



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Gelis** 16.04.2022  
**Published /Yayınlanma** 29.06.2022  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Ulukapı Yılmaz, H. & Yılmaz, A. (2022). Krizler bağlamında örgütsel rezilyans ve örgütsel ustalık. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(84), 1168-1175.  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3136>

**Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ**  
<https://orcid.org/0000-0001-7496-7095>  
İşletme Bölümü, Konya / TÜRKİYE

**Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ**  
<https://orcid.org/0000-0002-7443-6064>  
Selçuk Üniversitesi, İşletme Bölümü, Konya / TÜRKİYE

## KRİZLER BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL REZİLYANS VE ÖRGÜTSEL USTALIK

### ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN THE CONTEXT OF CRISES

Issue/Sayı: 84

Volume/Cilt: 9

[jshsr.org](http://jshsr.org)

ISSN: 2459-1149

#### ÖZET

Genellikle öngörülemeyen ve engellenemeyen durumlardan olan krizler, örgütler için zor zamanlardır. Krizler, hayatlarını tehdit ederken, varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler, her daim krizleri aşabilmenin ve bu krizleri fırsatlara çevirebilmenin yollarını aramaktadırlar. Bu çalışma, "Kriz dönemlerinde varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütler, örgütsel rezilyansın sağlanmasında hangi yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar ve örgütsel ustalık bu yeteneklerden birisi midir?" soruları üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla çalışmada, literatür taraması yoluyla örgütsel rezilyans ve örgütsel ustalık kavramları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışma sonucunda; örgütsel ustalığın, örgütsel rezilyansın öncüllerinden birisi olduğu, olası bir krizde örgütsel ustalığın örgütün hayatta kalmasını sağlayabileceği, bu doğrultuda örgütsel ustalığın örgütsel rezilyansı sağlamada etkili görüldüğü sonuçları elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel ustalık, Örgütsel çift yönlülük, Örgütsel rezilyans, Örgütsel dayanıklılık, Kriz.

#### ABSTRACT

Crises, which are unpredictable and unavoidable situations, are difficult times for organizations. While crises threaten their lives, organizations that want to survive are always looking for ways to overcome crises. This study, is built on the questions "Which skills are necessary to ensure organizational resilience of organizations that want to continue their existence in times of crisis and is organizational ambidexterity one of these skills?". As a result of the study, it was found that; organizational ambidexterity is one of the antecedents of organizational resilience, organizational ambidexterity can ensure the survival of the organization in an organizational crisis and in this direction, organizational ambidexterity is seen as effective in providing organizational resilience.

**Keywords:** Organizational ambidexterity, Organizational duplexity, Organizational resilience, Crisis.

## 1. GİRİŞ

Krizler, genellikle öngörülemeyen zorlu dönemlerdir. Günümüz dünyasında herhangi bir noktada yaşanan bir olay, çok uzaklardaki başka toplumları etkileyebilmektedir. Bu haliyle krizler, kaçınılmaz zor olan olgular olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bunun yanında krizler devlet, örgüt, toplum ve birey seviyelerinde sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptirler. Krizler bir yandan birer tehdit unsuru iken, diğer yandan çeşitli fırsatlara kapı aralamaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında örgütler, her an çeşitli krizler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Varlıklarını sürdürmek adına bu beklenmeyen durumlar ile mücadele ederek küresel iş dünyasında ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin zor zamanlar karşısında işlevlerini yerine getirmeye devam etmeleri ve varlıklarını sürdürebilme yetenekleri, örgütsel rezilyans kavramı ile yönetim literatüründe yerini almıştır.

