

COVID-19 SÜRECİNDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK VE ŞİRKETLERİN VERİMLİLİK UYGULAMALARI

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN COVID-19 PROCESS, AND EFFICIENCY PRACTICES OF COMPANIES

Ayla AVCI

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye
ORCID ID: 0000-0002-1871-4090

Cite As Avcı, A. (2021). "Covid-19 Sürecinde Dönüşümsel Liderlik Ve Şirketlerin Verimlilik Uygulamaları", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:24, pp:586-594

ÖZET

Aralık 2019 döneminde Çin'de ortaya çıkan ve Covid-19 olarak adlandırılan hastalık tüm dünyaya hızla yayılarak salgın hastalık döneminin de başlangıç noktası olmuştur. Ülkelerin ekonomi, sağlık, ulaşım, eğitim, gıda gibi alanlarda yetersizlik deneyimi yaşamalarına sebep olan bu süreçte sorunların acil çözümü ve etkin verimlilik sağlama konusu gündeme gelmiştir. Sektörler hızlıca yeni döneme uyum sağlamaya çalışırken, kısıtlama süreçlerinde etkin verimlilik elde etme adına çalışmalar gerçekleştirmiştir. Salgın döneminin ne zaman sona ereceği öngörülemez bir hal alırken, ülkeler bu dönemde yapılan uygulamaların verimlilik etkilerini değerlendirmeye başlamıştır. Krizler, sorunlar, zor ve sıkıntılı dönemler insanların yenilikler üretmesine imkân tanımaktadır. Covid-19 dönemi ülkelerin her alanda aktif değişimi yakalamaları ve verimlilik sağlamaları konusundaki önemini tekrar gündeme getirmiştir. Şirketlerin değişimlerinde en önemli faktör, değişimi sağlayacak liderlerin, çalışanların motivasyonlarını artırarak gereken yenilikleri çalışanlarıyla paylaşmalarıdır. Dönüşümsel liderler, motivasyon, yaratıcılık, ekip birliği sağlayarak vizyon oluşturmada başarılı liderlerdir. Bu çalışmada bu süreçte işletmelerde verimlilik üretme amacına yönelik olarak yapılan uygulamalar ve zor şartlarda etkili olan dönüşümsel liderlerin özellikleri ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Dönüşümsel Liderlik, Verimlilik.

ABSTRACT

The disease, which emerged in China in December 2019 and called Covid-19, spread rapidly all over the world and became the starting point of the epidemic period. In this process, to experience inadequacy in areas such as economy, health, transportation, education, food, urgent solutions to problems and effective efficiency have come to the fore. While the sectors were trying to adapt to the new era quickly, it carried out studies to achieve effective efficiency in restriction processes. While it has become unpredictable when the epidemic period will end, countries have started to evaluate the productivity effects of the applications made during this period. Crises, problems, difficult and troubled times allow people to produce innovations. The Covid-19 period has brought the importance of countries to active change in every field and to achieve efficiency. The most important factor in the change of companies is that the leaders who will provide change increase the motivation of the employees and share the necessary innovations with their employees. Transformational leaders are successful leaders in creating a vision by providing motivation, creativity and team unity. In this study, the applications made for the purpose of generating efficiency in businesses and the characteristics of transformational leaders who are effective in difficult conditions are discussed.

Keywords: Covid-19, Transformational Leadership, Productivity.

1. GİRİŞ

Covid-19, yeni keşfedilmiş bir koronavirüsün sebep olduğu bulaşıcı bir hastalıktır. Bu virüs ile enfekte olan birçok insan hafif ve orta şiddette solunum sorunları yaşarken, yaşlı ve kronik hastalıkları olan bireyler için ciddi ve ölümcül sonuçları bulunmaktadır. Solunum yoluyla bulaşıcı olma özelliği taşıyan bu hastalıktan korunmak ve başkalarına da enfeksiyon bulaştırmaktan korumak amaçlı bazı kurallar vardır (WHO, 2020). Pandemi dönemi ilan edilmesine sebep olan bu hastalığın bulaş özelliği nedeniyle, dünya ülkeleri haftalık ya da aylık dönemler halinde evlerine kapanarak hijyen kurallarının özellikle uygulanmasına özen göstermiştir.

Dünya düzenini önemli derecede etkileyen salgın hastalık döneminde tüm kurum ve kuruluşlar kısıtlı zamanlarda verimli çalışma teknikleri arayışı içine girmiştir.

Salgın döneminde yeni çalışma modlarına uygun hale gelmek amacıyla otomasyonda daha fazla gelişme sağlanabilir. Üretim görevleri daha fazla dijital hale gelebilir. Sosyal mesafe uygulaması nedeniyle çalışanların üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla ofislerde, tesislerde toplanması yerine internet tabanlı uzaktan çalışmaya yerini bırakarak otomasyon, dijital ve internet teknolojileri belirli iş gücü türlerinin yerini hızlıca alabilir (Song ve Zhou, 2020: 8). Pandemi sürecinde teknolojik ve stratejik değişimi şirketlere adapte ederek uygulabilen ve çalışanlarına bu değişimi aktarabilen liderlerin ihtiyacı daha da önem kazanmıştır.

Dönüşümsel liderler, inovasyona dayalı dijital becerilerle donatıldığında başarı sağlayan liderlerdir. Çalışanlarına daha fazla verimlilik ve memnuniyet sağlayarak işletmelere yön veren liderlerdir (Antonopoulou vd., 2021).

