

COVID-19 PANDEMİSİNİN ÖRGÜTSEL TASARIMA ETKİSİ

THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON ORGANIZATIONAL DESIGN

Zekeriya ŞAHİN

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Deniz ve Liman İşletmeciliği Programı, zekeriyasahin1978@hotmail.com, 532 5731363, ORCID No: 0000-0002-2811-3264

ÖZET

Dünya genelinde bu zamana kadar yaşanmış olan tüm pandemiler, ekonomik krizlerde olduğu gibi örgütsel tasarım yapılarını normal işleyiş düzeninin dışına itmektedir. Bu dönemlerde örgütler pandeminin yıkıcı etkilerinden olumsuz etkilenmemek adına örgütsel tasarımlarını dayanıklı bir şekilde kurmaladırlar.

2020 yılı mart ayında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak nitelendirilen Covid-19 birçok örgütün iş yapış şekillerini değiştirmiştir. Pandemi sonucunda büyük ölçekli örgütlerin oluşturmuş oldukları tedarik zincirleri ve paydaşları ile kurdukları iletişim önemli ölçü de olumsuz etkilenmiştir. Covid-19 pandemisi gibi yaşanabilecek olumsuz durumlarda örgütlerin ne kadar kırılğan tasarımlara sahip oldukları anlayışı ortaya çıkmıştır. Ancak her ne kadar işletmelerin kırılğan örgütsel tasarımlara sahip olduklarının belirtilmesinin yanında bazı örgütlerde bu durumu kendi taraflarına çekerek daha olumlu atlatabilmişlerdir. Tüm örgütlerin aynı pandemi etkilerine maruz kalmış olmalarına rağmen örgütsel tasarımlarını en iyi şekilde yönetebilen işletmelerin daha çevik bir organizasyon oluşturabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Pandemi koşullarında örgütsel çift yönlülük kavramını örgüt kültürü olarak benimsemiş olan işletmelerin pandemiden çok daha az etkilendikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Örgütsel çift yönlülük bu zamana kadar hep inovasyon kavramı ile bağdaştırılmıştır. Ancak pandemi ile örgütsel çift yönlülük kavramının örgütsel tasarım kavramı ile bağdaştırılması gerektiği ve örgütlerin tasarımı açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yönetim alanında örgütsel çift yönlülük genel olarak, mevcut kaynaklardan yararlanmak, iş süreçlerini ve modelini sürdürmek, mevcut pazarda mevcut müşteri portföyü ile varlığını sürdürmeyi içeren yararlanma yeteneği ile yeni yetkinlikler, fırsatlar, kaynaklar, iş modelleri aramayı içeren keşfetme yeteneğinin eş zamanlı olarak kullanılmasıdır. Çift yönlülüğün en çok kabul edilen tanımı yararlanma ile keşif arasında bir denge olmasıdır.

Belirtilen nedeler sonucunda tasarlanan çalışmanın ana problemini aynı sorunları yaşayan farklı işletmelerin örgütsel tasarımlarına olan etkileri nelerdir şeklindedir. Ana problem çerçevesinde bu çalışmada Covid-19 pandemisinin örgütler üzerindeki potansiyel etkileri ve bu kapsamda örgütsel tasarım süreçlerine olan etkileri incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Örgütsel Tasarım, Örgütsel Çift Yönlülük

## ABSTRACT

All the pandemics that have been experienced until now around the world push the organizational design structures out of the normal working order, as in the economic crises. In these periods, organizations should establish their organizational designs in a durable way in order not to be adversely affected by the devastating effects of the pandemic.

Defined as a pandemic by the World Health Organization (WHO) in March 2020, Covid-19 has changed the way many organizations do business. As a result of the pandemic, the supply chains of large-scale organizations and the communication they have established with their stakeholders have been adversely affected. The understanding of how fragile designs organizations have in adverse situations such as the Covid-19 pandemic has emerged. However, although it is stated that businesses have fragile organizational designs, some organizations have been able to overcome this situation more positively by taking their side. Although all organizations have been exposed to the same pandemic effects, it has been concluded that businesses that can manage their organizational designs in the best way can create a more agile organization.

It has emerged that businesses that have adopted the concept of organizational duality as an organizational culture in pandemic conditions are much less affected by the pandemic. Organizational duality has always been associated with the concept of innovation until now. However, with the pandemic, it has been understood that the concept of organizational duality should be associated with the concept of organizational design and it is especially important in terms of the design of organizations.

In the field of management, organizational duality is generally the simultaneous use of exploitation capability, which includes exploiting existing resources, maintaining business processes and model, maintaining a presence in the existing market with an existing client portfolio, and the ability to explore, including seeking new competencies, opportunities, resources, and business models. The most accepted definition of duality is a balance between exploitation and discovery.

The main problem of the study, which was designed as a result of the stated reasons, is what are the effects on the organizational designs of different businesses experiencing the same problems. Within the framework of the main problem, in this study, the potential effects of the Covid-19 pandemic on organizations and its effects on organizational design processes were examined in this context.

