

Örgütsel Dayanıklılığın Geliştirilmesi Süreci ile İnovasyona İlişkin Değişkenlerin İlişkilendirilmesi



Olca OKUN*

Öz

Günümüzde Covid-19 pandemisi, doğal afetler, yeni gelişen sanal para borsaları, ani ekonomik dalgalanmalar ile örneklenebilecek çalkantılar örgütleri öngörülemez bir çevrede var olma mücadelesine itmektedir. Stratejik yönetim seviyesinde değişimin yönünü belirlemeyi gerektiren bu yeni mücadele sahasında örgütler çok daha kırılgan hale gelmiştir. Örgütlerin esneklikleri örgütsel dayanıklılık çatı kavramı ile ifade edilebilir. Yaşanan çalkantılar karşısında esnek tepkiler vererek çalkantıları inovasyon ve değişim için lehine çevirebilen örgütler varlıklarını sürdürebilecektir. Araştırmanın temel amacı örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesidir. Çalışma sonucunda esnek tepkilerin kaynağı olan adaptasyon kapasitesinin en kritik bileşeninin inovasyon olduğu ve inovasyon kültürünün örgüt kültürünün güçlü bir bileşeni olması halinde örgütün dayanıklılığın artacağı ortaya koyulmuştur. Ayrıca inovasyon kültürünün örgütsel dayanıklılık genel göstergelerinden biri olduğu önerilmiştir. Bu bağlamda örgütlerin inovasyon kültürlerine yatırım yaparak bu kapasiteyi geliştirmeleri varlıklarını sürdürmeleri için temel şart haline gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dayanıklılık, inovasyon, süreç inovasyonu, inovasyon kültürü.

Associating the Variables Related to Innovation with the Process of Developing Organizational Resilience

Abstract

Today, the covid-19 pandemic, natural disasters, newly developing virtual currency exchanges, turmoil, which can be exemplified by sudden economic fluctuations, push organizations to struggle to exist in an unpredictable environment. Organizations have become much more fragile in this new field of struggle, which requires determining the direction of change at the strategic management level. The flexibility of organizations can be expressed with the concept of organizational resilience framework. Organizations that can turn the turbulences in their favor for innovation and change by giving flexible responses in the face of the turbulences will be able to survive. The main purpose of the research is to correlate the organizational resilience development process with the variables related to innovation. At the end of the study, it has been revealed that the most critical component of the adaptation capacity, which is the source of flexible responses, is innovation and that the resilience of the organization will increase if the culture of innovation is a strong component of the organizational culture. It has also been suggested that innovation culture is one of the general indicators of organizational resilience. In this context, it becomes the basic condition for organizations to develop this capacity by investing in their innovation culture.

Keywords: Organizational resilience, innovation, process innovation, innovation culture.

Extended Abstract

Background:

Organizations are going through difficult times administratively, due to unforeseen turmoil such as the Covid-19 pandemic, emerging virtual currency exchanges, economic disorganization and instability. Organizations must be flexible to respond quickly to competition and market changes. Organizational resilience is the dynamic ability of organizations to anticipate their development and emerging threats, to effectively fight against sudden-onset situations and to gain experience from these situations (Duchek, 2015). Innovation is the realization of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in organizational practices, workplace organization, or external relations. Process innovation is a new or improved method of producing or delivering a product or service. Organizations must first accept that the rules of the game have changed and they must lead the pack in innovation and strategy rather than just playing together. Innovation culture refers to the shared values, beliefs, and assumptions of organizational members that can facilitate the product innovation process. When the culture or climate of an organization encourages the innovation capacity of employees, tolerates risk, and supports personal growth and development, organizational culture can be characterized as an “innovation culture” (Martín-de Castro et al., 2013). Innovation culture has the potential to be a strong predictor of organizational resilience, and anticipating the needs of buyers and markets by establishing an innovation culture within the organization is a key element in building resilience.

