklentiler temaları altında kategorik analize alınmıştır. Bu teorik kaynaklardan hareketle betimsel ve kategorik analizlerin yürütülmesi, araştırmanın içerik geçerliliğini geliştirmeyi (Hinkin, 1995) amaçlamaktadır. Araştırmanın iç güvenilirliğini arttırmak amacıyla temalar ve bu tema başlıkları altında yapılan gruplamalar tüm

araştırmacılar tarafından gözden geçirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde farklı araştırmacılardan teyit alınması, elde edilen sonuçların tek bir araştırmacının görüşlerinden ziyade verilere dayandırılması açısından önemlidir (Sığırı, 2018:140). Bu gereklilik çerçevesinde ve değerlendiriciler arası güvenilirliği (Armstrong vd., 1997) sağlamak adına, analizler kapsamındaki tüm kodlamalar iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülmüş; kodlamalar arası farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve tespit edilen kodlama farklılıkları araştırmacılar arası mutabakat sağlanarak çözülmüştür. Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin sınırlılıklarından biri olan mülakatçının mülakat üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkileri (Denscombe, 2007:184) bertaraf etmek amacıyla mülakatlar en az iki araştırmacının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Yalova Ticaret ve Sanayi Odası'na (YTSO) bağlı faaliyet gösteren meslek komiteleri oluşturmaktadır. YTSO bünyesinde bulunan 13 meslek komitesinden 11 meslek komitesi ile mülakatlar gerçekleştirmiştir ve görüşülen komiteler Tablo 1'de paylaşılmıştır. İl genelinde bir araştırma yürütmek amacıyla YTSO bünyesinde şekillenen ve ilin ekonomik faaliyetlerini yürüten 11 meslek komitesi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu tercihin avantajlarını ve dezavantajlarını mülakatlar süresince gözlemlene fırsatı bulunmuştur. Meslek komiteleri ile yapılan görüşmelerin sağladığı bir avantaj, komiteler aracılığıyla ilişkili örgütleri temsil eden ve örgütler arası etkileşimi desteklemeyi hedefleyen komite üyelerine ulaşabilmiş olunmasıdır. Meslek komitesi yöneticileri ilgili örgüt topluluğu içindeki gelişmeleri yakından takip eden ve doğrudan ilgili örgütlerin bazılarıyla sahiplik ve yöneticilik gibi bağları olan kişilerdir. Ancak, her meslek komitesi yönetiminde farklı kategorideki işletmelerden temsilcilerin yer almaması ise dezavantaj olarak karşımıza çıkmıştır. Örneğin, sigorta acenteleri ve bankaların oluşturduğu meslek komitesinde sadece sigorta acentelerinden üyelerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan, il genelindeki ticari hayatın üyeleri konumundaki örgütlere ulaşmak adına sağladığı kolaylık bir tarafa, meslek komitelerinin oluşturduğu örgüt topluluklarının örgüt sosyolojisi kapsamında kabul gören popülasyon, mübadele ve alan tipi ilişkilendirmelerin bilimselliğinden uzak olduğunun da altı çizilmelidir. Örneğin, oteller ve kuaförlerin aynı meslek komitesi altında gruplanması, bilimsel analizlerde engeller ortaya çıkarabilir. Bu engellerin bazıları analiz aşamasında ve bulguların tartışılmasında belirli işletme toplulukları (örneğin inşaat sektörü/inşaat şirketleri) işaret edilerek aşmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: YTSO’ya Bağlı ve Görüşme Gerçekleştirilen Meslek Komiteleri

Komite No	Komite Adı
1.Komite	Gıda Perakendecileri
2.Komite	İnşaat Malzemesi Satıcıları
3.Komite	Süs Bitkisi Yetiştiricileri
4.Komite	Toptan ve Perakende Satış İşletmeleri
6.Komite	Turizmciler
7.Komite	Sigortacılar ve Finansal Hizmetler
9.Komite	Tersaneler ve Metal Sanayi İşletmeleri
10.Komite	Plastik ve Ahşap Mobilya İmalatçıları
11.Komite	Tekstil Atölyeleri ve Fabrikalar
12.Komite	Mali, Mesleki Hizmetler ve Mühendislik Mimarlık
13.Komite	Müteahhit ve Emlakçılar

3. Bulgular

Mülakatlara katılan meslek komitelerinin sekizi, (1. 2. 4. 6. 7. 10. 11. 13. Meslek Komiteleri) Covid-19 Pandemisinin kendi sektörlerinde krize yol açtığını belirtmiştir. Buna karşın, üç meslek komitesi (3. 9. 12. Meslek Komiteleri) küresel krizden olumsuz etkilenmediklerini ifade etmiştir. Dört meslek komitesi Covid-19 sürecinin kendi komitelerine bağlı işletmeler üzerinde olumsuz etkilerinin yanı sıra bazı olumlu etkileri de olduğunu vurgulamıştır. Her ne kadar Covid-19 pandemisi, Avrupa’da ve dünya genelinde (Salem vd., 2023) inşaat projelerinde kesintilere ve kapanmalara yol açarak inşaat giderlerini artırmış, çalışma koşullarını olumsuz etkilemişse de Yalova’da inşaat sektöründe kısa süreli bir durgunluğun ardından yaşanan canlılık sebebiyle, Mimarlar-Mühendisler Meslek Komitesi ile İnşaat Malzeme Satıcıları Meslek Komitesi kriz yaşamadıklarını dile getirmişlerdir. İlgili meslek komitesi temsilcileri işlerinin olumlu yönde etkilendiğini ve “Covid-19 öncesine göre daha fazla inşaat projeleri” (Katılımcı 8) gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Süs Bitkisi Yetiştiricileri Komitesi ise kapanma döneminde insanların evlerinde, balkon ve bahçelerinde çiçeklere yönelmeleri sonucu satışlarının arttığını ve işlerinin olumlu yönde geliştiğini dile getirmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgularla uyumlu olarak, mevcut literatür boş zaman aktiviteleriyle çiçeklere ve süs bitkilerine bakım işlerinin ilişkili olduğunu ve bahçeciliğin pandemi nedeniyle oluşan izolasyonun olumsuz etkilerini hafifletmekte etkili olduğu görülmektedir (Bulgari vd., 2021; Marwah vd., 2021). Aynı şekilde, tersane işletmeleri küresel kriz döneminde faaliyetlerinin kesintiye uğramadığını, “Çin’deki sıkı karantina uygulamalarının inşaat ve tadilat sürelerini uzattığını” (Katılımcı 2), bunun sonucunda “birçok işin Türkiye’ye kaydırıldığını” (Katılımcı 2) ve Türkiye’de uygulanan daha kısa karantina sürelerinin işletmelerine olumlu etkiler sağladığını belirtmiştir. Buna karşılık Covid-19 Pandemisi dünya genelinde

tersane işletmelerinde talep düşüşüne ve operasyonel kesintilere neden olmuş, uluslararası ticaret ve deniz taşımacılığı kısıtlamalara maruz kalmıştır. Limanların açık kalması ve gemi hareketliliğinin sürdürülmesi, krizle başa çıkmada kritik bir rol oynamış ve sürdürülebilir toparlanma için çeşitli reformlar yapılmıştır (Alamouh vd., 2022). Özetle, Yalova özelinde Mimarlar-Mühendisler, İnşaat Malzemesi Satıcıları ve Metal Sanayi Meslek Komitesi (Tersaneler) dünyanın farklı bölgelerinden gelen bulgulardan farklı olarak krizden etkilenmezken; Süs Bitkisi Yetiştiricileri, dünya geneli ile uyumlu bir şekilde krizden olumsuz etkilenmemiştir.