**Key Words:** Covid-19, Organizational Design, Organizational Duality

## 1. GİRİŞ

Teknolojik yenilikler, değişen müşteri talepleri ve acımasız piyasa rekabeti günümüz iş çevresinin belirgin özelliğidir. 2000’li yıllarda teknolojideki hızlı gelişmeler, politik çalkantılar ve ekonomik belirsizlikler, şirket iflasları, yöneticileri yeni fırsatlar keşfederek, piyasa dalgalanmalarına karşı uyum sağlamaya ve piyasa değişikliklerine karşı hazırlıklı olmaya yönelik stratejiler geliştirmeye zorunlu kılmıştır. Tek bir stratejiye bağımlı kalarak piyasada konumunu güçlendirmek, türbülanslı çevrelerde firmalara gelecek garantisi vermemektedir. Firmaların sahip oldukları temel yetkinlikleri bugünkü önemli güçleri olsa da yarının güçsüzlüğü haline gelebilmektedir. Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, çevresel değişikliklere karşı uyum sağlayabilmesi ile dinamik yetenekler geliştirmelerine, çevik olmalarına bağlıdır.

Dünya genelinde bu zamana kadar yaşanmış olan tüm pandemiler, ekonomik krizlerde olduğu gibi örgütsel tasarım yapılarını normal işleyiş düzeninin dışına itmektir. Bu dönemlerde örgütler pandeminin yıkıcı etkilerinden olumsuz etkilenmemek adına örgütsel tasarımlarını dayanıklı bir şekilde kurmaladırlar.

2020 yılı mart ayında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak nitelendirilen Covid-19 birçok örgütün iş yapış şekillerini değiştirmiştir. Pandemi sonucunda büyük ölçekli örgütlerin oluşturmuş oldukları tedarik zincirleri ve paydaşları ile kurdukları iletişim önemli ölçü de olumsuz etkilenmiştir. Covid-19 pandemisi gibi yaşanabilecek olumsuz durumlarda örgütlerin ne kadar kırılğan tasarımlara sahip oldukları anlayışı ortaya çıkmıştır. Ancak her ne kadar işletmelerin kırılğan örgütsel tasarımlara sahip olduklarının belirtilmesinin yanında bazı örgütlerde bu durumu kendi taraflarına çekerek daha olumlu atlatmışlardır. Tüm örgütlerin aynı pandemi etkilerine maruz kalmış olmalarına rağmen örgütsel tasarımlarını en iyi şekilde yönetebilen işletmelerin daha çevik bir organizasyon oluşturabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak başarılı firmalara bakıldığında sadece çevik olmak yeterli değildir. Dinamik yeteneklerinin örgütsel bağlam çerçevesinde örgütün tamamında hakim olması, örgüt kültürünün birer parçası olması gerekmektedir. Başarılı firmalar, kendilerine güç sağlayan ve pazarda konumlarını belirleyen temel yetkinliklerini, mevcut bilgilerini, süreçlerini, kaynaklarını kullanarak verimlilik ve karlılık sağlarken, diğer taraftan geleceklerini düşünerek yeni fırsatlar arayan, bilgisini sürekli yenileyen ve geliştiren, yeni kaynaklar ve yetkinlikler oluşturan firmalardır. Her iki yeteneği birbirini tamamlayan ve her ikisi arasında denge sağlayan, çift yönlü firmalardır. Bu iki yetenek arasındaki denge kurarak firmalar çevresel değişikliklere hazırlıklı olurlar (Birkinshaw ve Gupta, 2013).

Bu çift yönlülük sayesinde kısa vadede mevcut iş rutinlerinin sağladığı karlılık avantajına sahip olurken, geleceğe yatırım yapmak üzere esneklik ve risk alma kapasiteleriyle uzun vadede varlıklarını güvence altına almaktadırlar. Ancak, uzun vadede dinamik yeteneğe sahip olmak tek başına yeterli değildir.

Pandemi koşullarında örgütsel çift yönlülük kavramını örgüt kültürü olarak benimsemiş olan işletmelerin pandemiden çok daha az etkilendikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Örgütsel çift yönlülük bu zamana kadar hep inovasyon kavramı ile bağdaştırılmıştır. Ancak pandemi ile örgütsel çift yönlülük kavramının örgütsel tasarım kavramı ile bağdaştırılması gerektiği ve örgütlerin tasarımı açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yönetim alanında örgütsel çift yönlülük genel olarak, mevcut kaynaklardan yararlanmak, iş süreçlerini ve modelini sürdürmek, mevcut pazarda mevcut müşteri portföyü ile varlığını sürdürmeyi içeren yararlanma yeteneği ile yeni yetkinlikler, fırsatlar, kaynaklar, iş modelleri aramayı içeren keşfetme yeteneğinin eş zamanlı olarak kullanılmasıdır. Çift yönlülüğün en çok kabul edilen tanımı yararlanma ile keşif arasında bir denge olmasıdır.