Örgütler, örgütsel rezilyansı sağlayabilmek adına birtakım yetenekler ile kaynaklara sahip olmalıdırlar. Örgütsel rezilyansın geçmişten öğrenmeye dayanan ve gelecekteki öğrenmeyi teşvik eden yapısı gereği örgütlerin sahip olması gereken yeteneklerden birisi de örgütsel ustalık olarak görülmektedir. Örgütlerin yararlanma ve araştırma stratejilerine atıfta bulunan kavram, her iki stratejinin birlikte kullanılması ile örgütlerin, usta örgütler olabileceklerini belirtmekle birlikte, örgütsel rezilyansın sağlanmasına katkı sağlayacak yeteneklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, “Kriz dönemlerinde varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütler, örgütsel rezilyansı sağlamada hangi yetenekleri kullanmaktadırlar ve örgütsel ustalık bu yeteneklerden birisi midir?” soruları üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla çalışmada, literatür taraması yoluyla örgütsel rezilyans ve örgütsel ustalık kavramları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmada öncelikle örgütsel rezilyans ve örgütsel ustalık kavramları tanımlanmış, daha sonra krizler bağlamında örgütsel ustalık ve örgütsel rezilyans ilişkisine yer verilmiştir.

## 2. ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Rezilyans, “gerilmiş bir cismin, özellikle basınç stresinin neden olduğu deformasyondan sonra boyutunu ve şeklini geri kazanma yeteneği” ve “bir talihsizlik ya da değişimden kurtulma veya ona kolayca uyum sağlama yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, t.y.). Literatürde kavram, multidisipliner yönüyle karşımıza çıkmaktadır. Fizik, biyoloji, mühendislik gibi birçok alanda kendine yer bulan kavram, yönetim literatüründe yerini “örgütsel rezilyans” olarak almıştır. Özellikle uluslararası literatürde sıkça karşılaşılan örgütsel rezilyans, son zamanlarda ulusal literatürde de kendisine karşılık bulmaktadır.

Fizik biliminden doğan rezilyans kavramı, fiziksel bir sistemin bir rahatsızlıktan sonra orijinal formuna dönme kapasitesini ifade etmektedir. Daha sonra, bir ekosistemin işlevini sürdürürken şokları absorbe etme yeteneğine atıfta bulunmak için kullanıldığı ekolojik bilimlere uygulanmıştır. Bir sistemin bozulmadan geri dönme yeteneği olarak kavramsallaştırması ve basit neden-sonuç dinamikleri ile sistemlerin makine görünümüne dayanması sonucunda mühendislik terimi olarak ele alınmıştır. Kavram, yönetim literatürüne örgütsel rezilyans olarak uyarlanmıştır. Politikalar, süreçler ve örgüt kültürü gibi yeni yapıların ortaya çıkması sonucu sistemlerin uyarlanmasını ve dönüştürülmesini içeren yaklaşım ile örgütsel rezilyans, örgütlerin zorluklar karşısında işlevlerini yerine getirmeye devam etmelerini nitelendirmektedir (Barasa, Mbau ve Gilson, 2018).

Örgütsel rezilyans, örgütün zorlu koşullardan daha güçlü ve daha becerikli çıkması, pozitif uyumun sağlanması olarak görülmektedir. Buradaki zorlu koşullar; hatalar, skandallar, krizler ve şokları içermektedir (Rudolph ve Repenning, 2002). Örgütsel rezilyans sonrasında “örgütün önceki yapısının daha sonraki yapısına karmaşık biçimlerde dahil edildiği davranışsal sistemlerin hiyerarşik bir entegrasyonunu” yaratarak mevcut varlığı olduğu kadar gelecekteki varlığı da güçlendirdiği düşünülmektedir (Egeland, Carlson ve Sroufe, 1993). Bu yönüyle örgütsel rezilyans, bir örgütün stratejik farkındalık ve operasyonel yönetim sayesinde iç ve dış çevreden gelen olumsuz etkilerle önceden yüzleşme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Annarelli ve Nonino, 2016). Folke (2006) ise örgütsel rezilyansı, sistemin öğrenirken ve yeniden örgütlenirken olumsuzlukları absorbe etme kapasitesi olarak görmektedir. Örgütsel rezilyans, geçmişten öğrenmeye dayanmakla birlikte, gelecekteki öğrenmeyi de teşvik eden bir unsurdur. Ancak örgütsel rezilyansı sadece öğrenme ile bağdaştırmak da yanlış olacaktır. Kavramı daha geniş yetenekler bağlamında ele almak gereklidir (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