Pandemi, küresel firmalar için zorlayıcı bir durum haline almıştır. Küresel tedariklerini aksatmalarına, uluslararası kampanyaların, dünya çapındaki girişimlerin durma noktasına gelmesine sebep olmuştur (He ve Harris, 2020). Bu dönemde, takipçilerini süreci benimsetme ve tutumlarını değiştirmede başarılı olan dönüşümsel liderler ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 sürecinde yaşanan zaman ve mekân kısıtlamalarında şirketlerde iş verimliliğini arttırmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve dönüşümsel liderlik ele alınarak değerlendirilmesidir.

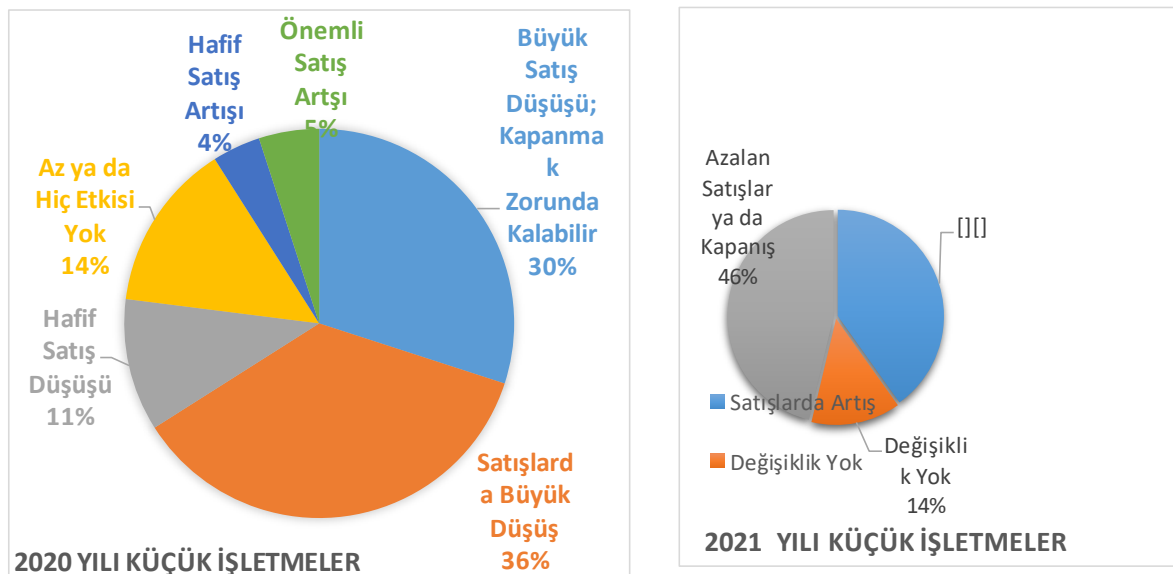
2. VERİMLİLİK

Verimlilik, üretken etkinlik ölçüsüdür. Girdi ve çıktıların karşılaştırmasıdır. Girdiler genellikle emek ile sınırlandırılırken, çıktı, fiziksel birlik, şekil ve değer olarak ölçülmektedir (Sunarsi vd, 2020). En basit ve kolay erişilebilir verimlilik ölçüsü, enflasyona göre ayarlanmış çıktıların, çalışılan saate oranı olan işgücü, emek verimliliğidir (Munnell, 1990).

İşletmelerde verimliliği arttıran faktörler aşağıdaki maddeleri içermektedir (Baltaş, 2016: 95):

- ✓ Enerjisini, yeteneklerini işine odaklayarak motivasyon düzeyleri yüksek çalışanların uygun işlerde bulunması,
- ✓ Kabiliyetli üst yönetimin olması,
- ✓ Stratejilerin etkin uygulanabilir olması ve verilere dayanarak belirlenmesi,
- ✓ Verimliliğin, ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilerek işletme faaliyetlerine göre uyarlanması.

Dünya Bankasının kapsamlı olarak gerçekleştirdiği araştırma, gelişmekte olan ülkelerde milyonlarca insanın yoksulluktan kurtularak refaha kavuşmasını sağlayan en önemli güç verimlilik artışıdır. Ülkelerin gelir büyümesinde ve yoksullukların azaltılmasındaki en önemli kilometre taşı olan üretkenlik artışı, küresel olarak 2007-2009 mali krizlerinden günümüze en keskin şekilde, gelişmekte olan ülke ve piyasalarda düşüş göstermektedir. Geçmiş yıllarda yaşanan salgın ve hastalık dönemlerinde yaşanan ekonomik durgunlukların kanıtları, Covid-19 salgını nedeniyle de acil politikalar geliştirilmediği takdirde önümüzdeki dönemlerde iş gücü verimliliğinde daha fazla azalmalar yaşanacağını göstermektedir. Dünya Bankası Finans ve Kurumlardan Sorumlu Başkan Yardımcısı Ceyla Pazarbaşıoğlu, gelişmiş ekonomilerdeki verimlilik seviyeleri %20'nin altında olduğunu, düşük gelirli ülkelerdeki verimlilik seviyelerinin yalnızca %2'lik bir seviyenin altında kaldığını belirtmiştir. Bu nedenle pandemi dönemi işletmelerin yeni teknolojileri benimseyerek bilimsel yeniliklerin hızının ve verimliliklerin artırılması gerekmektedir. Elde edilen kazanımların geniş çaplı olarak teknoloji kaynaklı iş gücü piyasalarının yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (worldbank.org, 2020).