Belirtilen nedeler sonucunda tasarlanan çalışmanın ana problemini aynı sorunları yaşayan farklı işletmelerin örgütsel tasarımlarına olan etkileri nelerdir şeklindedir. Ana problem çerçevesinde bu çalışmada Covid-19 pandemisinin örgütler üzerindeki potansiyel etkileri ve bu kapsamda örgütsel tasarım süreçlerine olan etkileri incelenmiştir.

## 2. PANDEMİ TEHDİDİ

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Çin’de yer alan Wuhan şehrinde 2019 yılının Aralık döneminde kendini gösteren pandemiden dolayı meydana gelen hastalığı Covid şeklinde adlandırmaktadır. Bunun yanında pandeminin yayılma sürecinin önemi ve öngörülen tedbirlerin uygulanmaması nedeniyle 12 Mart 2020 tarihinde Covid-19 pandemi kapsamına giren bir hastalık olarak kabul görmektedir. Pandemi basite indirgenecek bir konu olarak görülmemektedir. Doğru anlamda ifade edilmemesinden dolayı fazlası ile kaygı uyandırabilmenin yanında, gerçekleştirilen direncin bir yararının bulunmadığı algısından dolayı geniş kapsamlı yaşam kaybına neden olabilmektedir. Salgının gidişatını olumlu yöne çevirmek ait olunan ülkenin sağlık yaklaşımları ile yakından ilgilidir. Bireylerin sosyal mesafe adı altında karşılıklı temasa girmemeleri konusu ile birlikte hayat standartlarının yanında iş dünyasının, eğitim ve öğretim metotlarının farklılaştığı, erişim, turizm ve hizmet alanı ile birlikte Gayri Safi Milli Hasıla ile işgücü oluşumunda iktisadi anlamda önemli ölçüde negatif durumun yaşanacağı ifade edilerek, uluslararası boyutlarda bireylerin sağlıkları adına önemli bir risk oluşturacağı belirtilerek, tüm dünya insanlığı adına bir tehdit şeklinde ifade edilen pandeminin sonraki süreçlerde kişi devlet ve küresel seviyede farklılaşmanın nedeni olacağı da ifade edilmektedir.

Covid-19 pandemisi, diğer örneklerde de yaşandığı üzere, kişilerin küresel bağlamda kamu alanında sağlık açısından risk içeren bir durumu meydana getirdiği görülmektedir. Söz konusu virüsün oluşmasına meydan veren şartların yok edilmesi, bu tür yayılımların yinelenmesine engel olabilirken, sonraki evrelerde farklı bir pandemiye yönelik hassasiyetinin sürebileceği düşünülmektedir. Söz konusu duyarlılığın sonlandırılması, Covid-19’da da görüldüğü gibi, virüsü taşıyıcı işlevi bulunan bireylerin bu evrede gözetim altında tutulmasına bağlı olmaktadır.

Covid-19 gibi salgın durumlarının haricinde seri bir şekilde yayılması ve geniş kapsamlı birey kayıplarının oluşturduğu etkinin düzeyleri ile haberleşmeden erişime, iktisadi yaşamdan politik yaşama, kişisel hak ve hürriyetlerden kamu görevlerine değin bütün sektörlerde neden olduğu hasarın düzeyinin tam olarak saptanabilmesi mümkün olmamaktadır. Meydana gelebilecek hasarın ne ölçüde geliştiği ardından gelen evrede ve her bakımdan gözlemlendiği gibi küresel etkileşim açısından da bırakacağı etkileri ölçümlerde pandemi krizi bağlamında değerlendirilmektedir. Pandeminin neden olduğu krizin risk oluşturduğu kişisel ve milli oluşumlarla, hükümetlerle küresel yapının işlevine değin çok çeşitli etkileri görülmektedir.

### 3. PANDEMİ DÖNEMİNDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

#### 3.1. Örgütsel Çift Yönlülük Kavramı

Yönetim alanında örgütsel çift yönlülük genel olarak, mevcut kaynaklardan yararlanmak, iş süreçlerini ve modelini sürdürmek, mevcut pazarda mevcut müşteri portföyü ile varlığını sürdürmeyi içeren yararlanma yeteneği ile yeni yetkinlikler, fırsatlar, kaynaklar, iş modelleri aramayı içeren keşfetme yeteneğinin eş zamanlı olarak kullanılmasıdır. Çift yönlülüğün en çok kabul edilen tanımı yararlanma ile keşif arasında bir denge olmasıdır. Alanda bu konuda ilk çalışma yapanlardan March'ta çift yönlülüğü bu şekilde tanımlamaktadır. Yararlanma tercih, iyileştirme, üretim, yürütme, verimlilik ve uygulama gibi unsurları içerirken; keşfetme, bilgi yaratımı ve gelecek fırsatların analizi gibi kavramları içermektedir. Bu iki yetenek arasında bir ödünleşme var gözükse de, mevcut kaynaklardan yararlanma pahasına yeni fırsatları arayan örgütler büyük olasılıkla bundan yarar elde etmeksizin tecrübe maliyetlerine katlanmak durumundadır. Bu örgütler sıklıkla getirisi olmayan yetkinlik ve geliştirilmemiş pek çok yeni fikir havuzuna sahip olacaktır. Keşfetme pahasına mevcutlardan yararlanmaya devam etmek ise, kısa vadede getirisi olmasına ve verimliliği sağlamasına rağmen, uzun vadede belirsiz çevresel koşullarında başarısızlığa yol açacaktır.