Bir örgütün rezilyans kapasitesi, çalışanlarının bireysel dayanıklılığına bağlı olsa da, yalnızca bireysel kapasitelerin toplamı olarak görülmemelidir. Örgütsel rezilyans, dayanıklılık sonuçları üreten çeşitli örgütsel yeteneklerden oluşmaktadır. Bu yetenekleri örgütsel rezilyans kapasitesi olarak adlandırmak mümkündür. Literatürde görülen örgütsel rezilyans kapasitelerine üç başlıkta yer verilebilir: *Beklenti kapasitesi*, *başta çıkma kapasitesi* ve *uyum kapasitesi*. Beklenti kapasitesi örgütün içerideki ya da çevredeki kritik gelişmeleri tespit etme, onlara adapte olma ve değişiklikler gerçekleşmeden önce tepki verme yeteneğini ifade etmektedir. Beklenti kapasitesi, çevreyi gözlemlemek, potansiyel

tehditleri belirlemek ve mümkün olduğunca beklenmedik olaylara hazırlanmak için gerekli örgütsel yetenekleri içermektedir. Bir örgütün çevreyi gözlemleme ve tehditleri belirleme eğilimleri veya yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Başa çıkma kapasitesi, bir sorunu kabul etme, çözüm arama ve bulduğu çözümü uygulama yeteneklerini içermektedir. Uyum kapasitesi ise uzun vadeli öğrenmeyi öngörmektedir. Yaşanılan olayların nedenlerinin ve etkilerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi ile başlamakta, daha sonra, kazanılan deneyimler mevcut bilgi tabanına dahil edilmektedir. Böylelikle örgütsel rezilyansın sağlanması hedeflenmektedir (Duchek, 2017).

Geçmişten günümüze örgütler önceleri mekanik bir yapıda, zamanla değişen ve gelişen teknoloji ve toplum ile birlikte organik formlarda varlıklarını sürdürmektedirler. Mekanik örgütler, kapalı bir sistem olarak düşük belirsizlik seviyelerine sahip, programlanmış makine mantığında yapılara benzemektedirler. Organik örgütler ise açık sistem tasarımında bir organizma olarak karmaşık tepkiler verebilen, esnek ve daha yüksek belirsizlik seviyesine sahip yapılardır. Bu yönüyle günümüz örgütleri belirsizlik ortamında, yeni durumlarla başa çıkmak için daha iyi süreçler kullanmaktadırlar (Mallak, 1998). Bu sayede örgütsel rezilyansı sağlamada daha başarılı görülmektedirler.

Örgütsel rezilyansın sağlanmasında birtakım ilkelerden söz edilebilir. Bu ilkeler ve ilkelerin uygulamaya konulmasına ilişkin tavsiyeler, örgütsel rezilyansın sağlanması noktasında katalizör etkisi gösterebilecektir (Mallak, 1998):

- *Deneyimleri yapıcı bir şekilde algılamak* - Deneyim acıya neden olsa bile, pozitif açı bulunmalı ve ilerlenmelidir.
- *Olumlu adaptif davranışlar sergilemek* - Değişim tehlike olarak değil, fırsat olarak algılanmalıdır.
- *Yeterli dış kaynak sağlamak* - Olası durumlara müdahale amacıyla yeterli kaynağa erişim sağlanmalıdır.
- *Karar verme sınırlarını genişletmek* - Hedefe ulaşmak ve gerekli kaynakların kullanımını desteklemek için daha fazla karar verme yetkisi sağlanmalıdır.
- *Brikolaj<sup>1</sup> alıştırması yapmak* - Eldeki malzemeleri kullanarak yerinde çözümler üretme becerisi geliştirilmelidir.
- *Belirsizlik için tolerans geliştirmek* - İstenilen bilgi miktarından daha azıyla karar verme yeteneği geliştirilmelidir.
- *Sanal rol sistemleri oluşturmak* - Bir ekipte bireyler, ekibin misyonu hakkında ortak bir anlayışa sahip olmalı ve ekibin sorunsuz işleyişini sağlamak için gereken yerleri doldurabilmelidirler.

### 3. ÖRGÜTSEL USTALIK

Türkçe kelime anlamı “beceriklilik, maharetli olma” olan ustalık kavramını (Türk Dil Kurumu [TDK], t.y.), bir yönetim becerisi olarak; örgütlerin birbirinden farklı yeteneklerini eş zamanlı ve eşit olacak şekilde sergileyebilmeleri olarak tanımlamak mümkündür (Yıldız ve Karataş, 2018).