i. Krizin Sınırlı ve Belirgin Etkileri

Geride kalan paragrafta ifade edildiği gibi 8 meslek komitesi küresel krizin meslek komitesi dahilindeki işletmelerde bir krize neden olduğunu ifade etmişlerdir. Krizin ifade edilen olumsuz etkileri mülakatlar boyunca ayrıntılı bir şekilde irdelenmiş ve gerçekleştirilen analizler sonucunda küresel krizin farklı düzeylerde işletmeleri etkilediği gözlemlenmiştir. Mülakat verilerinden hareketle, krizin etkilerini çok keskin bir düzeyde belirlemek mümkün olmasa da krizlerin tanımında şirketlerin hayatta kalmalarının risk altına girdiği kabulünden yola çıkarak mülakat verileri yeniden değerlendirilmiş ve ilgili sekiz komite için krizin etkileri iki düzeyde ağırlıklandırılmıştır: “Sınırlı Etki” ve “Belirgin Etki”. Bu farklılaşma, etkilerin içeriğinin değişmesinden ziyade, sınırlı kriz düzeyinde gözlemlenen etkilere eklenen başka olumsuz etkilerle belirgin kriz düzeyinin ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Bu noktadan itibaren Yalova’da işletmeler için krizi ortaya çıkaran etkiler bu iki düzeye işaret edilerek aktarılacaktır.

Kriz yaşayan işletmeler için genel anlamda olumsuz etkiler; hammadde, ürün ve hizmet tedarik-dağıtım süreçlerindeki aksamalar ve maliyet artışları olarak görülmektedir. Bu etkiler elde ettiğimiz bulgulara göre krizden sınırlı düzeyde etkilenen işletmeler için belirleyici etkilerdir. Özellikle ithal ürünlerin lojistiğinde yaşanan aksamalar ve maliyet artışları bazı işletmelerde üretimi yer yer durma noktasına getirmiştir. Katılımcı 4 bu durumu “Çin’den mal aldık gemi yok. Gemi var, konteyner yok” şeklinde ifade ederken, artan lojistik maliyetlerinin illegal rüşvet taleplerine yol açtığını belirtmiştir. Bu dönemde sadece ürün değil hizmet tedarikinde de sorunlar yaşanmıştır. Örneğin, hizmet satın alımı kapsamında Yalova’da faaliyet gösteren işletmelerde kısa süreli çalışması gereken bazı mühendislerin, bulaşma riski nedeniyle Türkiye’nin güvenli olmadığını gerekçe göstererek Yalova’ya gelmeyi reddetmeleri, “işlerin aksamasına” (Katılımcı 1) sebep olmuştur. Hammadde ve hizmet tedarikindeki aksaklıkların yanı sıra ileri yönlü lojistik problemleri de mülakatlarda ifade edilmiştir. Örneğin, nihai ürünlerin müşterilere ulaştırılması sürecinde, bir katılımcının ifade ettiği gibi kriz öncesi “600 km uzağa 1 gün sonra” ürün ulaştırma noktasından, pandemi sürecinde “100 km uzağa bile 3 günde” (Katılımcı 18) ürünlerin ulaştırıldığı bir noktaya gelinmiştir. Öte yandan, inşaat sektöründe yer alan ve bu sektörün tedarikçisi konumundaki birçok işletme, sınırlı bir süre yaşanan durgunluktan olumsuz etkilenmiş olsa

da hükümetin “konut kredileri ile sektörü canlandırma” (Katılımcı 6) adımları sonucunda rahatlama yaşamış ve krizden “sınırlı” düzeyde etkilenmişlerdir.

Bununla birlikte, işletmeler için krizi sınırlı etki düzeyinden belirgin etki düzeyine taşıyan önemli etkenlerden biri, işletme gelirlerindeki kritik düşüş gibi bir etki kümesinin eklenmesidir. Krizden etkilenen tüm meslek komitelerinde tedarik zincirindeki aksaklıklar ve maliyet artışları çözüm bekleyen olumsuz genel etkiler olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu etkilerin Turizmciiler ve Gıda Perakendecileri için derinleşmesinde, pandemi nedeniyle uygulanan sokağa çıkma yasaklarından kaynaklanan gelirlerdeki sert düşüşler belirleyici olmuştur. Örneğin Turizm, Taşımacılık ve Restoran İşletmeleri Meslek Komitesi sokağa çıkma yasakları ve kapanmalar nedeniyle gelirlerinde ciddi bir düşüş yaşadıklarını, yaklaşık “24 ay boyunca herhangi bir gelir elde edemedik” (Katılımcı 20) şeklinde ifade etmişlerdir. Benzer şekilde uluslararası ticaret ve seyahat kısıtlamaları, dünya genelinde turizm talebini azaltmış ve sektördeki operasyonları aksatarak iş ve ekonomik kayıplara yol açmış, hatta bunun da dünya genelinde seyahat ve turizm sektörüne büyük bir darbe vurduğu belirtilmiştir (Şkare vd., 2021). Ayrıca pandemi, gıda sektöründe de dünya çapında önemli sorunlara yol açmıştır özellikle gıda güvensizliği yaşayan topluluklar, pandemi nedeniyle daha da zor durumda kalmıştır (Leone vd., 2020). Bu değerlendirmeler ve ağırlıklandırma çerçevesinde tekrar etmek gerekirse, altı meslek komitesinin (İnşaat Malzemesi Satıcıları; Toptan ve Perakende Satış İşletmeleri, Sigortacılar ve Finansal Hizmetler; Plastik ve Ahşap Mobilya İmalatçıları; Tekstil Atölyeleri ve Fabrikalar; Müteahhit ve Emlakçılar) pandemide sınırlı etki düzeyinde bir krizle karşılaşmışken; iki meslek komitesinin (Turizmciiler ve Gıda Perakendecileri) ise belirgin düzeyde bir krizle mücadele ettikleri sonucuna varılmıştır.