Örgütlerin bu iki yeteneği nasıl yöneteceği, hangi faaliyetlere kaynak ayırılacağı, örgütün genel davranış biçimlerinin nasıl olacağı ve yöneticilerin değişen çevre koşullarında nasıl karar alacağı örgütün hayatta kalması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasını belirleyecek olup, tercih edilecek stratejiye bağlıdır.

Örgütsel çift yönlülük kavramını yönetim alanına kazandıran ilk kişi olan Duncan (1976), örgütsel çift yönlülüğü firmanın kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bu kapasite firmanın günlük işlemlerine ve hali hazırda birikmiş kaynakların avantajından yararlanmakla birlikte, firmanın giderek artan dinamik ve karmaşık dışsal çevreye uyum sağlaması ve rekabet avantajını geliştirmesine imkan sağlamaktadır. Duncan bütünsel örgütsel çift yönlülüğe dikkat çekerken, March (1991) mevcut yetkinliklerden yararlanma kapasitesi ve yeni yetkinlikler keşfetme kapasitesi olarak ifade edilen örgütlerin kapasitesini öğrenmeyle ilişkilendirmiştir. March'ın 1991'deki çalışmasında özetlediği gibi, yeni kaynakların keşfedilmesi (exploration) ve mevcutların kullanılması (exploitation) arasındaki ayrım firmanın performansı üzerinde önemli sonuçlara yol açıp, firmanın davranış ve stratejisinde kökten farklılığa yol açmaktadır. Yeni yetkinlikler önemli ürünlerin piyasaya sunulmasını sağlayan tümüyle yeni bilgi, teknolojilerin araştırılması ve elde edilmesi anlamına gelirken, mevcut yetkinlikler, mevcut iş modelinin yürütülmesi, mevcut ürünlerin pazardaki konumunu güçlendirmek, varolan bilgiyi geliştirmek anlamına gelmektedir.

#### 3.2. Keşfetme ve Yararlanma Kapasitelerinin Dengelenmesi

Keşif ve mevcuttan yararlanmanın tamamlayıcı yararlarının ışığında, araştırmacılar bu faaliyetler arasında bir dengenin sağlanmasının hayatta kalma ve refahın anahtarı olduğunu öne sürmektedir (March, 1991). Keşfetme pahasına mevcuttan yararlanmayı öne çıkaran örgütler, optimal olmayan dengede sıkışıp kalmaktadır (Levinthal ve March, 1993) ve bu çevreye uyumu zorlaştırmaktadır. Benzer biçimde, yararlanma pahasına yeniyi araştırma çabasına giren örgütler mevcut fırsatları değerlendirmekten kaynaklanan faydaları elde etmeksizin tecrübe masraflarına katlanmak zorunda kalmaktadır (March, 1991).

Bir örgüt, mevcut varlığını sağlamak için yeterli bir biçimde mevcut kaynaklardan yararlanmalı ve aynı zamanda örgütün gelecekteki varlığını sağlamak için de keşfe yeterli dikkati göstermelidir (Levinthal ve March, 1993). Bazı araştırmalar, keşif ve yararlanma arasındaki dengeye atıfta bulunarak, çift yönlülük kavramını kullanmış olsa da, (Rothaermel, 2004; Şimşek, 2009), Lavie, Stettner ve Tushman (2010) çift yönlülüğü eş zamanlı olarak yararlanma ve keşfin sadece bir yaklaşımı olarak önermektedir.

Kilit soru, keşif ve yararlanma arasındaki uygun denge düzeyiyle ilgilidir. Bir bakış açısına göre yararlanma minimum tutulmalı ancak yeterli düzeyde olmalı, kalan kaynaklar keşfe yatırılmalıdır. Alternatif olarak, başka bir görüşe göre, keşif, örgütün çoğunlukla yararlanmaya yatırım yaptığı sırada, bazı asgari eşikleri karşılayabilmelidir. Bazı çalışmalar örgütlerin keşif ve yararlanma faaliyetlerini eşit miktarlarda sürdürmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmalar uygun denge düzeyi için alternatif yaklaşımlar sunmasına rağmen, örgütlerin ayakta kalabilmesinin denge gerektirdiği, yararlanma ve keşfin net karışımının optimalini belirtmenin zor olduğu sonucuna varmıştır (Levinthal ve March, 1993).