Örgütsel ustalık kavramını ele alan ilk kişi Duncan (1976) olarak kabul edilmekte ise de kavrama yönelik ilginin öncüsü March (1991) ve kaleme aldığı makalesi olarak görülmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008). March, örgütleri uyarlanabilir sistemler olarak betimleyerek, *araştırma (exploration)* ve *yararlanma (exploitation)* kavramlarına atıfta bulunmuş, bunların temelindeki süreç ve faaliyetleri incelemiştir (Wilden, Hohberger, Devinney ve Lavie, 2018). Kavram, dilimize örgütsel ustalık olarak çevrilmiş, bazı araştırmacılar tarafından örgütsel çift yönlülük olarak da ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde irdelenen örgütsel öğrenme, teknolojik yenilik, örgütsel adaptasyon, stratejik yönetim ve örgütsel tasarım gibi birçok çalışma alanı örgütsel ustalığın kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur (O'Reilly ve Tushman, 2013).

Kavramın ortaya çıkışıyla Tushman ve O'Reilly (1996) örgütsel ustalığı, örgütün bünyesinde çok sayıda çelişkili yapı, süreç ve kültüre ev sahipliği yapması, bunun yanında eşzamanlı olarak yenilikleri takip etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel ustalık, bir örgütün hem yararlanma hem de araştırma stratejisini kullanmasını ifade etmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013). Yararlanma stratejisi, sürekli iyileştirmeler ve verimli uygulamalar olarak görülürken; araştırma stratejisi ise, alternatifler aramak ve keşifler yapmakla bağdaştırılmaktadır (Wilden ve diğerleri, 2018). Örgütlerin

<sup>1</sup> Brikolaj; “çeşitli malzemeler ile yapılan nesne”, “farklı parçaları birleştirip yeni bir şey ortaya çıkarma” olarak tanımlanmakta olup, bu çalışmada örgütlerin ellerindeki farklı kaynakları birleştirmeleri anlamında ele alınmıştır (Tureng, t.y.).

araştırma ve yararlanma stratejilerini belirli dengeleri gözeterek kullanmaları gerekmektedir. Araştırma stratejilerinin yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetler geliştirmeyi; yararlanma stratejilerinin ise, halihazırda mevcut ürün ve hizmetlerde iyileştirmeler yapmayı benimsemesi ile örgütler sinerjik bir etkiyi yakalayabileceklerdir (Tan ve Liu, 2014; Cingöz ve Akdoğan, 2015). Bu yönüyle, örgütsel ustalık günümüzde, örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve başarılarının bir ön koşulu olarak görülmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013).

Literatürdeki sınıflandırmaya göre örgütsel ustalık, yapısal (structural) ve bağlamsal (contextual) ustalık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öncelikle yapısal ustalık, örgütsel yapılar ile ilgili stratejileri içermektedir. Örgütte söz konusu olabilecek, birbiri ile çelişen yapıların aynı anda ele alınarak değerlendirilmesi ve bir dengenin sağlanması gerektiğine vurgu yapan yapısal ustalık, bunun ancak farklı yapıların oluşturulması ile mümkün olduğunu savunmaktadır. Diğer yandan bağlamsal ustalık ise, ikili yapıya sahip örgütlerin davranışsal ve sosyal yönlerini göz önüne almaktadır. Bir diğer ifade ile örgüt içinde söz konusu olan konuların paydaş kültür ile değerlendirilmesi ve başarılması mümkün kılınmaktadır. Örgütlerin birbirleri ile çatışan stratejilerini uyum içerisinde kullanmaları ve örgütsel faaliyetlerin bağlamsal ustalık çatısı altında bireyleri destekleyici süreçlerle gerçekleştirmeleri örgütsel ustalık düzeylerini artıracaktır (Yıldız ve Karataş, 2018).

