

Dancing In and With The COVID-19 Crisis **Article for Crisis Response Journal – Hospitality Section**

14 Temmuz 2020 | I. Hakan YILMAZ | Group İK Dir. | BHM A.Ş. | Antalya - Türkiye

3 yıldır birlikte yaşadığım ve ailemizin bir parçası olan siyam kedim Safir'in 2 gündür keyifsiz olması beni düşündürüyordu. Nedense içimden bir dürtü bana "ağzına bak dedi" ve diş etlerinde iltihaplanma olduğunu gördüm. İştahsız ve biraz halsiz olduğunu da dikkate alarak onu veterinerine götürdüm. Veteriner, yaptığı detaylı muayeneye ve kan testlerine rağmen, ona bir türlü teşhis koyamadı. Devam eden günler bizim için çok zor geçti. Safir günden güne eriyor, halsizleşiyor, hiçbir şey yemek - içmek istemiyor ve baygın bakıyordu. Hızlı hızlı zor nefes almaya başlamıştı ve artık çok sevdiği yatağına bile sıçrayacak gücü yoktu. Biz ise defalarca veterinerine gittik ve ona serumlar verildi. Göğüs röntgeninde akciğerlerinin içinin beyaz görünmesi bizi endişeye düşürdü. Safir'e maalesef kedi koronavirüsü adı verilen Feline Infectious Peritonitis (FIP) teşhisi kondu. Bu hastalığın hiçbir tedavisinin, ilacının ve aşısının olmaması ve FIP olan kedilerin neredeyse tamamının ölmesi umutlarımızı yok etti. Ertesi gün 8 Ağustos 2019 akşamı saat 8'de Safir maalesef boğularak vefat etti. Ancak 4 ay sonra bu hastalığın çok benzerinin insanlarda da başlayacağını hayal dahi etmemiştim.

Her yıl olduğu gibi yine Ekim 2019'da turizmde sezon sonu gelmişti ve Sorgun ve Fethiye'de TUI Sensatori konseptinde iki resort otelimizde, yine Fethiye'de The Residence konseptinde bir resort otelimizde, Kemer'de Collection konseptinde bir resort otelimizde ve Buket adında tekstil yıkama fabrikamızda mevsimlik çalışanlarımızın sözleşmelerini askıya almıştık. Akra hariç otellerimizin tamamını ise kapatmıştık. Böylelikle çalışan sayımız yaklaşık üçte birine düşmüştü. 2019'un son günlerinde tüm göstergeler, harika bir 2020 sezonunun yaklaştığını söylüyordu. Yılbaşı günü Çin'den gelen COVID-19 haberlerini medyada izlerken, gecesinde ise Antalya'nın kalp atışlarını etkileyen Akra Otelimizde muhteşem bir yılbaşı organizasyonuna hazırlanıyorduk. Otelimiz tamamen doluydu ve değerli misafirlerimiz henüz maske, temassızlık, sosyal mesafe, el dezenfeksiyonu ve benzeri kavramların hayatlarına girmemiş olmasının keyfini çıkardıklarının o gece farkında değillerdi. Biz ise kelebeğin kanat çırpışlarının bize 3 ay sonra bir kasırga olarak geleceğinin farkında değildik.

11 Mart 2020'de Türkiye'de henüz 1 vaka varken Dünya Sağlık Örgütü COVID-19'u küresel çapta pandemik ilan etti ve merkezini Avrupa'ya kaydırды. Artık yaklaşan COVID-19 fırtınasının uğultusu bize sezonun açılmayacağını söylüyordu. Bu durum hem otellerimizin, hem de çalışanlarımızın geleceği için tehlike sinyalleri veriyordu. Grup İnsan Kıymetleri Direktörlüğü olarak çalışanlarımızın istihdamının devamlılığı, sağlığı ve güvenliği gereği SARI, TURUNCU ve KIRMIZI kodlarıyla 3 kriz senaryosu oluşturduk. Her senaryo, kendi içinde durumu, krizin gelişimini, getirdiği riskleri, olası etkilerini, almamız gereken önlemleri ve sırasıyla atacağımız adımları tanımlıyordu. Senaryoları İcra Kurulu'nda derinlemesine değerlendirirken şartlar gittikçe daha kötüye gidiyordu. 2020 sezon başı gelmişti ve artık açmamız gereken otelleri açamayacağımızı biliyorduk ancak ne zaman ve nasıl açabileceğimizi bilmiyorduk.