Keşif ve yararlanma arasında bir dengenin sağlanması zordur. Çünkü bu iki faaliyet türünün sonuçları, değişkenliği, zamanlamaları ve örgüt içindeki ve dışındaki dağılımları farklıdır (March, 1991). Ya keşif ya da yararlanmayı desteklemek için kaynak tahsisinde var olan ödünleşmenin yanında, bu iki faaliyetin birbirini dengeleyen birbiriyle çelişen örgütsel rutinlerini de incelemek gerekir (Lavie ve Rosenkopf, 2006). Bir denge elde etme zorlukları göz önüne alındığında, bazı akademisyenler, denge kavramından denge kurma sürecine dikkat çekmiştir; bir örgütün, herhangi bir anda, keşif ve yararlanmanın fiili oranlarından bağımsız olarak, bir dengenin sağlanmasına yönelik çabalarına atıfta bulunmuştur (Birkinshaw ve Gupta, 2013; Tushman ve O'Reilly, 1996). Çoğu araştırma üstün örgütsel performans ve uzun dönem varlığını sürdürmek için keşif ve yararlanma arasında uygun bir dengenin olmasının önemli olduğunu belirtmesine rağmen, (March, 1991; Siggelkow ve Levinthal, 2003) akademisyenler ayrıca örgütlerin bu faaliyetleri dengelemeye çalıştıklarında ortaya çıkan içsel zorlukları da gözlemlemiştir (Eisenhardt ve Brown, 1998; Lavie ve Rosenkopf, 2006; Levinthal ve March, 1993; Tushman ve O'Reilly, 1996). Bu gözlem, örgütlerin bu hedefe ulaşım ulaşmadığına dair sorulara dikkat çekmektedir. Keşif ve yararlanmanın dengelenmesi ile ilgili literatürde bir gelişme olsa da, örgütlerin keşif ve yararlanmayı dengelemesi gerektiği yönündeki normatif varsayımlar ile diğer taraftan ve eldeki aktiviteyi güçlendiren davranışsal eğilimler arasında hala bir çelişki vardır (Lavie ve Rosenkopf, 2006). Yine de çoğu akademisyen, uygun keşif ve yararlanma düzeylerinin, örgütün misyonu, baskın mantığı ve endüstri koşullarına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Lavie ve Rosenkopf, 2006; March, 1991). Örgütün strateji ve çevresel koşullarındaki değişiklik yararlanma ve keşfin düzeyi ile ilgili gerekli ayarlamayı gerektirir (Auh ve Mengüç, 2005).

Sonuç olarak, günümüzde mevcutlardan yararlanmaya yönelik güçlü eğilimler sergileyen örgütler, zaman içinde dengeye doğru yönelen önemli keşif çabalarına girebilmektedir. Doğal yol bağımlılıklarına ve atalet basınçlarına karşı koymak, zaman içinde keşif ve yararlanma arasındaki dengeyi korumak için keşif ya da mevcuttan yararlanmaya sürekli yatırım yapılması gerekmektedir.

### 3.3. Pandemi Döneminde Örgütsel Çift Yönlülük Kültürü

Çift yönlü örgüt kültürü yukarıda açıklandığı üzere, teoride yararlanma ve keşif yeteneklerinin eş zamanlı uygulanmasıdır. Birçok araştırmacı teoriye katkıda bulunmakla beraber çift yönlü örgüt kültürünün fiiliyatta nasıl uygulandığının netleştirmek adına örnek olay çalışmaları daha kalıcı bilgi sunmaktadır.

Uygulayıcı olarak, BNP Paribas Fortis'in Transversal Portföy Yönetimi başkanı Antonio Nieto Rodriquez yararlanma ve keşif kavramlarını anlatmak ve yürütmek için etkin anlamlar geliştirmek zorunda kalmıştır. Örgütsel çift yönlülük kavramını, iki farklı iş modelleri arasında gerginlik olarak tanımlamıştır. İşletmeyi değiştirmeye karşı, işletmeyi yönetmek (Rodriquez vd., 2014).

**İşletmeyi Yönetmek:** Operasyon, satışlar, müşteri hizmetleri ve finans gibi temel süreçleri içermektedir. Herhangi bir firmada elde edilen cironun büyük kısmı iş yürütme faaliyetlerinden elde edilmektedir. İş yürütme firmayı ayakta tutmakta, iş yürütme bırakılırsa firma varlığını kaybetmektedir. İş yürütmenin odağı kısa zamanlıdır, amaçlar esasen ticari, finansal ve performans kökenlidir. Amaçlar verimlilik, üretkenlik, hızla ilgilidir, işletmeyi yönetmek teoride yararlanma terimine karşılık gelmektedir.

**İşletmeyi Değiştirmek:** Örgütün geleceğini tasarlamaktır. Tüm inisiyatifleri, projeleri ve stratejik ve taktik programları içermektedir. Örgütler genellikle paralel olarak çalışan yüzlerce ve binlerce inisiyatife sahiptir. İş değiştirmek, örgütler için gelecek değeri yaratmaktadır. Amaçlar genellikle daha stratejik ve vizyona daha yakındır fakat yararları sadece orta ve uzun vadede elde edilebilmektedir. Operasyonel amaçlardan daha az somut ve niceliklidir. Bu hedefler, işletmenin büyümesini ve kârlılığını önemli ölçüde artıracak şekilde dönüştürmeyi amaçlamaktadır ancak son derece risklidir ve faydaların elde edileceğine dair kesin bir kanıt yoktur. Akademik açıdan bu bir keşiftir.