Şekil: 1 ve 2. 2020-2021 Döneminde pandeminin işletmeler üzerindeki etkisi
Kaynak: Attard, 2020

Covid-19 döneminde birçok işletme için kötü sonuçlar ortaya çıkmıştır. Şekil 1 ve 2’de yer alan verilerde küçük işletmelerin bu dönemde gelirlerinde önemli oranda düşüş yaşadıkları görülmektedir. Bu dönemde işletmeler devamlılık sağlamak amacıyla, çalışanların evden çalışmalarını sağlamak, esnek çalışma saatlerine izin vermek, çalışanları işten çıkarmak ya da sayılarını azaltmak, satıcılara yapılan ödemeleri azaltmak, telefon hatları sayısını azaltmak gibi maliyet düşürücü tedbirler almıştır (Attard, 2020).

Deutsche Bank’ın koronavirüs sürecinde daha fazla zarar gören ülkelerdeki çalışan işçilerle yapılan ankette, ortalama olarak ABD’li işçilerin salgın öncesinden daha fazla üretken olduklarını Avrupa’daki işçilerin ise daha az üretken olduklarını hissettiği ortaya çıkmıştır (Gelles, 2020). Pandemi sürecinde en önemli görev şirket liderlerine düşmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlik sağlaması ve gelirlerin artması kadar çalışanları da motive ederek verimliliğin artmasında liderlerin öncülük ederek yenilikçi planlar ortaya koyması gerekmektedir.

İşletmelerde verimliliğin artırılmasına yönelik planları yönetime bazı sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar (Prokopenko, 2016: 86):

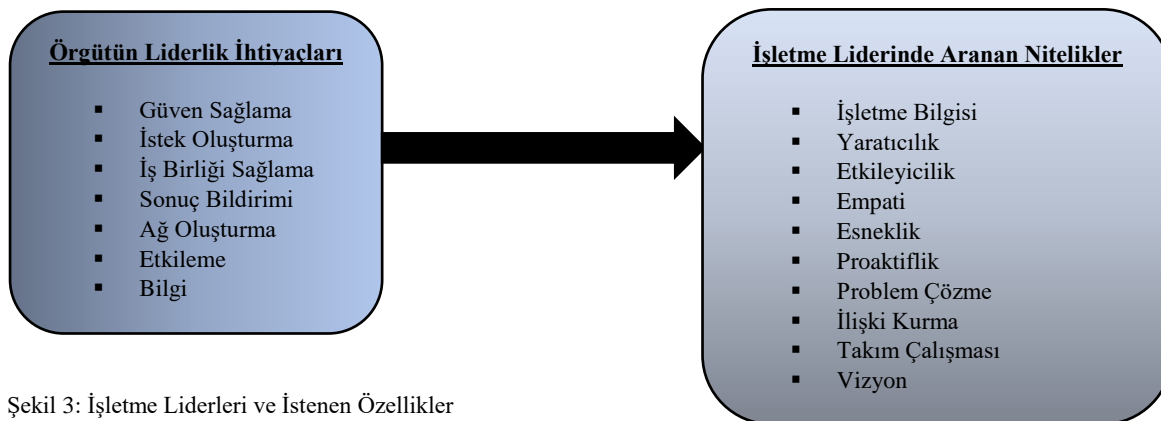
- ✓ Şirketlerde yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederek yeni fikirleri ortaya çıkaracak zemin hazırlamak.
- ✓ Şirketlerde öneri sistemi oluşturarak, sorunlar hakkında öneriler getirilmesini sağlamak.
- ✓ Sorunların çok yönlü araştırılmasına yönelik inceleme grubu oluşturmak
- ✓ Şirketlerin ar- ge faaliyetlerini belirleyerek geliştirmek.

Türkiye’de birçok firma, öneri sistemi oluşturarak çalışanların istek ve önerilerini sunmalarını bekler. Bu sistem genellikle işlemez. Çünkü, bu sistemin işlemesi için, yalın dönüşümün gerçekleşmesi, üretim hattı ve alanların gelişmesi, akış süreçlerinin kısılması, çalışanların sisteme adapte olması ve tüm çalışanların sistemin başarı ve sürekliliğine inanmış olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle firma takım olarak bir üst ligde olmalıdır. Aksi durumda asılan öneri kutularına, yemekler çok kötü, sıcak-soğuk ortamda çalışıyoruz, maaşlarımız yetersiz gibi şikayetler yazılır. Bu nedenle öneri sistemi getirip çalışanlara ödülleri vermek yerine, yalın dönüşümü ve verimliliği arttıran çalışanlara ekip olarak ödül dağıtmak daha yerinde olacaktır. Yani sistem geliştikten sonra tekil önerileri içeren sistem uygulanabilir (Cengiz, 2018: 268). Bu nedenle, araştırmacılar, yazarlar işletmelerde verimlik, kalite gibi anlayışının sürdürülmesinde yönetimin çok önemli rolü olduğunu, örgütsel bağlılığı güçlü olan yöneticilerin bu görevi en iyi biçimde yerine getirebileceğini belirtmişlerdir (Bakan, 2018: 251). Dönüşümsel liderler, amaçlara ulaşmak için, takipçilerinin performanslarını arttırmada etkili ve güçlü liderler olarak bililmektedir (Yıldız, 2016: 45).

3. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Liderlik kavramı tam olarak belirlenemediğinden genel bir tanım olarak “liderlik insanlar üzerinde kasıtlı bir etkiyle örgütlerdeki ilişkilere, faaliyetlere yön verme, yapılandırma ve kolaylaştırmayı içeren süreçtir” (Yukl, 2018: 2).