#### 4. KRİZLER BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL REZİLYANS VE ÖRGÜTSEL USTALIK İLİŞKİSİ

Etimolojik kökeni Yunanca "krisis" kelimesine dayanan kriz kavramı, "bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak tanımlanmaktadır (TDK, t.y.). Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin devlet, örgüt, toplum ve bireyleri etkileyecek sonuçlar doğurmasıdır. Krizler bir yandan birey ve örgütler için tehdit oluştururken, diğer yandan yeni fırsatlar sunabilmektedirler (Aktan, t.y.). Ekonomik, politik, toplumsal, çevresel birçok türü bulunan krizlerin son örneği, Covid-19 pandemisinin yarattığı küresel krizdir.

Örgütler, günümüz belirsizlik ortamında öngörülemeyen çeşitli krizler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu noktada örgütsel rezilyans, dramatik bir olay veya bir kriz sonrası gösterilen davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Wildavsky, 1991). Krizleri atlama ve daha da ötesinde kriz sonrası başarılı olmak isteyen örgütlerin örgütsel rezilyans kapasitelerini geliştirmeleri önemli görülmektedir (Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Örgütsel rezilyans karşılaşılan zorluklara karşı genel yeteneklerde gelişme, araştırma, öğrenme ve eylemde bulunma kapasitesi ile mümkün kılınabilir (Wildavsky, 1991) ve bu yönüyle kriz durumlarına karşı bir tepki olarak görülebilir (Lengnick-Hall ve Beck, 2003).

Bir krizle karşı karşıya kalındığında rezilyans davranışları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, doğal afetlerde bir kişinin bir başkasını kurtarmak için hayatını nasıl riske attığı veya bir yetişkinin bir çocuğu kurtarmak için yanan bir eve nasıl geri döndüğü rezilyans davranışları kapsamında düşünülebilir. Bu mantıkla, örgütsel rezilyans, çalışanlar nezdinde de değerlendirilmelidir. Çalışanın kriz ve stres anında nasıl dirençli olunacağını, o anki duruma uygun olumlu davranışları nasıl hızlı bir şekilde tasarlayıp uygulayacağını öğrenmesi gereklidir. Bu davranışlar, çalışanların kriz durumlarında hızlı ve etkili bir şekilde hareket ederek felaketleri önlemelerini sağlayacaktır (Mallak, 1998).

Örgütsel rezilyans ile amaç, örgütün karmaşık durumlara uyum sağlama kapasitesini en üst düzeye çıkararak dayanıklılık oluşturmaktır (Somers, 2009). Örgütler, bir krizin etkisini önlemek veya en aza indirmek için önceden var olan planları kullandıklarında planlı bir örgütsel rezilyans sergilemektedirler. Bunlar, doğal (depremler, sel, hastalık salgınları) ve insan kaynaklı afetler (terör saldırıları, yangınlar) gibi durumlar ve sonrasında örgütleri aktif durumda tutmak için gereken afet öncesi faaliyetleri özetleyen iş sürekliliği ve risk yönetimi planlarını içermektedir. Ancak, planlı örgütsel rezilyans önemli görülmesine rağmen, geleceğin neler getirebileceği konusundaki belirsizlik bağlamında daha sürdürülebilir olması nedeniyle uyarlanabilir rezilyansın daha etkili olduğu vurgulanmaktadır (Barasa ve diğerleri, 2018).

Planlı ya da plansız ne şekilde olursa olsun, örgüt bünyesindeki kaynakların mevcudiyeti, örgütsel rezilyansın önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Örneğin finansal kaynaklar, diğer kaynakların elde tutulmasına izin vererek kriz karşısında dirençli olma kabiliyetini artırmaktadır. Finansal kaynaklar stratejik amaçlarla kullanıldığında, örgütler aksaklıkların üstesinden gelebileceklerdir. Finansal kaynakların, kriz sırasında ihtiyaç duyulan diğer kaynakları harekete geçirme potansiyeli, örgütsel rezilyansın sağlanması konusunda önemsenmelidir (Vogus ve Sutcliffe, 2007; Barasa ve



diğerleri, 2018). Örneğın, Pal, Torstensson ve Mattila (2014), özellikle maddi, finansal ve teknolojik kaynak kısıtlamalarının İsveç'teki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik krize karşı direncini azalttığını belirtmişlerdir.