Her ne kadar Türkiye'de vakalar yeni görülmeye başlasa da, artık kitle turizminin eskisinden oldukça farklı olacağını öngördük ve yaklaşan TURUNCU senaryo gereği yeni gerçeklere –istek beklentilere adapte olmak için adım atmaya karar verdik. Otellerimizde karantina senaryosu ve uygulamaları, yiyecek-içecek operasyonlarında a'la carte servis, housekeeping hizmetlerinde ultra hijyen için dezenfektan ve kimyasal doz düzenlemeleri, önbüro'da temassız check-in, misafire direkt hizmet verecek tüm çalışanlarımızın maske ve siperlik takmamız gibi birçok yeni önlemi içeren COVID-19 prosedürümüz 30 sayfayı geçmişti. Bu sırada 17 Nisan 2020'ye kadar 20 ülkeye seyahat yasağı getirildi. Turizm Bakanlığı ülkemize gelecek turist sayısını azaltmayı ve otel açılışlarını ertelemeyi tavsiye etti. Avrupa'nın en büyük tur operatörü TUI ikinci bir tarihe kadar operasyonlarının büyük çoğunluğunu durdurdu. Türkiye ile İngiltere arasında ulaşım kapatıldı.

COVID-19 fırtınası artık bütün gücüyle içimizden geçiyordu, turizm sektöründe göz görü görmüyordu ve büyük bir belirsizlik durumu hakimdi (VUCA). Artık TURUNCU senaryoya geçmiştik. Yurtdışından uçuşlar tamamen durdu, misafirlerimiz domino taşı gibi rezervasyonlarını iptal ettiğini, ertelediğini ilan ederken, ülkemizde bir taraftan açık oteller kapanıyor, kapalı olanlar ise açılışlarını ertelediklerini ilan ediyordu. Sezon açıldığında misafirlerimize eskisi gibi hizmet veremeyeceğimizi, nakit akışımızın yavaşlayacağını, maliyetlerin bizi zorlayacağını ve turizm sektörünün nitelikli çalışan kayıpları yaşayabileceğini öngörüydük. COVID-19 nedeniyle otellerimizi açamadığımızı gören çalışanlarımız da işlerinin devamlılığı konusunda endişe duymaya başladılar.

Biz ise misafirlerimize verdiğimiz memnuniyet sözünü ancak mutlu çalışanlarımızla yerine getirebileceğimizi çok iyi biliyorduk. Bu nedenle çalışanlarımızın BHM’de geleceğe umutla ve işlerine güvenle bakabilmeleri için atacağımız adımları yayınlamaya karar verdik ve bu kararlarımızı Yönetim Kurulu Başkanı 20 Mart 2020’de (Türkiye’de vaka sayısı 670 adet) şirket içi memorandum olarak yayınladı. Buna göre hiçbir çalışanımızı işten çıkarmayacağız, askıya almayacağız ve ücretsiz izne göndermeyeceğiz. Tüm çalışanlarımıza maaşlarını tam ödemeye devam edeceğiz, onları koruyacak ve sahipleneceğiz. Çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliği için bu süreçte ücretli izin planlamalarıyla vakitlerini evlerinde geçirebilecekler. 15 Mayıs 2020’de şartlar doğrultusunda bu kararlarımızı yeniden değerlendireceğiz.