ii. Kriz Yönetim Teknikleri

Sınırlı ve belirgin düzeyde kriz yaşayan meslek komiteleri ve bu komiteler dahilindeki işletmelerin krizi nasıl yönetmeye çalıştıkları mülakatlar boyunca detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tablo 2’de hangi meslek komitesinin krizden ne düzeyde etkilendiği ve bu etkiler karşısında hangi kriz yönetim tekniklerini tercih ettikleri izlenebilir. Uygulanan kriz yönetim tekniklerini paylaşan katılımcılarda yine aynı sütunda paylaşılmıştır. Uygulanan kriz yönetimi tekniklerini sıklıklarına göre değerlendirdiğimizde şu şekilde bir tablo ortaya çıkmaktadır: 8 komiteden 5’inin tercih ettiği “çalışan sayısını azaltma” kriz yönetim tekniği (KYT) ile 2 meslek komitesinin tercih ettiği “zorunlu ücretsiz izinler” KYT’si birlikte ele alındığında, neredeyse tüm meslek komitelerinin en yaygın kullandığı KYT tekniğinin çalışan maliyetlerini azaltmak olduğu söylenebilir.

Tablo 2: İşletmelerin Kriz Yönetim Teknikleri

Meslek Komiteleri	Krizden Etkilenme Düzeyi	Kriz Yönetim Teknikleri*
Gıda Perakendecileri	Belirgin	“Çalışan azalttık” + “devlet desteği kullandık” + “birikimlerimizi elden çıkarmak” + “eş, dosttan (enformel kanallardan) borçlandık”(Katılımcı 11 ve 12)
İnşaat Malzemesi Satıcıları	Sınırlı	“İşçi çıkardık” (Katılımcı 14)
Toptan ve Perakende Satış İşletmeleri	Sınırlı	“Birikimleri elden çıkardık” + zararına satış + “zorunlu ücretsiz izin” (Katılımcı 17 ve 18)
Turizmciiler	Belirgin	(İK kapsamında) Zorunlu “ücretsiz izin” + “kısa çalışma ödeneği” + Kriz sonrası “zorunlu yıllık izin kullanımı”; (Kriz iletişim kapsamında) “işçi işveren arası yoğun kriz iletişimi”; (Operasyonlar kapsamında) “maliyetleri azalttık” + (Finansal Yönetim Kapsamında) “birikimleri elden çıkardık” + “borç ödeme tarihlerinde erteledik” (Katılımcı 19 ve 20)
Sigortacılar ve Finansal Hizmetler	Sınırlı	“Çalışanları Azalttık” + “Tedarikçilerin müşterilere sunamadığı hizmetleri yerelden kendi ticari ağlarından temin ettik” (Katılımcı 1)
Plastik ve Ahşap Mobilya İmalatçıları	Sınırlı	“Vadeli satışları durdurduk” + “Tahsilatları hızlandırmaya çalıştık” + “Günlük/anlık fiyatlar vermeye başladık” + “Hammadde stoğumuzu arttırdık” (Katılımcı 23 ve 24)
Tekstil Atölyeleri ve Fabrikalar	Sınırlı	“İşten çıkarma” (Katılımcı 26)
Müteahhit ve Emlakçılar	Sınırlı	“Çalışan sayısı azaltmak” + “birikimleri elden çıkarmak” (Katılımcı 8 ve 10)

* KYT’ler kısa anahtar kelimeler şeklinde ve mülakatlarda katılımcıların ifade ettiği şekilde paylaşılmıştır.

Bir diğer yaygın kriz yönetim tekniği ise “birikimlerin elden çıkarılmasıdır”. Sekiz komiteden dördünün tercih ettiği bu yöntemi, “zararına satışlar” şeklinde kısaltabileceğimiz KYT ile değerlendirdiğimizde, şirket varlıklarının yanı sıra şirketin kurucu ve/veya hissedarlarının şahsi varlıklarının da şirket sermayesine dahil edilmesiyle krizin yönetildiği ve bozulan finansal dengelerin yeniden kurulmaya çalışıldığı görülmektedir. Finansal dengenin yeniden sağlanması yönünde daha az sıklıkla atılan adımlar ise “vadeli satışları durdurmak”, “tahsilatları hızlandırmaya çalışmak” ve “hammadde stoğunu artırmak” gibi yöntemler şeklinde ifade edilmiştir. Daha az sıklıkla paylaşılma birlikte formel (banka kredileri) ve enformel kanallardan borçlanma tercihleri finansal dengenin yeniden sağlanması yönünde atılan adımlar olarak görülmektedir. Dünya genelinde yapılan araştırmalar (örneğin, Gabryelczyk, 2020) ve uluslararası raporlar (örneğin, ICC, 2020; IDC, 2020; The Manufacturer, 2020; Twilio, 2020) ise, Covid-19’un işletmelerde dijital dönüşüm ihtiyacını artırdığını

ve birçok işletmenin kriz yönetimi kapsamında dijital dönüşümü hızlandırdığını göstermektedir. Yalova ili dahilinde ise dijitalleşme bir kriz yönetimi tekniği olarak karşımıza çıkmazken, özellikle gıda perakendecileri örneğinde görüldüğü gibi kapanmalar döneminde yüz yüze ticaret yapan birçok işletmenin “17 gün kapalı kaldığı dönemde dükkân, maaş ve sigorta kiralarını öderken...internette satış yapan diğer işletmelerin 17 günlük süreçte sürekli kar ettiğine” (Katılımcı 18) yönelik gözlemi onları dijitalleşme yönünde adımlar atmaya itmiş olabilir.

Kriz yönetim tekniklerinin kapsamlılığını değerlendirdiğimizde, krizden en yoğun şekilde etkilenen iki meslek komitesinden biri olan Turizmciler ve Taşıma Kooperatifleri Meslek Komitesi, aynı zamanda krizle mücadele anlamında en kapsamlı kriz yönetim tekniklerini kullanan işletme toplulukları olarak öne çıkmaktadır. Diğer birçok meslek komitesi gibi turizmciler de çalışan maliyetlerini azaltmaya çalışmışlardır. Ancak dikkat çekici olan çalışan maliyetlerini düşürme yönünde atılan adımlarda çalışanların içinde bulunduğu durumu dikkate alma çabalarıdır. Örneğin, bazı turizm işletmelerinde Katılımcı 19 ve 20’in paylaştığı gibi finansal varlıklardan hareketle bir “dayanma noktası” belirlenmiş ve borçluluk, çocuklarının yüksek eğitim masraflarını karşılama çabası içinde olmak gibi kriterlerle “zor durumda olan” çalışanlar dışarıda tutularak (1) zorunlu “ücretsiz izin”, (2) “kısa çalışma ödeneği”, (3) “kriz sonrası zorunlu yıllık izin kullanımı” gibi seçenekler çalışanlara teklif edilmiştir. Çalışan maliyetlerinin yanı sıra, turizm sektöründe faaliyet gösteren bu şirketler, operasyon maliyetlerini azaltma ve ödemeler dengesini sağlama yönünde kapsamlı adımlar atmışlardır. Turizmciler, kapsamlı kriz yönetimi uygulamalarının bir diğer önemli ayağı olarak işçi-işveren arasındaki iletişimin önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcı 19’un ifade ettiği gibi