Üst düzey yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları temel sorun, aynı anda her iki boyuta odaklanmanın çok zor olmasıdır. Kısa vadeli hedeflere çok fazla odaklanıldığında, piyasa koşulları geliştikçe rekabet artacaktır. Diğer taraftan çok fazla iş değiştirmeye odaklanılırsa, daha iyi gelecek umuduyla bugünün feda edebilmesi söz konusu olacaktır.

Tek bir boyutta başarılı olmak aynı zamanda son derece zordur. Manuel Hensmans ve arkadaşları 1984'ten 2003'e kadar 20 yıllık bir süre içinde halka açık en büyük İngiltere şirketlerinin 215'ini araştırmıştır. İlk önce uzun dönem boyunca firmaların işlerini nasıl iyi yürütebildiklerine bakmışlardır. 215 adet firmanın sadece 28'inin sektörlerinin sınırında 20 yıl boyunca tutarlı bir şekilde performans gösterebildiklerini, bu 28'in sadece üç tanesinin, 20 yıl boyunca sürekli olarak performans gösterirken büyük stratejik değişiklikler yapabildiği sonucuna varmışlardır (Rodriquez vd., 2014). Bu durum aslında pandemi dönemlerinde işletmelerin örgütsel tasarımlarını en iyi şekilde yönetebilecekleri için başvurmaları ve kültür olarak edinmeleri gereken yaklaşımlar olarak düşünülmektedir.

Rodriquez'in işletmeyi yönetmek ve işletmeyi değiştirmek olarak nitelendirdiği iki farklı iş modeli aslında akademik literatürde mevcutlardan yararlanma ile keşif olarak adlandırılan örgütün iki farklı yeteneğini ifade etmektedir. Gibson ve Birkinshaw'un adaptability ve allignment olarak kavramsallaştırdığı eşgüdüm-ahenk ve uyuma denk gelmektedir (Rodriquez vd., 2014).



#### 4. ÇİFT YÖNLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLAR İLİŞKİSİ

Çift yönlülük dinamik bir yetenektir. Teece'in (2007) orijinal tanımıyla dinamik yetenek, firmanın hızlı değişen çevrelere karşı içsel ve dışsal yetkinliklerini yeniden yapılandırma, inşa etme ve entegre etme yeteneğidir. Dinamik yetenekler, operasyonel yetenekleri değiştirmeyi ve geliştirmeyi, ilgili taraflar için en azından tatmin edici bir performans altında müşterileri memnun etmek için kullanılan yetenekleri oluşturur (Teece, 2007). Çift yönlülük bu yönüyle dinamik örgütsel kurallardan birisi olan stratejik tatmin ilkesiyle bağlantılıdır. Stratejik tatminde, tek bir hedefin maksimizasyonu yerine her hedef için memnuniyet seviyelerinin en azından olmasıdır. Bu ilke kendiliğinden hedeflenen çıktı arasında dengenin de gözetilmesini sağlar.

Çift yönlü örgüt kültürünün önemli bir unsuru olan paylaşılan vizyon, örgüt üyelerine bir amaç ve yön duygusu sağlar ve gevşek bir şekilde birleştirilmiş bir sistemi bir arada tutmaya ve tüm bir organizasyonun entegrasyonunu teşvik etmeye yardımcı olur (Weick, 1990). Bu nedenle, özellikle, çeşitli fırsatlar ortaya çıktığında, sınırlı örgütsel kaynaklar olduğunda, paylaşılan vizyon, örgütsel kaynak değişimi ve entegrasyonu için bir sınırlayıcı mekanizma olarak görülebilir. Sınırlayıcı mekanizma özelliğiyle paylaşılan vizyon, örgüt içinde ne yapılması veya yapılmaması gerektiği yönündeki kılavuz görevi gören dinamik örgütsel kuralların işlevselliğini artırmaktadır. Çünkü paylaşılan vizyon olmaksızın, bir firmanın gerçekliği, örgütü farklı yönlerde doğru çeken son derece hevesli ve kararlı kişilerle nitelendirilecektir. Paylaşılan vizyon, girişimci kaynakları yaygın olarak tanınan fırsatlara yönlendirir ve bir firmanın bunları tam olarak yararlanma kapasitesini artırır. Bu yönüyle dinamik örgütsel kuralların kaynak yarar ilkesinin uygulanmasına zemin yaratır. Paylaşılan vizyon, bireylerin örgütle olan ilişkisini yansıtır ve onlara iyi çalışan olma gerekçelerini sunar ve bu nedenle paylaşılan vizyon, bireysel hedeflerini ve eylemlerini kolektif hedef ve eylemlere indirgeme istekliliğini artırır (Leana, Harry ve Buren, 1999).