Liderin genç yönetici adaylarına örnek olması açısından operasyonel yeteneği gelişmiş olmalıdır. Bu özellik, son zamanlarda küresel kriz dönemlerindeki işletmelerin en önemli faktörlerindedir. Şekil 3’de işletmelerin liderlik ihtiyaçlarının nedenleri ve liderlerden istenen özellikler yer almaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 337).



Şekil 3: İşletme Liderleri ve İstenen Özellikler
Kaynak: Pearce ve Robinson, 2015: 337

Dönüşümsel liderlerin de takipçilerine yönelik etkileri şunlardır (Alkadash vd., 2020: 258):

- ✓ Çalışanlarına, ortaklarına, takipçilerine iş haysiyeti empoze etmek,
- ✓ Değişim beklentilerini karşılamak,
- ✓ Başkalarından saygı uyandıracak şekilde davranış sergilemek,
- ✓ Başkalarının iyiliği için kişisel fedakârlık, liderlik ve bilgisini göstermek.

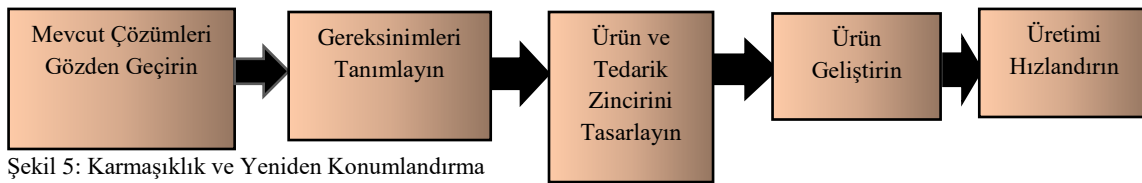
Carless, vd., (2000: 390-392)'e göre dönüşümsel liderler, bireylere vizyon ileten, personel geliştiren, destek sağlayan, yenilikçi, örnek davranışlı ve karizmatik özellik taşırlar (Şekil 4).



Şekil 4: Dönüşümsel Liderlik Özellikleri
Kaynak: Carless vd, 2000: 390-392

Organizasyonlarda dönüşümsel liderlerin bilgi paylaşımı, yaratıcılıkları takım performansını önemli ölçüde arttırmaktadır (Mihardjo, vd., 2019). Dönüşümsel liderler, örgütlerin amaçlarıyla, izleyici ve astların amaçlarını biraraya getirerek etkileyebileyen liderlik özelliği taşımaktadır (Robbins e Judge, 2015: 390).

Covid-19 döneminde tıbbi malzeme sıkıntısı nedeniyle normal şartlarda aylarca süren faaliyetlerin, haftalar, hatta günler içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreci başarıyla tamamlamak etkinlik için verimlilik sağlamaktır. Şekil 5' de şirketlerin karmaşıklık dönemlerinde yeniden konumlandırma aşamaları yer almaktadır. Bu adımları sırasıyla uygulamak, istenmeyen sonuçları önlemek adına önemlidir (Betti ve Heinzman, 2020).



Şekil 5: Karmaşıklık ve Yeniden Konumlandırma
Kaynak: Betti ve Heinzman; Kearney, 2020

Dönüşümsel yani transformasyonel (transformational) liderler, çalışanların bilgi ve becerilerini ortaya çıkararak özgüvenlerini motivasyonlarına arttırmaya çalışırlar. Reformcu ve yenilikçi özellikleri nedeniyle çalışanların inanç ve değer yargılarını da kolaylıkla değiştirebilirler. Bu liderler, çalışanlarını gruba ya da örgüte fayda sağlayacak becerilerini geliştirmelerinde destek olmaktadır. Çalışanlarda aldıkları destekle kendilerinden beklenen performansın çok üzerinde çaba göstererek motivasyon sağlarlar (Yıldız, 2016: 44).

Dönüşümsel liderlerin özellikleri şunlardır (Tichy ve Devanna; 1986; Aktaran; Özel, 2016: 93):

- ✓ Kendilerini değişim görevlisi olarak görürler. Bağlı oldukları şirketlerde farkı ortaya çıkarmak ve dönüştürmek için çaba gösterirler,
- ✓ Cesaret sahibidirler. Dirençlere karşı dayanıklıdırlar ve risk alırlar,
- ✓ İnsanlara inanarak onları motive ederler. İtaat etme ve yetkilendirmede çok başarılıdırlar,
- ✓ Sağlam değerlere ve inançlara sahiptir,

- ✓ Beşikten mezara kadar öğrenme arzusu taşırlar. Kendilerinin yaşadığı ve başkalarının hatalarını öğrenim fırsatı olarak görürler.
- ✓ Karmaşıklık ve belirsizlik gibi durumlarda ustalık sahibidir.