“Krizi yönetebilmemiz için kenetlendik. İşçi-işveren ilişkisi çok önemli. Biz bu krizde çalışanlarımızla hep birlikte hareket ettik. Alacağımız her kararı onlarla birlikte alarak” krizlerde örgüt içi iletişimin önemini örnekleyen bir pratiği hayata geçirmişlerdir.

Bu noktada işletmelerin devlet desteklerinin kriz yönetimindeki rolü hakkında bir parantez açmak gerekmektedir. Araştırma kapsamında mülakatlara katılan meslek komitesi üyeleri Yalova ilindeki işletmelerin küresel krizi yönetme sürecinde devlet desteklerine başvurduğunu belirtmişlerdir. Kısa çalışma ödeneği, kredi faiz ve finansman düzenlemeleri, KOSGEB destekleri gibi çeşitli devlet destekleri, şirketlerin kriz yönetimlerinin önemli bir parçası olmuştur. Özellikle kısa çalışma ödeneği ve SGK ödemelerinin ertelenmesi gibi çalışanlara yönelik desteklerden, birçok işletmenin faydalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, finansman için devlet desteklerinin kapsayıcılığı katılımcılar tarafından eleştirilmiştir. Özellikle ağır sanayi işletmeleri için destek rakamlarının yetersiz olduğu belirtilmiş ve bazı işletmelerin statüsü ve borçluluk durumlarından dolayı bu desteklerden yararlanamadıkları (Katılımcı 11, 12, 14, 19, 20, 26) ifade edilmiştir. Ancak bu araştırmada, Yalova özelinde şirketlerin kriz yönetim pratiklerinin ön plana çıkarılması hedeflendiği için devlet destekleri, kriz yönetim tekniklerinin dışında tutulmuştur. Benzer şekilde, küresel krizin yönetiminde yasal bir zorunluluk olarak

işyerlerinde sağlık tedbirlerinin alınması gibi adımlar kriz yönetimi tekniklerinin kapsamı dışında bırakılmıştır.

iii. Ampirik / Normatif Beklentiler ve Normların Krizlerdeki Rolü

Geride kalan sayfalarda aktarıldığı gibi normların davranışa dönüşmesinde önemli bir belirleyici, diğerlerinin aynı durumda ne yapacaklarına yönelik kişinin sahip olduğu düşünceler yani ampirik beklentileridir (Bicchieri, 2006; Bicchieri ve Muldoon, 2011). Diğer taraftan sosyal bir normu ölçümleyebilmenin ilk adımı bir davranış örüntüsü elde etmektir (Bicchieri, 2006). Bu noktadan hareketle gerçekleşen kriz sonrası (ampirik) beklentileri ölçmek adına “diğer örgütlerin nasıl davranmasını bekliyordunuz” şeklinde geriye dönük bir soru sormak yerine; ampirik beklentilerin bir nevi karşılık bulup bulmadığını tartışmak adına gerçekleşen kriz yönetimi uygulamalarını ortaya koyacak sorularla mülakatların yürütülmesi tercih edilmiştir. Meslek komitelerinin uyguladığı kriz yönetim teknikleri, benzer şartlardaki aynı işi yapan “diğerlerinin nasıl davrandığını” ve bu çerçevedeki “muhtemel davranış örüntülerini” ortaya koymaktadır. Diğerlerinin nasıl davrandığını görmek ampirik beklentilerimizin içeriğini, yönünü ve devamlılığını da belirlemektedir. Araştırma bulgularına tekrar bakıldığında Yalova’da pandeminin neden olduğu krizde en yaygın sergilenen kriz yönetim teknikleri ve ampirik beklenti örnekleri; “çalışan sayılarını azaltmak” ve “birikimleri elden çıkarmak” şeklindeki iki kriz yönetim tekniği olarak görülmektedir.