Dinamik yeteneklerin gelişimi için en önemli mekanizma: süreçler, yol bağımlılığı, öğrenme ve tecrübe edinmedir (Zolla, 2002). Dinamik yeteneklerin gelişimi, firmaların heterojenliğine katkıda bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin kilit unsurları arasında, bir işletmenin tasarlandığı temel yöntem olan öğrenmeye ve yeniliğe yönelik örgütsel süreçlerin yanı sıra zaman içinde firmaların yatırım tercihlerini bildiren karar çerçeveleri ve sezgisel bilgiler yer almaktadır. Çift yönlülük de dinamik yetenek olup, dinamik yeteneklerin temel yapıtaşları içerisinde bulunan sezgisel bilgiler de dinamik örgütsel kurallara denk gelmektedir.

Çift yönlülük, örgütün yapısında yerleşik kurallar ve uygulamaları tarafından beslenir. Örgütün dayandığı ve tasarımındaki temel ilkeler örgütün kimliğini, karakterisliğini oluşturur. O'Reilly ve Tushman gibi bu çalışmada da dinamik yeteneklerin örgütün kültürüne yansıdığı, üst yönetimin kararlarında tezahür ettiği, mevcut varlıkları yeniden uyarlama ve gelişen tehditler ve fırsatlara karşılık vermek üzere ihtiyaç duyulan yeni beceriler geliştirmek gerektiğinde ekolojik uyumu sağladığı düşünülmektedir. Ancak O'Reilly ve Tushman'ın ürün geliştirmeyi dinamik yetenek olarak değerlendirmesi düşüncesine katılmamaktadır. Zira, ürün geliştirme iyi kurulmuş bir rutindir. Operasyonel bir yetenektir (Zahra vd., 2006). Kaynak miktarını değiştirme ve ürün geliştirme için dinamik yetenek olarak görülebilir.

Bilgi yönetimi ve kültür tek başına bugünün iş çevresinde üstün performansı ve firma yenilikçiliği yaratmaz. Ürün yaşam döngüsünün kısılması ve teknolojilerin giderek daha fazla taklit edilmesiyle birlikte, firmanın kalite yeterliliklerinin geliştirilmesiyle bilgiyi yönetmek de bir rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin tüm avantajları, kaynak kombinasyonlarının ve kalite sonuçlarının süper katkı değerinden gelir.

Çift yönlü örgüt kültürleri, kalite rekabet kabiliyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Yeni ve mevcut ürünler, hizmetler ve pazarlar için entegre bilgiyi yönetmek, öğrenmeyi, bilgiyi, süreçleri ve çıktıları belirleyen ve şekillendiren kalite boyutuyla ilgilidir. Böylece niteliğe dayanan örgütsel kural ve ilke ile hareket eden firmaların yenilikçilik performansları da gelişir.

Çift yönlü örgüt kültürü, firmanın kıt kaynaklarının yeni ürün ve fırsatların arayışına mı yoksa mevcut yetkinliklerin, işlerin geliştirilmesine mi tahsis edileceğini belirleme ve bunlar arasında denge kurmaya veya her iki faaliyeti tamamlamaya rehberlik eder. Bu yönüyle, dinamik örgütsel kuralların ilkelerinden olan kaynak devamlılığının gerçekleşmesine de yardım eder. Çift yönlülük keşfetme ve yararlanma faaliyetleri arasında görece denge içermek suretiyle firmalara, düşük getiriden, sınırlı kaynaklarını anlamsız ve faydasız yatırımlara ayırmaktan kaçınma imkanı sağlar.

Dinamik örgütsel kuralların ilkelerinden biri olan fayda yığını, bir örgütsel sinerjinin geliştirilmesinin bir yöntemidir, aynı faaliyette çok yönlü, karşılıklı yararlar elde etmektir. Geleneksel ekonomizasyonda sinerjilerin geliştirilmesi yaklaşımı, çıktılarda paralel bir düşüş olmadan girdilerin azaltılmasını içerir. Fayda yığnında ise, bu tek bir faaliyetten çok yönlü faydaları eş zamanlı üretmektir. Bu içeriğiyle, dinamik örgütsel kurallardan birisi olan fayda yığını, çift yönlü örgüt kültürünün çok yönlülüğü ve bağlamsallığı ile ilişkilidir

Dinamik örgütsel kuralların beşinci ilkesi değer katkısıdır. Bu ilke paydaşlara diğer rakiplerden farklı olarak kattığı değerle ilgilidir. Değerlilik hem ihtiyacın hem de katkının bir işlevidir. Bu tasarım ilkesi, firmaya katkı sağlamak için yararlanmanın gerekçesi ve gerekliliği ile ihtiyacı olanlara yardım etme hedefini bütünleştirir. Uygulamada bu, daha fazla ihtiyacı olanlara işletmeye katkıda bulunarak fayda sağlama fırsatı tanımayı içermektedir. Değer katkısı dinamik örgütsel kuralına sahip firmalar örgütsel çeşitliliğe, yeni fikirlere ve pazardaki gelişmelere daha açık olurlar.