Araştırmacılar, kriz koşulları altında, araştırma ve yararlanma stratejilerinin eşzamanlı kullanımına, bir diğer ifadeyle, örgütsel ustalığa ihtiyaç duyulduğu hakkında fikir birliğine varmışlardır (Jansen, Van den Bosch ve Volberda, 2006). Nitekim, Iborra, Safón ve Dolz (2020), örgütsel ustalığın örgütsel rezilyansın oluşturulmasında etkili olduğunu iddia etmektedirler. Öyle ki örgütler, herhangi bir kriz durumunda sadece yararlanma stratejilerine başvurarak kaynak aramaya, temel öncelikleri belirlemeye ve verimliliği artırmaya odaklanabilirler. Araştırmaya odaklanan örgütler ise yeni teknoloji ve pazarlar peşine düşebileceklerdir. Buna karşılık, aynı kriz koşulları karşısında örgütsel ustalık yeteneklerine sahip örgütler, yararlanma ve araştırma stratejilerini birlikte kullanarak örgütsel rezilyansı tesis edebilir, dirençlenir ve iyileşebilirler. Örgütsel ustalığa sahip örgütler, yararlanma stratejisi yoluyla daha verimli hale gelebilirler; ancak araştırma yoluyla yeni fikirler üreterek ve örgütsel rezilyansın gerekliliklerinden olan türbülansı öngörerek bununla birlikte bu durumu yöneterek krizlere uyum sağlayabilirler. Bununla birlikte Iborra ve diğerleri (2020) örgütsel ustalığın bir örgütün yalnızca krizlere direnme yeteneği üzerinde değil, aynı zamanda iyileşme, yeni durumla başa çıkma ve yeni duruma uyum sağlama yeteneği üzerinde de olumlu etkisi görülmektedir. Örgütsel ustalık, ulaşılması zor görünen, ancak örgütsel rezilyansın sağlanmasında olmazsa olmaz bir öncül olarak belirmektedir.

Diğer yandan Turner ve Kutsch (2016), örgütlerin kriz gibi beklenmeyen zorluklarla mücadele ederek verimlilik ve sürdürülebilirliklerini sağlama noktasındaki adaptasyonlarını örgütsel rezilyans ve ustalık bağlamında ele almış ve zorlu zamanlarda verilen kurumsal tepkilerin doğasını anlamak için yararlanma ve araştırma dengesini araştırmışlardır. Yazarlar, farklı çevresel belirsizlik ve karmaşıklık düzeyleri altında öngörülemeyen olaylara verilen kurumsal tepkileri şekillendiren) beş operasyonel yöntem (kural temelli, kaynak sağlama, odaklanma, esneklik ve kurtarma atıfta bulunmuşlardır.

Benzer şekilde Raisch, Birkinshaw, Probst ve Tushman (2009) de örgütsel bir krizde, örgütsel ustalık ile örgütün hayatta kalmasının mümkün olabileceğini ileri sürmektedirler. Dinamik yetenek, değişken ve belirsiz küresel dünyadaki değişikliklere uyum sağlamak için temel yetkinlikler olan uyum, esneklik ve çeviklik gibi örgütsel dayanıklılıkları içeren bir kavramdır. Dinamik bir yetenek oluşturma sürecine dayanan örgütsel ustalık, yetkinlikleri geliştirmeye ve örgütlerin belirsiz ortamlarda yolunu bulmasına yardımcı olacaktır. Bu yönüyle örgütsel ustalık, örgütsel rezilyansı sağlamada etkili görülmektedir (Lee ve Rha, 2016).

Kısacası örgütsel ustalık, örgütlerin krizlerin üstesinden gelerek yaşamlarının devamını sağlamada kilit bir unsur olarak ele alınmalıdır (O'Reilly ve Tushman, 2013). Öyle ki örgütsel ustalığı, örgütsel rezilyansın öncüllerinden gören birçok bilim insanı mevcuttur (Aslam, Khan, Rashid ve Rehman, 2020; Iborra ve diğerleri, 2020). Bunun yanında Richtner ve Löfsten (2014) örgütsel rezilyans ve yaratıcılık arasındaki bağlantıları tanımlamışlardır. Mamouni-Limnios, Mazzaro, Ghadouani ve Schilizzic (2014) ise hem yararlanma hem de araştırma stratejisi ile örgütsel ustalığı, örgütsel rezilyansın sağlanmasında destekçi nitelikte görmektedirler.