4. COVID-19, DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK VE ŞİRKETLERİN VERİMLİLİK UYGULAMALARI

Covid- 19 tüm dünyada şirketlerin değişim yaşamalarına öncülük etmiştir. Bu süreçteki azalan inovasyonlar ve somut olmayan yatırımlar üretkenlik adına olumsuz etkiler yaratmıştır (Bloom, vd., 2020). Şirketlerin üretkenliği, gelirleri ve performansları karantina uygulaması nedeniyle keskin bir şekilde düşüşe geçmiştir (Shen, vd., 2020). Amerika ve Afrikalı işletme sahipleri ticari faaliyetlerinde %26 oranında düşüşle en çok etkilenen kesim olmuştur (Fairlie, 2020). Liderlerin belirsizlik, hüsrana gibi durumlarına karşı güçlü ve dayanıklı duygusal yapı ve kapasiteye olmaları gerekmektedir (Heifetz ve Laure, 2018: 89)

Dönüşümsel liderler, değişimi gerçekleştirmek için ortakları ve takipçileri ile birlikte sinerji oluşturarak birbirlerini etkilemekte ve güven sağlayarak takım çalışması ortaya çıkarmaktadırlar (Alkadash, vd., 2020). Şirket yöneticilerinin Covid-19 pandemi krizi ve olağanüstü dönemlerinde üretime yönelik gelişen değişimleri uygulamada dönüşümsel liderlik yeteneklerini kullanarak üretim ve pazar fırsatı yakalayabilir.

Şirketler çoğu zaman düzensizlik, esnek olmayan karmaşıklıklarla karşı karşıyadır. Çok fazla düzensizlik kaosa neden olmaktadır. Dönüşümsel liderler, bu süreci tanıma, katalize etme ve akıllıca bilgilendirme becerisine sahiptirler (Montuori, 2010). Dönüşümsel liderlik, yenilik ve inovasyonları destekleyen bir liderlik türü olarak bilinmektedir (Gürkan, 2016: 118).

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Başkanı Erdal Bahçivan, Türk sanayisinin temel hammadde tedarikinde dış ülkelere bağımlı olduğunu, bu nedenle ülke kaynaklarının hammadde üretecek yatırımlara yöneltilerek dış bağımlılığın daha düşük seviyelere indirilebileceğini belirtmiştir (iso.org.tr, 2021).

Dünya ülkeleri bu dönemde gıda, ekipman, tıbbi malzeme gibi ürünleri stoklarken, bu ürünleri yerel olarak kendileri üretme çabasına girmiştir (Donthu, 2020: 286).

Dünyanın dört bir yanında şirketler, koruyucu yüz maskeleri ve kişisel maskeler üretmek ve dağıtmak için çaba sarf etmiştir. ABD’de Ford, General Motors, Tesla gibi şirketler hastane çalışanlarına siperlik ve maske gönderirken, İtalyan-Amerikan ortaklığı otomobil firması Fiat Chrysler Automobiles bir milyon maske üretmiştir. Çinli otomobil markası BYD ise otomobil üretim tesislerini günde beş milyon maske üretecek kapasiteye ulaştırmak için yenilemiştir. Aynı zamanda her gün üç yüz bin şişe dezenfektan üreten firma, dünyanın bir numaralı üreticisi konumundadır (lovemoney.com, 2020).

Dünyadaki en önemli güzellik şirketlerinden biri olan L’Oreal, üretim kapasitesini el dezenfektanı yaparak değiştirmiştir. Firma bu süreçte küçük ve orta ölçekli işletmelerin tüm borçlarını dondurarak dezavantajlı durumda olan şirketlere 1 milyon Euro bağışta bulunmuştur (McGowan, 2020).

Covid-19 sürecinde uluslararası seyahat endüstrisi ve özellikle havayolu şirketleri uçuşlarının, iş gezileri ve tatillerin iptali nedeniyle çok ağır bir şekilde olumsuz olarak etkilenmiştir (Sunarsi, vd., 2020: 475). Bu dönemde havayolu şirketleri yaratıcılıklarını kullanarak yolcu uçaklarını kargo uçaklarına dönüştürmüştür. Alman havayolu firması Lufthansa, Airbus A330 uçağının yolcu koltuklarını medikal malzemeyle doldurup Şanghay-Frankfurt arasında uçuş gerçekleştirmiştir. Air Canada ise Boeing 777-300E uçağının 422 yolcu koltuğunu kaldırarak 30 tonluk tıbbi malzeme taşıyarak kargo uçağı işlevini yerine getirmiştir (airporthaber.com, 2020). Türk Hava Yolları (THY) ise, yolcu operasyonlarının durma noktasına geldiği pandemi sürecinde, kargo taşımacılığına daha fazla önem vererek kargo ve yolcu uçakları ile pazar paylarını arttırmaya çalışmıştır (Şahin, 2021).

Türkiye’nin ilk ve en önemli holdingi olan Koç Holding şirketlerinden Arçelik, Covid-19 sürecinde hastanelerin en önemli ihtiyacı olan solunum cihazı Biosys mekanik vantilatörü, Aselsan ve Baykar iş birliği ile seri halde üretilmesine öncülük etmiştir. Bu süreçte, en büyük fedakarlığı gösteren sağlık personeli için 170 hastanenin çamaşır, kurutma, fırın, çay ve kahve makineleri ihtiyacını karşılamıştır. Aynı zamanda 65 yaş üstü müşterilerinin servis ve montaj taleplerini öncelikli olarak sağlamıştır. Şirket, küçük ev aletlerini ozonlayarak hijyen kurallarına uygun bir şekilde tüketici taleplerini karşılamıştır (BizdenHaberler, 2020).

Türkiye’nin en önemli lastik üretim şirketlerinden olan Brisa ise Covid-19 sürecinde, dijital teknolojiler aracılığıyla çalışanların hız ve verimliliğini arttıran dijital bilgi kütüphanesi Bripedia’yı faaliyete sunmuştur. Şirketin İK Genel Müdür Yardımcısı Nilgün Özkan, Bripedia’nın, Covid-19 sürecinde dönüşümlü olarak

uzaktan çalışan personelin deneyimlerini paylaşmaları ve zor durumlarda destek almaları amacıyla zaman kaybını önleyen bilgi erişimi sağlandığını ifade etmiştir (Uzmanpara, milliyet.com, 2020).