Normların davranışa dönüşmesinde ampirik beklentiler ile normatif beklentiler arasında bir korelasyonun gerekliliği (Bicchieri ve Muldoon, 2011) geride kalan sayfalarda aktarılmıştır. Örgütlerin kriz yönetimi sürecindeki normatif beklentileri elde edebilmek adına mülakat katılımcılarına kriz döneminde meslek komitelerindeki diğer örgütlerde eleştirdikleri ve hayata geçirmeleri gereken kriz yönetim tekniklerinin neler olduğuna yönelik soru yöneltilmiştir. Katılımcıların meslek komitelerindeki diğer örgütlerin kriz yönetimlerine ilişkin eleştirileri kapsamında sadece iki meslek komitesi (Sigorta Acenteleri Meslek Komitesi ve Mali ve Mesleki Hizmetler Meslek Komitesi) görüş bildirmiştir. İki meslek komitesinin de örgütlerin kriz yönetimlerine yönelik eleştirisi “fiyat kırmak” başlığı ile özetlenebilir. Kriz sürecinde bazı işletmelerin piyasanın altında bir fiyat uygulaması uygun görülmeyen bir kriz yönetimi tekniği olarak dillendirilmiştir. Bu durumu örneğin Katılımcı 8 “fiyatların % 80 altında yapabiliyorlar. Bu sefer herkes bu durumdan olumsuz etkileniyor. ...Bu sefer sen % 80 indiremezsen % 70 indiriyorsun” şeklinde ifade etmiştir. Krizin diğer örgütler tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin soruya verilen cevaplarda ise ilginç bir şekilde sadece devlet desteklerinin ve düzenlemelerin iyileştirilmesi yönünde görüş bildirilmiştir. Örneğin devlet desteklerinin “kolektif şirketleri” (Katılımcı 13) de kapsayacak şekilde verilmesi gerektiği gibi beklentilerin yanı sıra, özellikle ağır sanayi işletmeleri için destek rakamlarının artırılması ihtiyacı belirtilmiş ve bazı işletmelerin statüsü ve borçluluk durumlarından dolayı devlet desteklerinden yararlanamadıkları gözleminden hareketle devlet desteklerine yönelik düzenlemelerin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Özetle, belirli kriz yönetimi tekniklerinin normlara dayandığına ilişkin tartışmamızda normatif beklentiler boyutunda destekleyici bulgulara ulaşamasa da; ampirik beklentilerle ilişkili olarak destekleyici bulgular elde edilmiştir. “Çalışan sayısını azaltma” uygulaması hem çok yaygın gözlemlenen hem de birçok meslek komitesinde akıllara gelen ilk kriz yönetim tekniği olarak ampirik beklentileri karşılama potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda “birikimleri elden çıkarmak” tekniği Katılımcı 8’in ifade ettiği gibi, “*her on, on beş yılda bir bu finans krizini yaşarız. Sektör olarak hep sunu yaptık işler iyiyken yapmış olduğumuz yatırımlarımız ve birikimlerimiz oluyor. Krizde bunları satmaya başlıyoruz. İnşaat sektörüne bu kriz geldi mi işi yöneterek bu krizin içinden çıkamıyorsunuz*” yaygın şekilde takip edilen bir reçete gibi kriz yönetimlerinde yer bulabilmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Krizler geleceğin yönetiminde yeni norm olarak kabul ediliyor (Guaita vd., 2024) ama kriz yönetimi her bir örgüt için miladi bir mücadeleymişcesine ele alınıyor. Bu anlamda kriz yönetimi literatürünün, krizlerin geçmişi ile devamlılığını tartışmak konusunda isteksiz bir literatür olduğu eleştirisini Roux-Dufort’tan ilhamla (2007) ortaya konulabilir. Roux-Dufort’a göre (2007) kriz yönetimi literatürü krizlerin tekilliğine ve koşulsallığına fazlasıyla vurgu yapmaktadır. Bunun nedeni ise bu literatürde örgütlerin, istisnai olaylara istisnai karşılıklar veren, fazlasıyla özel, egzotik, gündelik örgütlerin sıradan dünyaları ile karşılaştırılmayacak kadar uzak deneyimlere sahip yapılar olarak (Scott, 1994) ele alınmalarıdır. Bu tekillik ve koşulsallık meyli, farklı krizlerde etkin olabilecek tarihsel düzenleyiciliklerin tartışılmasını baskılamaktadır. Elde edilen bulgular ise düzenleyiciliklerin kriz yönetimi teknikleri üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak adına mütevazı bir adım atmaktadır. Geleceğin değil, Yalova’daki işletmelerin güncel yönetimleri için de kriz yeni norm ve bu yeni normu yıllardır yönetmek için başvurdukları kriz yönetim tekniklerinde potansiyel norm örnekleri bulunmaktadır. Bulgular kısmında paylaşıldığı gibi “birikimleri elden çıkarma” ve “çalışan sayısını azaltma” uygulamaları, normların ampirik beklentiler boyutunu destekler içeriktedir. Bu potansiyel norm örnekleri *her on, onbeş yılda bir* (Katılımcı 8) krizler yaşamaya alışmış bir örgüt topluluğunun bu krizleri yönetmek için geliştirdiği birer pratiktir.

Birikimleri elden çıkarmak normu piyasa başarısızlıklarını önlemede (Coleman, 1989) örgüt yöneticilerine fırsat tanıma potansiyeline sahiptir. Normu takip ederek örneğin yöneticiler krizlerde bozulan ödeme dengesini yeniden tesis etmeye ve bir anlamda zaman kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu normu takip etmek aynı zamanda normların piyasa yapıları içinde birey etkileşimlerini düzenleme nosyonunu da (North, 2010) örneklendirebilir. Birikimleri elden çıkarma normunun davranışları belirleme potansiyelinin farklı bir gerçekliği; “nakitte kalma gerekliliğini” doğrulayan bir içeriktedir. Mülakatlarda karşımıza çıktığı üzere inşaat sektöründen bir katılımcı krizden öğrendiklerini şu şekilde ifade ediyor; “*Daha çok üründe ve stokta değil de nakitte durmak lazım. Nakitte güçlü olursan piyasanın düştüğü zamanda fırsatlar ortaya çıkıyor* (Katılımcı 13)”. Bu anlamda nakitte güçlü kalanlar,

birikimlerini elden çıkarmak normunu tercih edeceklerin yaratacağı fırsatları yakalamak için hazırda beklemek gerektiğini düşünmektedir. Görüldüğü gibi bir taraf için zararına satış olan bir diğer taraf için fırsat anlamına gelmektedir. Bu da herhalde krizlerin doğası konusunda unutulmaması gereken bir husus.

“Çalışan sayısını azaltma” normu ise farklı bir bakış açısından tartışılmayı gerekli kılıyor. Çünkü bu kriz yönetimi normu, araştırmada elde edilen bulguların işaret ettiği gibi yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Bu anlamda tek bir referans grubunun (örneğin restoran işletmelerinin) değil birden çok referans grubunun tercih ettiği bir kriz yönetim tekniğidir. Elde edilen sonucun muhtemel bir nedeni ilgili meslek komitelerinin daha üst bir kategoride bir arada ele alınması yoluyla ortaya konulabilir. Metodoloji bölümünde belirttiğimiz üzere, meslek komiteleri altında Ticaret ve Sanayi Odası tarafından örgütlerin bir araya getiriliş şekli bilimsel açıdan sınırlı bir işlevsellik taşımaktadır. Bu nedenle, bu meslek komitelerine ait bulgular; doğadan hammadde tedarikinin belirleyici karakteristik olduğu birincil sektörler, hammaddenin işlenmesi ve imalatın belirleyici olduğu ikincil sektörler, hizmet sektörünün konumlandığı üçüncül sektörler ve bilgi ekonomilerini içeren dördüncül sektörler altında da yorumlanabilir. Araştırmanın bulgularını bu sektörel gruplama perspektifinden değerlendirdiğimizde, Yalova’da kriz en “belirgin” düzeyde ve kritik şekilde, üçüncül sektörde yer alan iki meslek komitesinde (Turizm ile Gıda Perakendecileri ve Restoranlar) yaşanmıştır. Krizden sınırlı düzeyde etkilenen diğer altı meslek komitesinden, İnşaat ve Dayanıklı Tüketim Malzemeleri Satıcıları, Müteahhitler ve Emlakçılar ve Sigorta Acentelerinin yer aldığı üç meslek komitesinin üçüncül sektörde konumlandığı dikkate alınırsa krizin üçüncül sektörleri ne kadar şiddetli vurduğu daha iyi anlaşılabilir. Krizden etkilenme yoğunluğu açısından ikinci sırada ise ikincil sektörlerden İnşaat Malzemesi Üreticileri, Plastik ve Ahşap Mobilya İmalatçıları ile Tekstil Atölyeleri ve Fabrikaların yer aldığı görülmektedir. Ancak daha önce belirtildiği gibi, bu örgüt toplulukları krizden sınırlı düzeyde etkilenmişlerdir. Birincil sektörlerde ise belirgin veya sınırlı etki düzeylerinde bir kriz yaşanmamıştır. Örneğin, Yalova'nın birincil sektörleri arasında bulunan Süs Bitkisi Yetiştiricileri bu dönemde satışlarında artış yaşamıştır. Krizin etkilerinin sektörler arasında farklılaşma nedenleri krizin doğası ile ilişkilidir. Covid-19 küresel krizi ne belirli hammaddeleri ne de teknolojileri doğrudan tehdit etmiştir. Tehdit altında olan insan sağlığıdır. Pandeminin yarattığı bu tehdit işletmeler için müşteri ve çalışan tehditi olarak yorumlanmalıdır. İnsanlara özellikle yüz yüze etkileşim temelinde hizmet götürmek amacıyla örgütlenmiş üçüncül sektör ve imalat işletmelerinin konumlandığı ikincil sektörlerdeki birçok işletme emek yoğun örgütlenme modellerine sahiptir. Bu örgütlenme modelinin de etkisiyle krizde gelirlerinde ciddi düşüş yaşayan işletmelerin ilk adımda insan kaynağı maliyetlerini azaltma yolunda bir normu tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular istisnai krizlerde dahi alışılmış bir tarafın olabileceği ve krizlerde örgütlerin tarihselliği olan normları kriz yönetim tekniği olarak kullanabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçların özellikle krizlerde yerel yönetimlerin üstlenmesi gereken sorumluluk