Kısa süre içinde COVID-19 hepimizin hayatını kaplamış ve ciddi anlamda iş ve özel hayatlarımıza tesir etmeye başlamıştı. Dünya’da ve Türkiye’de her şey sürekli günden güne değiştiği için esneklik, proaktif olmak, güçlü liderlik sergilemek, uzaktan çalışma ve değişim yönetimi gibi kavramlar öne çıkıyordu. Süreci etkin takip edebilmek, güçlü liderlik sergilemek ve doğru öngörülerle proaktif adımlar atmak amacıyla İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu Toplantılarımızı haftalık yapmaya başladık. Yetkilendirilmiş ekiplerimizin hazırladığı çalışmaları, görüş ve önerileri İcra Kurulu’nda ortak akılla olgunlaştırıp karar vermeye başladık. Gerekli durumlarda Yönetim Kurulu aldığı kararlarla süreci desteklemeye devam etti.

Bir taraftan değişimin hızı, krizle birlikte ve krizin içinde adım adım dans etme ihtiyacını daha çok hissettiriyordu. Bu aşamada Grup İK Direktörlüğü’nün inisiyatifiyle Dr. John Kotter’in (Konosuke Matsushita Professor of Leadership, Emeritus, at the Harvard Business School) 8 aşamalı VUCA Dünyasında Değişim Liderliği sürecini uygulamaya İcra Kurulu’nda karar verdik.

1. CREATE a sense of urgency: Dr. John Kotter ve Holger Rathgeber’in “Buzdağımız Eriyor” kitabındaki hikayeyi kendi durumumuza uyarladık ve buzdağımızın neler olduğu konusunda İcra Kurulunda hizalanma sağladık. Ardından değişen misafir istek ve beklentilerine hızla adapte olmada öncülük etme fırsatından yararlanmak üzere tüm çalışanlarımızı harekete geçirdik.

2. BUILD a guiding coalition: Otellerimizin tüm departman yöneticilerinden oluşan 14 ayrı komite (Örneğin HK Komitesi, F&B Komitesi, Culinary Komitesi vb.) değişim yönetiminde inovatif fikirler ve yaratıcı çözümlerle COVID-19 sürecinde etkin rol oynamaya başladı. İcra Kurulu’nda bizzat görev alan her Genel Müdür, komitelere mentörlük – başkanlık yaparak katkı sağlamaya başladı. Komiteler, çalışanlarımız ile İcra Kurulu arasında çok etkin ve verimli bir köprü görevi görmektedir.

Diğer yandan tur operatörleri, danışmanlar, turizm bakanlığı, kamu otoriteleri, STK’lar ve tedarikçilerimizle iletişim ve işbirliğimizi arttırdık.

3. FORM a strategic vision and initiatives: Geçmişten bugüne başarılarla dolu yolculuğumuz sırasında öncelikle COVID-19’un getirdiği yeniliklere ve gerektirdiği koşullara uymak için SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK çalışmalarını tamamlamayı stratejik vizyon olarak belirledik. Bu çerçevede yapacağımız çalışmalarımızı Digital Dönüşümde Hızlanma, Marka – İtibar Yönetimi, İleri düzey hijyen-güvenlik uygulamaları ve hedef kitleye uygun Ürün Çeşitlendirme olarak tanımladık.

Ayrıca COVID-19 nedeniyle dondurmuş olduğumuz kalite disiplinlerine (ISO 9001:2015 QMS, ISO 10002 CSMS, ISO 22000 FSM and ISO 45001:2018 OHnS) yönelik çalışmalarımızı biran önce devam ederek tamamlamamız gerektiği ihtiyacı ile yüzleştik ve bu çalışmaları hızlandıracak adımlar attık.