Örgütsel rezilyansın sağlanmasında ustalığın önemine işaret eden en önemli örneklerden birisi olarak Samsung Electronics gösterilebilir. Samsung Electronics, örgütün ekonomik bir kriz sırasında geleneksel işini bozmadan, son teknoloji ürünü ürünler ve süreçler ile kendini yenilemeyi nasıl başardığının kanıtıdır. Örgütün eşzamanlı olarak araştırma ve yararlanma stratejisi kullanması, yükselen piyasa tehditlerine ve Asya krizinin sunduğu fırsatlara başarılı bir şekilde yanıt vermesinde en önemli etkidir. Kriz koşullarında örgütsel ustalık, tıpkı ekonomik büyüme ve istikrar koşullarında gerekli olduğu gibi, birtakım örgütsel nitelikler gerektirmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Kriz durumları, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütler için benzer çevresel koşullar yaratır ve başarılı örgütsel ustalaktan sorumlu örgütlerin belirli niteliklerine atıfta bulunmaktadır. Bu örnekte büyük bir krizden örgütsel ustalık ile çıkarak, örgütsel rezilyans örneği gösteren bir yapı görülmektedir. Samsung Electronics, bu sayede Asya krizinden başarılı bir şekilde çıkmayı başarırken, aynı sektördeki diğer örgütler bunu başaramamış veya sadece vasat bir performans göstermişlerdir (Daewoo Electronics ve LG Electronics gibi) (Schmitt, Probst, & Tushman, 2010).

## 5. SONUÇ

Toplumsal, ekonomik ve teknolojik dinamiklerin hızla değişmesi ile krizler günümüz dünyanın bir parçası haline gelmiştir. Globalleşen dünyada, herhangi bir yerde gerçekleşen bir krizin etkileri

kelebek etkisiyle başka yerlerde de hissedilmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin krizlerden kaçınmaları oldukça zorlaşmaktadır. Bu halde krizler ile karşı karşıya kalan örgütlerin, krizleri atlatmak ve daha da önemlisi krizler sonrasında başarılı olmak istemeleri örgütsel rezilyans kapasiteleri ile ölçülmektedir.

İster birey, isterse örgüt olsun, bir kriz ile karşı karşıya kalındığında ortaya rezilyans davranışları çıkmaktadır. Multidisipliner bir kavram olarak rezilyans, yönetim literatüründe de yerini almıştır. Örgütsel rezilyans, örgütün krizlere uyum sağlama kapasitesini en üst düzeye çıkararak dayanıklılık oluşturmasıdır. Örgütsel rezilyans, karşı karşıya kalınan kriz durumlarına yönelik genel yeteneklerde gelişme, araştırma, öğrenme ve eylemde bulunma kapasitesi ile mümkün kılınabilir. Bu noktada örgüt bünyesindeki kaynak ve yetenekler, örgütsel rezilyansın önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Bu yeteneklerden birisi de örgütsel ustalaktır. Örgütsel ustalık, örgütsel rezilyansın sağlanmasında etkili görülmektedir.

Örgütsel ustalık bir örgütün hem araştırma hem de yararlanma stratejilerini aynı anda kullanılması olarak ifade edilmektedir. Olası zorluklara karşı bir yandan süregelen uygulamalarına devam ederken, diğer yandan araştırmalar yaparak yenilikleri bünyelerine katan örgütler, usta örgütler olarak ele alınmaktadır. Bu yönüyle, örgütsel ustalığın bir örgütün yalnızca krizlere direnme yeteneği üzerinde değil, aynı zamanda iyileşme, yeni durumla başa çıkma ve yeni duruma uyum sağlama yeteneği üzerinde olumlu etkisi görülmektedir. Örgütsel ustalık, ulaşılması zor görünen, ancak örgütsel rezilyansın sağlanmasında olmazsa olmaz bir öncül olarak belirmektedir. Dinamik bir yetenek oluşturma sürecine dayanan örgütsel ustalık, örgütlerin belirsiz ortamlarda yolunu bulmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışma sonucunda örgütsel ustalığın, örgütsel rezilyansın sağlanmasında önemli bir yetenek olarak görüldüğü sonucu elde edilmiştir. Bu noktada yönetici ve çalışanların herhangi bir kriz anında paniğe kapılmamaları ve süregelen uygulamaların yanında birtakım yenilikçi uygulamaları da sürece dahil etmeleri örgütsel rezilyansın sağlanması açısından önerilebilir.