alanlarında katkı idarecilere yol gösterici olacaktır. Şehirlerdeki örgüt topluluklarında benzer normatif yapıların belirlenmesi, kriz dönemlerinde işletmelerin nasıl davranacağını tahmin etme noktasında fayda sağlayabilir. Elde edilen sonuçların kriz yönetimi literatürü için sağlayabileceği katkı ise kriz dönemlerinde kurumsal çevrenin normatif belirleyiciliğini ortaya koyma noktasında belirginleşmektedir. Gelecekte yürütülecek araştırmaların, belirli davranış örüntüleriyle ilişkilendirilecek normatif ve ampirik beklentilerin etkilerini bir arada değerlendirerek normların kriz yönetimi tekniklerini belirleme düzeyini daha net bir şekilde ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları iki başlık altında aktarılabilir: (1) bazı meslek komitelerinin yönetiminde farklı kategorideki işletmelerden temsilcilerin yer almaması ilgili örgüt topluluklarının temsil kabiliyetini zayıflatan bir husustur. Örneğin, sigorta acenteleri ve bankaların oluşturduğu meslek komitesinde sadece sigorta acentelerinden üyelerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. (2) Yöntem ve bulgular kısmında işaret edildiği gibi, belirli davranış, kriz yönetimi tekniği örüntülerinden hareketle ve ilişkili referans gruplarını belirleyerek normatif beklentilere yönelik mülakat sorularının geliştirilmemiş olması elde edilen yanıtların içeriğini olumsuz etkilemiştir. Sahada elde edilen bu gözlemin gelecekte yürütülecek benzer araştırmalar için dikkate alınması gerekmektedir.

--

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Bu araştırmada birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın %20, üçüncü yazarın katkı oranı ise %15 tir dördüncü yazarın katkı oranı ise yine %15'tir.

Destek Beyanı: Bu araştırma Yalova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: 2020/AP/0016

--

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine etkilerinin makroekonomik analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(37),191–221.
- Alamouh, A. S., Ballini, F., & Ölçer, A. I. (2022). Ports, maritime transport, and industry: The immediate impact of COVID-19 and the way forward. Maritime Technology and Research, 4(1), 250092-250092.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J.(1976). Environments of organizations. Annual Review of Sociology, 2(1), 79–105. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>
- Alpaslan, C., Green jr, S., & Mitroff, I. (2009). Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17, 38–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00555.x>
- Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The place of inter-rater reliability in qualitative research: An empirical study. Sociology, 31(3), 597-606.

- Barnett, S. M., & Koslowski, B. (2002). Adaptive expertise: effects of type of experience and the level of theoretical understanding it generates. *Thinking & Reasoning*, 8(4), 237–267. <https://doi.org/10.1080/13546780244000088>
- Bersin, J., Solow, M., & Wakefield, N. (2016). Design thinking: crafting the employee experience. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>. Html.
- Bicchieri, C. (2005). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*. Cambridge University Press.
- Bicchieri, C. ve Muldoon, R. (2011). Social Norms. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2014 Edition), N. Z. Edward (Ed.)
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563.
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94–115.
- Bulgari, R., Petrini, A., Cocetta, G., Nicoletto, C., Ertani, A., Sambo, P., ... & Nicola, S. (2021). The impact of COVID-19 on horticulture: Critical issues and opportunities derived from an unexpected occurrence. *Horticulturae*, 7(6), 124.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and crisis management: integration, interpretation and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2b lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255–260.
- Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Miller, M. A., & Iwashyna, T. J. (2011). Becoming a high reliability organization. *Critical Care*, 15(6), 314. <https://doi.org/10.1186/cc10360>
- Clair, J. A., & Waddock, S. (2007). A “Total” responsibility management approach to crisis management and signal detection in organizations. *International Handbook of Organizational Crisis Management*, 299–314.
- Coleman, J. (1989). “The rational choice approach to legal rules” *Chicago-Kent Law Review*, 65: 177–191
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. *The Handbook of Crisis Communication*. <https://doi.org/doi:10.1002/9781444314885.ch1>
- Drach-Zahavy, A. (2004). Primary nurses’ performance: role of supportive management. *Journal of Advanced Nursing*, 45(1), 7–16.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide*. Berkshire. England: McGraw-hill education.
- Eğri, T., & Doğaner, A. (2020). Covid-19 ve ekonomik kriz: kobiler özelinde bir değerlendirme ve politika önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 128–145.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework.

Corporate Communications:An International Journal, 16(4), 347–361.

- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated digital transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309.
- Gerald, F.D., & Cobb, J.A. (2010). Resource dependence theory: past and future. In C.B.Schoonhoven & F. Dobbin (Eds.), *Stanford’s Organization Theory Renaissance, 1970-2000*, Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure:the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Guaita Martínez, J. M., Martín Martín, J. M., & Huarng, K. H. (2024). Guest editorial: The futures of management: crisis as a norm. *Management Decision*, 62(7), 2057-2063.
- Ho, K. (2009). Disciplining investment bankers, disciplining the economy:wall street’s institutional culture of crisis and the downsizing of “corporate america”. *American Anthropologist*, 111(2), 177–189. <https://doi.org/10.1111/j.1548-1433.2009.01111.x>
- Hayakawa, K., & Mukunoki, H. (2020). Impacts of Covid-19 on international trade: evidence from the first quarter of 2020. *IDE Discussion Paper*, 791.
- ICC. (2020). COVID-19 cyber security threats to MSMEs. International chamber of commerce. <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2020/05/2020-icc-sos- cybersecurity.pdf>
- IDC. (2020). Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response:lessons from the covid-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 102180.
- Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4–18.
- Johansen, W., Aggerholm, H.K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory:a study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270–279.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W.A., Barton, M.A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *The Academy of Management Review*, 38(3), 377–396.
- Katz, C.L., Pellegrino, L., Pandya, A., Ng, A., & Delisi, L.E. (2002). Research on psychiatric outcomes and interventions subsequent to disasters: a review of the literature. *Psychiatry Research*, 110(3), 201-217. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0165-1781\(02\)00110-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0165-1781(02)00110-5)
- Koehn, D. (2013). Why saying “I’m sorry” isn’t good enough: The ethics of corporate apologies. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 239-268.
- Kraguli, F., Fahrenbach, F., Kaiser, A., Kerschbaum, C., & Baumgartne, L.M. (2020). Revealing the purpose of a

- stakeholder organisation: the case of a public university responding to the covid-19 ‘corona’ crisis. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, 2(1), 65–80.
- Lee, S., Schmidt-Klau, D., & Verick, S. (2020). The labour market impacts of the COVID-19: A global perspective. *The Indian Journal of Labour Economics*, 63, 11-15.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Leone, L. A., Fleischhacker, S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., ... & Gittelsohn, J. (2020). Healthy food retail during the COVID-19 pandemic: challenges and future directions. *International journal of environmental research and public health*, 17(20), 7397.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331–352. <https://doi.org/10.1002/bdm.381>
- MacDonald, A.J. & Mordecai, E.A. (2019). Amazon deforestation drives malaria transmission, and malaria burden reduces forest clearing. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(44). <https://doi.org/10.1073/pnas.1905315116>
- Malini, N., Ismail, C., & Arunachalam, N. (2009). Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 535–573. <https://doi.org/10.1108/09600030910996251>
- Marwah, P., Zhang, Y. Y., & Gu, M. (2021). Impacts of COVID-19 on the Green Industry. *Horticulturae*, 7(10), 329.
- Mauelshagen, C., Denyer, D., Carter, M., & Pollard, S. (2013). Respect for experience and organisational ability to operate in complex and safety critical environments. *Journal of Risk Research*, 16(9), 1187–1207. <https://doi.org/10.1080/13669877.2012.761273>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2014). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: a study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In *Handbook Of Work And Organizational Psychology*, Vol.2. Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Moynihan, D.P. (2008). Learning under uncertainty: networks in crisis management. *Public Administration Review*, 68(2), 350–365. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00867.x>
- Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A. M., & Dulebenets, M. A. (2022). Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102983>
- Munyemana, E., Mung’atu, J., & Ruranga, C. (2024). Analysis of Effects of COVID-19 Pandemic on Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Rwanda Using Wood Firm-Level Data. *Economies*, 12(8), 203–223.
- Norris, F.H., Friedman, M.J., & Watson, P.J. (2002). 60,000 disaster victims speak: part II. summary and implications of the disaster mental health research. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 65(3), 240–260.

<https://doi.org/10.1521/psyc.65.3.240.20169>

- Nee, V. (2005). The New Institutionalisms in Economics and Sociology. The Handbook of Economic Sociology, Neil J. S. and S. Richard (Eds.), Princeton University Press, New York 2, 49-74.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pfeffer, G.R. & Salancik, J. (1978). The external control of organizations:a resource dependence perspective. New York:Harper & Row.
- Powley, E.H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9). <https://doi.org/10.1177/0018726709334881>
- Powley, E.H., & Piderit, S.K. (2008). Tending wounds: elements of the organizational healing process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 134–149. <https://doi.org/10.1177/0021886308314842>
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis:the logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90–105. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841958>
- Pronk, N. P. (2022). Addressing COVID-19 disruptions at the workplace while preparing for a postpandemic future. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 26(3), 52-55.
- Quinney, M. World E. F. (2020). COVID-19 and nature are linked.so should be the recovery. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-nature-deforestation>
- Roberts, K.H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160–176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160>
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions?. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Sainato, M. (2020). Retail workers at Amazon and whole foods coordinate sick-out to protest Covid19 conditions. *TheGuardian*. <https://www.theguardian.com/world/2020/may/01/retail-workers-at-amazon-and-whole-foods-coordinate-sick-out-to-protest-covid-19-conditions>
- Salem, M., Kirkham, R., Al-Sabah, R., & Chebli, S. (2023). COVID-19 and the construction sector: impacts and an agenda for post-pandemic policy in the context of Kuwait. *Journal of Engineering Research*.
- Sanders, K., Nguyen,P.T., Bouckenooghe,D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during covid-19 pandemic:adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289–293.
- Sayegh, L., Anthony, W.P., & Perrewé, P.L. (2004). Managerial decision-making under crisis: the role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179–199.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.1177/108602669300700103>
- Sıgı, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Sturmberg, J. P., & Martin, C. M. (2020). COVID-19–how a pandemic reveals that everything is connected to everything else. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 26(5), 1361-1367.
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological forecasting and social change*, 163, 120469.
- Şerif, M., & Şerif, C. W. (1996). Sosyal psikolojiye giriş. (Çev. M. Atakay, A. Yavuz), Sosyal Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, B. (2020). Kargo çalışanları: “bir günde 100-150 kişiye kargo taşıyor, müşteriler de risk altında.” <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-52431065>.
- Stephens, K.K., Jahn, J.L.S., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., ... Meisenbach, R. J. (2020). Collective sensemaking around covid-19: experiences, concerns, and agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426–457.
- Thøgersen, J. (2008). Social norms and cooperation in real-life social dilemmas. *Journal of economic psychology*, 29(4), 458-472.
- The Manufacturer. (2020). 2020 digital transformation assessment. <https://www.ibm.com/downloads/cas/MPQGMEN9>
- Twilio. (2020). COVID-19 Digital Engagement Report. <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>
- van der Meer, T.G.L.A., Verhoeven, P., W.J. Beentjes, H., & Vliegthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426–440.
- van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). The Importance of source and credibility perception in times of crisis: crisis communication in a socially mediated era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371–388. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1062382>
- Verschuur, J., Koks, E. E., & Hall, J. W. (2021). Observed impacts of the COVID-19 pandemic on global trade. *Nature Human Behaviour*, 5(3), 305-307.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Weick, K.E. (2015). Ambiguity as grasp: the reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117–123. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12080>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons.
- Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.