15 Avrupa ülkesindeki firmalarda 9.000 yönetici ve çalışanla Microsoft ve Boston Consulting Grup ile yürütülen araştırmada pandemiden önce kurumların %15'inin esnek çalışma uyguladığını, yaz aylarındaki salgın sürecinde ise bu oranın %76 oranına çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada kurumların %88'inin uzaktan çalışmanın gelecekte hibrit bir çalışma biçimi olarak uygulanacağı beklentisi taşıdıkları ortaya çıkmıştır (Gaskell, 2020). Evden çalışma hem şirketler hem de çalışanlar açısından avantaj sağlayabilir. Çalışanlar evden çalıştıklarında kendilerini daha fazla güven hissedebilir, iş ve yaşam sorunluluklarını dengeleyebilir, mutlu ve üretken hale gelebilirler (Bao, vd., 2020: 1).

Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, pandemi dönemi sonrasında çalışma düzenlerini “uzaktan çalışma”, “hibrit” ve “ofisten çalışma” olarak tasarladıklarını belirtmiştir. Yeni dönemde kalıplaşmış bankacılık sistemi yerine modern, verimli, yüksek hizmet kaliteli bankacılık modelini uygulayacaklarını açıklamıştır. Bu sayede bankalarının müşteri kazanım ve büyüme hızında artış yaşamayı hedeflediklerini ifade etmiştir (akbankinvestorrelations.com, 2021).

Albayrak Holding İnsan Kaynakları Koordinatörü Hüseyin Yavuztürk, şirkette “altın yaka” olarak görev yapan çalışanlar için yeni çalışma modelleri geliştirmenin önemini vurgulayarak, şehirlerde yaşanan ulaşım sorunları nedeniyle uzaktan çalışmanın trafikte kaybedilen zamanı, çalışanların kendilerine ve iş yerlerine ayırmayı sağlayacağını belirtmiştir. Yavuztürk, evden çalışmanın engelli istihdamında da etkili bir yöntem olduğunu, çalışanların evden çalışma uygulamasından memnuniyet duyduklarını ve performans açısından da kayıp yaşamadıklarını ifade etmiştir (Durdak, 2020).

Sabancı Holding CEO'su Cenk Alper ise kurumlarının 5 yıldır dijitale yaptığı 5 milyar TL'lik yatırımlar sayesinde Covid-19 salgınının olumsuz etkilerinden korunduklarını ifade etmiştir. Pandemi başlangıcında acil durum komitesi oluşturarak sosyo-ekonomik etkileri yakından takip eden şirket ve yönetimi “kimseyi geride bırakmama” düşüncesiyle çalışanlara destek olarak işlerine odaklanmasına yardımcı olmuştur (haberturk.com, 2021).

İyi düşünülmemiş, stratejik olarak yapılandırılmamış taktikler ve adımlar, şirketlerin batma sebebidir ve şirketlerin rotasız bir gemi gibi açık denizlere sürülmesine sebep olur. Lider, bir dönüşüm mimarı olmalıdır (Özel, 2016: 91).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tüm dünyayı etkisi altına alan ve hızlı yayılma özelliği nedeniyle insanların evlerine kapanmalarına neden olan pandemi, üretim ve verimlilik kavramlarının önemini yeniden gündeme getirmiştir. Bu süreçte işletmeler, çalışanların kısıtlı zamanlarda çalışma şartlarını tekrar gözden geçirmeye ve yeniden düzenlemeye yönelik alternatif yöntemler geliştirmişlerdir. Bankacılık başta olmak üzere birçok şirket ofis çalışanlarını uzaktan çalışma uygulamasına yönlendirmiştir. Bu sistem zaman ve üretim kaybını önlemek adına çok faydalı olmuştur.

Pandemi sürecinde zamanını, yeteneklerini ve enerjisini en iyi yöneten şirketlerin verimliliği son on iki ayda %5- %8 oranında arttırarak daha üretkenlik kazandığı tahmin edilmektedir. Ancak bazı şirketlerin, verimsiz iş birliği, savurgan çalışma koşulları ve çalışan bağımlılığındaki düşüşler sebebiyle üretkenlikte %3- %6 oranında veya daha fazla oranda net bir düşüş yaşamasına neden olmuştur (Garton ve Mankins, 2020). Covid-19, şirketlerin ürün ve hizmetlerin değişim gerekliliğini, olağanüstü durumlara her zaman hazırlıklı olmaları gerektiğini tekrar hatırlatmıştır. Şirketlerin alternatif uygulamalara yönelmesinde hızlı ve etkili liderlerin önemi daha da artmıştır.