4. ENLIST a volunteer army: Tüm tarafları harekete geçirebilmek üzere iletişim planımızı hazırladık. Buna göre hangi hedef kitle ile (Örn. çalışanlarımız, misafirlerimiz, tedarikçiler, tur operatörleri & acenteler, kreditorler, kamu otoriteleri, STK'lar), kimler, ne sıklıkta, hangi iletişim kanalları ile temasa geçecek ve vereceği mesajlar ile atacağı somut adımları belirledik – uygulamaya aldık.

5. ENABLE action by removing barriers: COVID-19 döneminde değişim liderliğinin önündeki zihinsel, sistemsel ve yönetsel engelleri ortadan kaldırmak üzere çözümlerimizi net olarak tanımladık. Atmamız gereken adımları ilgili komitelere ve yöneticilere delege etmek üzere süreci başlattık.

6. GENERATE short-term wins: Turizm Bakanlığının COVID-19 güvenli tesis sertifikası için belirlemiş olduğu standartları çok yakından takip edip derhal hayata geçirmemizin sonucunda TÜV-SÜD'ün denetimlerini başarıyla geçerek sektörde bu sertifikayı almaya hak kazanan ilk tesisler arasında yer aldık. Haberleri basında yer alan bu başarımızın, misafirlerimiz nezdindeki algısına ve tercihlerine olumlu yansıdığını görüyoruz.

Askıdan çağırmadığımız çalışanlarımızın BHM gönüllü bireysel emeklilik hesaplarında birikmiş birikimlerini kayıpsız serbest bırakmamızın yanısıra, ramazan ayında her birine alışveriş çekleri hediye ederek aile geçimlerine destek olmayı hedefledik.

20 Mart 2020'de yayınladığımız kararları 15 Mayıs 2020'den itibaren her ay gözden geçirmeye devam ediyoruz. 1 Nisan 2020'den itibaren Türkiye Cumhuriyeti hükümetinin sağlamış olduğu Kısa Çalışma Ödeneği ve Nakdi Ücret Desteklerinin değerli katkılarından yararlanıyoruz. Aynı zamanda BHM İK politikalarımız sayesinde çalışanlarımızı ve tüm haklarını korumakla suretiyle onlara iş güvencesi vermeyi sürdürebilmekteyiz. Bunlara ek olarak onlara sunduğumuz güvenli çalışma ortamı, gelişim fırsatları ve verdiğimiz uzaktan eğitimler neticesinde uyguladığımız İK politikalarının son 6 ayda çalışan sadakatinde ve memnuniyetinde %8-15 arası artışlar ölçümledik.

7. SUSTAIN acceleration: Değişim liderliğimizde belirlediğimiz önceliklerimiz ve eylemlerimiz: Sürdürülebilirlik konusunu gündemde tutacağız ve çalışmalara devam edeceğiz. Misafirlerin bizi tercih etmesi için güven tesis edebilmek odak noktamız olmaya devam edecek. Misafirlerimize unutulmaz deneyimler için uygulamalar geliştirmeye (inovasyon) devam edeceğiz. Çalışanlarımıza COVID-19 bilinçlendirme ve bilgilendirme eğitimlerine devam edeceğiz. Tedarikçiler ve kamu kuruluşları ile güçlü işbirliğimizi sürdüreceğiz.

8. INSTITUTE change: COVID-19 hakkında belirsizliğin devam ettiği şu günlerde 7. aşamadan 8. aşamaya geçiş hazırlıklarına başlıyoruz. Bu aşamada sadece değişimi kalıcı hale getirmek ve perçinlemekle kalmayıp, aynı zamanda güçlü bir vizyon çizmek ve çalışanlarımızla BHM'de parlak bir gelecek sağlamak ve güçlü adımlar atmayı sürdürmek üzere yapacağımız çalışmalara odaklanıyoruz.

İ. Hakan YILMAZ - MTQM (Hons), BSc. ME – Barut Hotels grubuna bağlı Barut Hospitality Management (BHM)'de Grup İnsan Kıymetleri Direktörü olarak görev almaktadır. <https://www.linkedin.com/in/hakanyilmaz/>