Bu çalışmada literatür taraması ile kriz dönemleri ile karşı karşıya kalan örgütlerin rezilyanslarını sağlamaları noktasında örgütsel ustalığın rolü araştırılmıştır. Çalışmanın sadece kavramsal bir araştırmaya dayanması en büyük sınırlılığıdır. Bunun yanında konu ile ilgili uluslararası literatürde rastlanan teorik/ampirik çalışmalara ulusal literatürde de ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (t.y.). "Kriz" Erişim adresi: <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm> Erişim Tarihi: 11.3.2022.
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *The International Journal of Management Science*, 62, 1-18.
- Aslam, H., Khan, A.Q., Rashid, K. & Rehman, S.U. (2020). Achieving supply chain resilience: The role of supply chain ambidexterity and supply chain agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(6), 1185-1204.
- Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Cingöz, A. & Akdoğan, A.A. (2015). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-67.
- Duchek, S. (2017). Growth in the face of crisis: The role of organizational resilience capabilities. Erişim adresi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2014.225> Erişim Tarihi: 16.3.2022.
- Egeland, B., Carlson, E. & Sroufe, L.A. (1993). Resilience as process. *Devel Psychopath*, 5, 517-528.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.

- İborra, M., Safón, V. & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 1-15.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Lee, S.M. & Rha, J.S. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: Building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1), 2-23.
- Lengnick-Hall, C. & Beck, T. (2003). Beyond Bouncing Back: The Concept of Organizational Resilience. *Paper presented at the Academy of Management*, Seattle, WA, 1-6 August.
- 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, 243-255.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/profile/Larry-Mallak/publication/291863333\\_Putting\\_Organizational\\_Resilience\\_to\\_Work/links/5831eed408aef19cb819ad93/Putting-Organizational-Resilience-to-Work.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Larry-Mallak/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work/links/5831eed408aef19cb819ad93/Putting-Organizational-Resilience-to-Work.pdf) Erişim Tarihi: 15.3.2022.
- Mamouni-Limnios, E.A., Mazzaro, T., Ghadouani, A. & Schilizzic, S.G.M. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
- Merriam-Webster, (t.y.). "Resilience" Erişim: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience> Erişim Tarihi: 14.3.2022.
- O'reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Pal, R., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises: An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int J Prod Econ.*, 147, 410-428.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685-695.
- Richtnér, A. & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 1-15.
- Rudolph, J.W. & Repping, N. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30.
- Schmitt, A., Probst, G. & Tushman, M.L. (2010). Management in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity. *Management*, 13, 128-150.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Tan, M. & Liu, Z. (2014). Paths to Success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance, *Journal of Strategic Marketing*, 22(5) 420-441.
- Türk Dil Kurumu [TDK] (2022). "Kriz" Erişim: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 11.3.2022.
- Türk Dil Kurumu [TDK] (2022). "Uсталık" Erişim: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 12.3.2022.
- Tureng (t.y.). "Bricolage" Erişim: <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/bricolage> Erişim Tarihi: 17.3.2022.
- Turner, N. & Kutsch, E. (2016). Understanding resilience in organizational operations - an ambidexterity perspective. *Academy of Management Proceedings*.

- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1-23.
- Vogus, T.J. & Sutcliffe, K.M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422.
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety*. NJ: Transaction Books.
- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M. & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16(3), 352-369.
- Yıldız, H. & Karataş, G. (2018). Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde örgütsel ustalık (çift yönlülük): Çatışan stratejilerin birleşimi. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(4), 99-121.