Covid-19 salgını, tüm dünyada olağanüstü önlemler ve uygulamalara, şirketlerde çalışma düzeninin değişmesine, çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır. Akbolat, vd., (2013: 46)'nin yaptığı araştırmada dönüşümsel liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılık ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dönüşümsel liderler, izleyicilerini amaçlara ulaşmada rol model olma davranışı sergileyerek güven ortamı oluşturular. Bu liderler, izleyicilerinin “kendilerini adama” seviyelerini yükseltmede başarılı liderlerdir (Koçel, 2015: 696). Dönüşümsel liderler, pandemi sürecinde azalan iş verimi ve çalışan motivasyonunu arttırmada en etkili lider olma özelliği taşımaktadır. Suprapti, vd., (2020)'nin Covid-19 sürecinde yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderliğin, çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Covid-19'da üretilen sayısız komplo teorilerine rağmen, bu dönemde yapılan yenilikler, değişimler ve alınacak dersler gelecekte yaşanabilecek salgın hastalıklar gibi olağanüstü durumlara ışık tutacaktır (Hu ve Harris, 2020: 4). Şirketlere politika belirlerken dönüşüm sürecinde meydana gelen radikal değişimlerle ilgili bir iklimin sürdürülmesi önemlidir. Dönüşümsel liderler, tutum ve davranışlarıyla takipçilerine güven vererek motivasyon sağlayarak şirketin gelecek vizyonuna sahip olmalarında etkili olmaktadır (Winasis, 202).

Pandemi dönemi ve sonrasında şirketlerin, yeni normal düzende ekonomik krizleri karşılayacak yenilik ve teknolojileri uygulama amaçlı projeler geliştirerek yatırımlar gerçekleştirmesi sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Dönüşümsel liderler, yenilikçi ve farklı fikirleri destekleyen özellikleriyle yeni işler ve yeni yatırım stratejileri geliştirmede çalışanlarına destek sağlayan liderlerdir. Bu süreçte dönüşümsel liderlerin şirketlerde teknolojik, finansal ve stratejik ekipler oluşturarak çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarması önem taşımaktadır. Pandemi sürecindeki yurt içi ve yurt dışı sektör ilerlemelerinin izlenerek yeni stratejiler geliştirilmesi ve çalışanların benimsemesi sürecinde dönüşümsel liderler zor dönemi kolaylaştıran etkili liderlerdir.

Covid-19 döneminde her ülkede şirketler farklı verimlilik uygulamaları ile ekonomik olarak kazanç sağlamıştır. Bu uygulamaların ortaya çıkarılmasının pandemi süreci ve daha sonraki dönemlerde yaşanabilecek olağanüstü süreçlere rehberlik edeceği düşünülerek şirket verimliliği ve dönüşümsel liderlik konularına yönelik nicel araştırmaların yapılması literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Pandemi başladığı andan itibaren şirketlerinin üretimlerini ve üretim kapasitelerini arttırmak ya da azaltarak, koşullara göre belirleme süreçlerindeki dönüşümlerin inovasyon ve yaratıcılık konusunda etkili olan ve takipçilerini yönlendirebilen dönüşümsel liderlerin varlığı önemli bir kıstastır. Pandemi sürecindeki toplantıların, sosyal aktivitelerin, alışverişlerin, eğitimin sanal ortamda yapılması nedeniyle teknoloji destekli işletmeler sürdürülebilirlik sağlamada başarıyı yakalamıştır. Bu nedenle, özellikle üretime yönelik olarak faaliyet gösteren şirketlerde dönüşümsel liderlik özelliği taşıyan kişilerin yönetimde görevlendirmesinin son derece yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AirportHaber, (2020). Pandemi dönemi Turkish Cargo'ya yaradı. Erişim Tarihi: 15. 02. 2021. <https://www.airporthaber.com/>.
- Akbank. (2021). Geleceğin çalışma modeli bugünden Akbank'ta. Erişim Tarihi: 15. 04.2021. <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/haberler/detay/Gelecegin-Calisma-Modeli-Bugunden-Akbankta/>.
- Akbolat, M., Işık, O., ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 6(11).
- Alkadash, M. T., Almaamari, Q., Albsy A. A. M., ve Raju, V. (2020). Theory of transformational leadership towards employee performance as sequence of supply chain model: The mediating effect of job autonomy in Palestine Banks during covid-19 pandemic. *International Journal of Supply Chain Management*. 9 (5).
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., ve Beligiannis N. G. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*. 5 (1).
- Attard, J. (2020). Report: Pandemic impact on small businesses. Erişim Tarihi: 15.04.2021. <https://www.businessknowhow.com/money/report-covid-small-business-impact.htm>.
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., ve Yang, X. (2020). How does working from home affect developer productivity? A case study of Baudi during Covid-19 pandemic. preprint arxiv: 2005.13167.
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli. Örgütsel Bağlılık. Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi. 2. Baskı.
- Baltaş, A. (2016). Türk Kültüründe Yönetmek. İstanbul: Remzi Kitabevi. 9. Basım.
- Betti, F. ve Heinzmann, T. (2020). From perfume to hand sanitiser, TVs to face masks: how companies are changing track to fight COVID-19. Erişim Tarihi: 12. 01. 2020. <https://www.weforum.org/>.
- BizdenHaberler. (2020). Neler Oldu? Arçelik-Beko. Erişim Tarihi: 21.02. 2021. <https://cdn.koc.com.tr/>.

- Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Smietanka, P., ve Thwaites, G. (2020). The Impact of covid-19 on productivity. Nber Working Paper Series. 28233. National Bureau of economic research.
- Cengiz, H. (2018). Verimlilik Savaşları. Türkiye’de Kaizen Günlükleri. İstanbul: Optimist yayın grubu. 2. Baskı.
- Carless, A. S., Wearing, J. A., ve Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. Journal of Business and Psychology. 14(3).
- Donthu, N. (2020). Effects of Covid-19 on business and research. Elsevier Public Health Emergency Collection. 117: 284-289.
- Durdak, A. (2020). Albayrak Grubu İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü ‘Pandemi sonrası yeni çalışma modelleri gündemde’. Erişim Tarihi: 15. 02. 2021. <https://www.aa.com.tr/>.
- Fairlie, W. R. (2020). The impact of Covid-19 on small business owners: Continued losses and the partial rebound in may 2020. NBER Working Paper Series. National Bureau of Economic Research. 1050 Massachusetts Avenue. Cambridge, MA 02138.
- Gaskell, A. (2020). Productivity In Times of Covid. Erişim Tarihi: 20.02.2020. <https://www.forbes.com/>.
- Garton, E. ve Mankins, M. (2020). The pandemic is widening a corporate productivity Gap. Erişim Tarihi: 15. 02. 2021. <https://hbr.org/2020/12/the-pandemic-is-widening-a-corporate-productivity-gap>.
- Gelles, D. (2020). Are companies more productive in a Pandemic ?. Erişim Tarihi: 10.04.2021. <https://www.nytimes.com/2020/06/23/business/working-from-home-productivity.html>.
- Gürkan, Ç. G. (2016). Liderlik ve İnovasyon. Liderlik Üzerine Güncel Yazılar içinde. (Ed. Ünsar, A. S.). İstanbul: Paradigma Akademi.
- He, H., ve Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. Elsevier Public Health Emergency Collection. 116: 176-182.
- Heifetz, R. A., ve Laurie, L. D. (2018). Liderlik Çalışması. HBR’sb10 Must Reads Liderlik içinde. (Çev.ed, İnan, M.). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Haberturk, (2021). 5 yılda ciroyu 2’ye katlayacağız. Erişim Tarihi: 3. 03. 2021. <https://www.haberturk.com/5-yilda-1-sabancı-daha-yaratacağız-2984098-ekonomi>.
- İstanbul Sanayi Odası (İSO). (2021). İSO’nun sektörel tedarik zinciri toplantıları demir-çelik sektörü ile başladı. Erişim Tarihi: 19. 02. 2021. <https://www.iso.org.tr/>.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım. 16. Baskı.
- lovemoney.com. (2020). Coronavirus: business changing production lines to fight the pandemic. Erişim Tarihi: 15. 01. 2020. <https://www.lovemoney.com/>.
- McGowan, E. H. (2020). How the coronavirus pandemic is accelerating the future of work. Erişim Tarihi: 9. 3. 2021. <https://www.forbes.com/sites/heathermcgowan/2020/03/23/the-coronavirus-pandemic-accelerates-the-future-of-work-and-provides-opportunity>.
- Mihardjo, W. W. L., Sasmoko, Alamsjah, F., Elidjen. (2019). Knowledge sharing and transformational leadership. Journal of Security and Sustainability Issues. 9(1).
- Montuori, A. (2010). Transformative leadership for the 21 st Century. ReVision 30, 3&4.
- Munnel, A. H. (1990). Why has productivity growth declined? Productivity and public investment. New England Economiz Review. 3-22.
- Özel, M. (2016). Stratejik Liderlik. İstanbul: Küre Yayınları. 3. Baskı.
- Prokopenko, J. (2016). Verimlilik Yönetimi. Uygulamalı El Kitabı. (Çev. Baykal, O., Atalay, N., Fidan, E.), Ankara: Elma Teknik Basım Matbaacılık.
- Pearce, A. J., ve Robinson B. R. (2015). Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. (Çev. Ed. Barca, M.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 12. Basımdan çeviri.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış. Organizational Behavior. 14. Basımdan Çev. Ed. Erdem, İ. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., ve Chen, Y. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*. 56(10), 2213-2230.
- Song, L., ve Zhou, Y. (2020). The Covid-19 pandemic and Its impact on the global economy: What does it take to turn crisis into opportunity?. *China & World Economy*. 1-25, 28(4).
- Sunarsi, D., Jasmani, Suryani, L. N., Verita, Jati, W. (2020). Covid-19 Pandemic analysis toward productivity giving layoffs effect in The company of industrial sector around South Tangerang. *The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education, (ICoISSE)*, Bandung Indonesia.
- Suprapti, Asbari, M., Cayhano, Y., ve Mufid, A. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during pandemic covid-19. *Journal Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)* 1(2).
- Şahin, T. (2021). THY salgına rağmen kargoda ‘yüksek uçtu’. <https://www.aa.com.tr/>.
- WHO. Dünya Sağlık Örgütü. (2020). Coronavirus. Erişim Tarihi: 19. 02. 2021. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1.
- Uzmanpara. Milliyet.com. tr. (2020). Brisa, Covid-19 sürecinde çalışanlarına hız ve verimlilik sunan dijital bilgi kütüphanesi Bripedia'yı kurdu. Erişim Tarihi: 20.01. 2020. <https://uzmanpara.milliyet.com.tr/kap-haber/brisa--covid-19-surecinde-calisanlarina-hiz-ve-verimlilik-sunan-dijital-bilgi-kutuphanesi-bripediayi-kurdu/1630049/>.
- The World Bank, (2020). Productivity growth, key driver of poverty reduction, threatened by covid-19 disruptions. Erişim Tarihi: 23. 02. 2021. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/07/14/productivity-growth-threatened-by-covid-19-disruptions>.
- Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., ve Ariyanto, E. (2020). The impact of the transformational leadership climate on employee job satisfaction during the covid-19 pandemic in the Indonesian Banking Industry. *PahlArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology. PJAEE*, 17(6).
- Yıldız, L. M. (2016). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta basım yayım. İkinci Basım.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev.Ed, Çetin, Ş., Baltacı, R.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 8. Basımdan çeviri.