EXTENDED SUMMARY

A large body of literature has emerged on the effects of the COVID-19 pandemic on organizations and the crisis management practices employed to mitigate these effects. Building on previous crisis management studies, this body of work provides comprehensive insights into the pandemic’s exceptional nature (Sturmborg and Martin, 2020); how organizations were caught unprepared for the crisis (Pronk, 2022); the uncertainties caused by an epidemic that threatened the workforce (Lee et al., 2020); the severe disruptions to supply chains (Moosavi et al., 2022); and the vulnerabilities in global trade that were exposed (Hayakawa and Mukunoki, 2020; Verschuur et al., 2021). Additionally, this literature offers rich information on how organizations across different sectors responded to the crisis (Alamouh et al., 2022; Bulgari et al., 2021; Marwah et al., 2021; Munyemana et al., 2024; Salem et al., 2023; Škare et al., 2021; Leone et al., 2020).

Despite this rich literature, should we still be looking for an answer to the familiar question, "How did companies manage the crisis during the pandemic?" This article argues that this question should indeed be asked again but from new theoretical perspectives. This assertion is based on Roux-Dufort’s (2007) critique, where he contends that crisis management literature has evolved as a series of exceptional responses to exceptional events and, in doing so, has become isolated from organization theory. While Roux-Dufort’s critique has been widely acknowledged in crisis management studies, the question of whether organizations manage crises based on norms that are not so exceptional in extraordinary situations remains insufficiently addressed. Calls for exploring normative practices in crisis management are often tied to ethical concerns, invoking issues such as responsibility, fairness, and trust-building in times of crisis (Bundy et al., 2017; Koehn, 2013; Ulmer et al., 2011). However, the concept of “normative” extends beyond ethics, as it also encompasses the observation of how organizations similarly behave in practice.

This research addresses this gap in the literature by exploring the question, “Do norms determine crisis management techniques?” To answer this, we followed Bundy et al.’s (2017) crisis management framework and Bicchieri’s (2006) norm theory as theoretical background. Based on this theoretical background, the “effects of crises” and the “crisis management techniques of organizations” were categorized. The findings are expected to contribute to demonstrate the influence of informal constraints that underpin and shape crisis management techniques. In essence, this research aims to contribute to the literature by revealing the potential role of norms in determining crisis management practices.

The research was conducted with 11 professional committees from companies operating in Yalova during the COVID-19 pandemic, all affiliated with the Yalova Chamber of Commerce and Industry. A semi-structured interview form, consisting of 17 questions, was developed for this process. The interviews, conducted at the Yalova Chamber of Commerce and Industry, lasted 495 minutes. With the participants' consent, audio recordings were made during the interviews, and these recordings were

subsequently systematically transcribed by a researcher without any additional commentary. The transcription process resulted in 19,863 words.

Data analysis was conducted using the content analysis method, to capture both explicit (Jensen and Heckling, 1995) and tacit (Polanyi, 1966) knowledge derived from the cognitive and contextual experiences of the organization members, thereby fulfilling the research objectives (Locke, 2001). The interview data was initially subjected to descriptive analysis based on Bundy et al.'s (2016) crisis management framework. In the second stage, the findings were categorized according to normative and empirical expectations, drawing on Bicchieri's (2005) norm theory to identify norm-based crisis management techniques. The dual use of descriptive and categorical analysis based on these theoretical frameworks was intended to enhance the content validity of the research (Hinkin, 1995).

To improve internal reliability, the themes and categorizations made under these thematic headings were reviewed by all researchers. Achieving consensus among different researchers is crucial in ensuring that the results are grounded in the data rather than the interpretation of a single researcher (Sıgır, 2018: 140). Following this guideline and to ensure inter-rater reliability (Armstrong et al., 1997), all coding was conducted independently by two researchers. Any discrepancies in coding were resolved through discussion and agreement among the researchers. Additionally, to minimize the potential bias introduced by the interviewer, which is one of the limitations of the semi-structured interview technique (Denscombe, 2007: 184), each interview was conducted with the participation of at least two researchers.

Our findings modestly highlight the determinant effect of normative structures on crisis management techniques. In Yalova, crisis has become the new norm, and businesses have developed specific crisis management practices over the years to adapt to this reality. As presented in the findings, practices such as “*disposing of personal savings*” and “*reducing the number of employees*” are two possible norms developed by an organizational community that has faced crises *every ten to fifteen years* (Participant 8).

The norm of disposing of savings has the potential to provide managers with a mechanism to prevent market failures (Coleman, 1989). By adhering to this norm, company owners attempt to restore the balance of payments disrupted by crises, effectively gaining time. This also exemplifies how norms regulate interactions within market structures (North, 2010). An additional insight into the norm of disposing of savings is the necessity to “*stay in cash.*” As noted by a participant from the construction sector: “*It seems that we should stay in cash rather than in products and stocks. If you are strong in cash, opportunities arise when the market falls*” (Participant 13). In this sense, those with strong cash reserves are better positioned to seize opportunities created by those who dispose of their savings. What may be a loss for one party becomes an opportunity for another, illustrating the complex nature of crises.

The norm of “reducing the number of employees” requires discussion from a different perspective, because this crisis management norm has a widespread use in different sectors. Therefore we decided to discuss this finding through sectoral categorization like primary (raw materials), secondary (processing and manufacturing), tertiary (service industry), and quaternary (knowledge economies) sectors. From this sectoral perspective, the crisis in Yalova had the most significant impact on the tertiary sector, includes Hotels, Food Retailers, Restaurants, Construction and Durable Consumer Goods Sellers, Contractors, Realtors, and Insurance Agents. This underscores the disproportionate impact of the crisis on the service industry. In contrast, organizations from secondary sectors, such as construction material manufacturers, plastic and wooden furniture manufacturers, and textile workshops and factories, experienced a more limited impact. Interestingly, no significant crisis was observed in the primary sectors. The varying impact of the crisis across sectors is tied to the characteristics of the crisis. The Covid-19 pandemic posed a threat not to raw materials or technology but to human health. For businesses in labor-intensive industries that rely on face-to-face interactions, the crisis has posed a threat to both customers and employees. As a result, many businesses that have seen a sharp decline in revenue have responded by reducing their human resources costs. In fact, this response was a result of their business models.

The findings of this research suggest that even in exceptional crises, familiar patterns may emerge and organizations conform norms as crises management techniques. These results provide valuable insights for local governments, highlighting the importance of understanding normative structures within organizational communities. Such understanding may support the prediction of responses of businesses during future crises. The main contribution of this research to crisis management literature lies in revealing how normative structures within institutional environments shape crisis management techniques. Future research may further explore the combined effects of normative and empirical expectations on behavioral patterns, offering deeper insights into the role of norms in determining crisis management practices.