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Firmalar varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve diğer dönüşümlere karşı uyum sağlamak zorundadır. Sürdürülebilir odaklı firma olmak sadece çevresel, sosyo etik ve ekonomik çevrelerde rekabet amaçlarını gerçekleştirmekle sağlanmamakta, aynı zamanda tasarlanan örgütlerinde belirgin, başarılı yetenek sergilemeyi gerektirmektedir. Bu durum pandemi ile direkt olarak ilişkilendirilebilmektedir. İş dünyasında mükemmellik elde etmek ve pandemiden en iyi şekilde sorunsuz çıkabilmek için yenilik performansını ve rekabeti artırmak için önkoşul olup, örgütler, günümüzün küresel semtinde örgütsel yeniden yapılanma ve dijital dönüşümün bir parçası olarak dinamik rekabetçi yetenekler geliştirmelidir. Bu bağlamda, çevresel değişimin hızının öngörülemediği, pandemi gibi türbülanslı çevrelerde firmalar varlıklarını sürdürmek ve uzun süreli rekabet avantajı elde etmek için dinamik yeteneklerden biri olan çift yönlü kültüre sahip örgütsel tasarım sürecine ihtiyaç duymaktadır.

Örgüt tasarım sürecine rehberlik edecek tasarım ilkeleri olarak her ne kadar farklı teorisyenler tarafından farklı kavramlar ile ifade edilse de, dinamik bir örgüt tasarım sürecinin ilkeleri olarak “*üretken ve heuristik kurallar*” olarak tanımlanan dinamik örgütsel kurallar alanda gerek tek başına kavramsal düzeyde gerekse çift yönlülük veya çift yönlü örgüt kültürü ile firma performansı ya da firma yenilikçiliği ile ilişkilerini ele alan çalışmalara rastlanılmamıştır.

Pandemi koşullarında örgütsel çift yönlülük kavramını örgüt kültürü olarak benimsemiş olan işletmelerin pandemiden çok daha az etkilendikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Örgütsel çift yönlülük bu zamana kadar hep inovasyon kavramı ile bağdaştırılmıştır. Ancak pandemi ile örgütsel çift yönlülük kavramının örgütsel tasarım kavramı ile bağdaştırılması gerektiği ve örgütlerin tasarımı açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yönetim alanında örgütsel çift yönlülük genel olarak, mevcut kaynaklardan yararlanmak, iş süreçlerini ve modelini sürdürmek, mevcut pazarda mevcut müşteri portföyü ile varlığını sürdürmeyi içeren yararlanma yeteneği ile yeni yetkinlikler, fırsatlar, kaynaklar, iş modelleri aramayı içeren keşfetme yeteneğinin eş zamanlı olarak kullanılmasıdır. Çift yönlülüğün en çok kabul edilen tanımı yararlanma ile keşif arasında bir denge olmasıdır.

Belirtilen nedeler sonucunda tasarlanan çalışmanın ana problemini aynı sorunları yaşayan farklı işletmelerin örgütsel tasarımlarına olan etkileri nelerdir şeklindedir. Ana problem çerçevesinde bu çalışmada Covid-19 pandemisinin örgütler üzerindeki potansiyel etkileri ve bu kapsamda örgütsel tasarım süreçlerine olan etkileri incelenmiştir.

Çift yönlü örgüt kültürü iletişimi temel alan, özümseme kapasitesi ile dış çevrede bilgiyi alıp özümseme ve örgüt içinde içselleştirerek, müşteri taleplerini ve değişen çevre koşullara anında cevap verebilme özelliği sayesinde müşteri odaklı yenilikçilik paradoksunu yönetilebilir hale getirip yenilikçiliği mümkün kılmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Auh, Sei ve Mengüç, Bülent, (2005). Balancing Exploration and Exploitation: the moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Birkinshaw, Christina ve Gupta, Kamini, (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organizations studies, *Academy of Management Perspectives*, 27, 287-298.
- Duncan, Robert, (1976). *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, New York: North Holland.
- Eisenhardt, Kathleen ve Brown, Shona, (1998). *Competing On the Edge*, Boston, MA: Harvard Business.
- Lavie, Dovev ve Rosenkopf, Lori, (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation, *Academy of Management Journal*, 49, 797-818.
- Lavie, Dovey, Stettner, Uriel ve Tushman, Michael, (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations, *The Academy of Management Annals*, 4, 109-155.
- Leana, Carrie, Harry, Jane ve Buren, Van, (1999). Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Levinthal, Daniel ve March, James, (1993). The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- March, James, (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Rodriquez, Paul, Hechanova, Regina ve Ma, Ma, (2014). A Study OF Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams, *Journal of Technology Management and Innovation*, 9, 21-34.
- Rothaermel, Deeds, (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, 25, 201-221.
- Siggelkow, Nicolaj ve Levinthal, Daniel, (2003). Temporarily divide to conquer: centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation, *Organization Science*, 14, 650-669.
- Şimşek, Zeki, (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, *Journal of Management*, 46, 597-624.
- Teece, David, (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Tushman, Michael ve O'Reilly, Charles, (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38, 23-36.
- Weick, Orton, (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15, 203-223.
- Zahra, Shaker, Sapienza, Harry ve Davidson, Peter, (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zolla, Winter, (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13, 339-361.