Research Purpose:

The aim of this study is to correlate the resilience development process of organizations with the variables related to innovation. It is a pioneering study in the literature in the context of working together with a new concept of organizational resilience and variables related to innovation.

Methodology:

The differentiation assets to be gained through innovation and process innovations under the innovation culture will determine the organizational resilience capacity. This conceptual study is built around the perception that there are strong relationships between the phenomena in question.

Findings:

As a result, as a result of the relations examined conceptually, it was revealed that the most critical component of the adaptation capacity is innovation and if the culture of innovation is a strong component of the organizational culture, the resilience of the organization will increase, and it has been suggested to add the innovation culture variable to the general indicators of organizational resilience put forward by Lee et al. (2013).

Conclusions:

It is recommended that researchers who will work on this subject in the future investigate what new concepts can be added to the general indicators of organizational resilience and the dynamics of making innovation culture a basic component of organizational culture. In addition, supporting the relations between innovation, process innovation, innovation culture and organizational resilience with empirical data will contribute to the literature.

1. Giriş

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeye çalıştığı ekosistemlerinde pek çok öngörülemez değişken ile karşılaşmaktadır. Örgütler yönetsel olarak, Covid-19 pandemisi, yeni gelişen kripto para borsaları, ekonomilerde yaşanan düzensizlik ve istikrarsızlıklar gibi yaşanan öngörülemez çalkantılar nedeni ile zorlu süreçlerden geçmektedir. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren internetin tüm dünyaya yayılması ile küreselleşme kapsama alanını genişleterek internete erişimi olan her noktayı küresel pazara dahil etmiştir. Bu durum rekabet ve iş birliklerinin yöntemlerini değiştirmiş, dünya pazarını tek bir bütün haline getirerek mecazi bir ifade ile dünyayı düzleştirmiştir. Bu yeni rekabet ortamında örgütler yerlerinde sayabilmek için daha hızlı koşmalıdırlar (Friedman, 2005). Örgütler, rekabete ve pazar değişikliklerine hızla cevap verebilmek için esnek olmalıdır. Örgütsel dayanıklılığı yüksek örgütler esnek tepkiler verebilir. Örgütlerin öngörülemez durumlar karşısında çevik davranarak ve esnek tepkiler vererek bu belirsiz sistem içerisinde hayatlarını devam ettirmeleri örgütsel dayanıklılıkları ile doğru orantılıdır. Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin olumsuz durumlar ile baş edebilme becerisine sahip olmasının yanında, değişik ve rizikolu çevreye uyum sağlayabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Starr vd., 2003). Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin gelişimleri ve gelişen tehditleri öngörebilme, ani gelişen durumlar ile etkin bir şekilde mücadele edebilme ve bu durumlardan tecrübe edinebilme yönünde dinamik bir kabiliyettir (Duchek, 2015).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet için kullanılabileceği en değerli yetenekleri diğer örgütlerden farklılaşabilmeleridir. Kendilerini ürün, satış, pazarlama, servis, üretim süreçleri vb. gibi fonksiyonlarında farklılaştırmayı başaran örgütler, varlıklarını sürdürmenin yanı sıra genellikle daha düşük maliyetler ve ortalamanın üzerinde getiri elde edeceklerdir (Porter, 1985; 1996). İnovasyon, finansal performansın güçlü bir yordayıcısı olmakla birlikte, farklılaştırma stratejisinin de ana değişkenlerinden biridir (Hull ve Rothenberg, 2008). İnovasyon en genel geçer tanımı ile “örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (OECD ve Eurostat, 2005: 6). Örgütlerin mevcut süreçlerinde yapabilecekleri süreç inovasyonu ise ürün ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş bir yöntemidir (Bandyopadhyay ve Acharyya, 2004). Küresel pazarlardaki yoğun rekabet veya varoluş mücadelesi, örgütleri süreçlere yaklaşımlarında ve ürün tekliflerinde giderek daha inovatif olmaya zorlamaktadır. Örgütler, öncelikle oyunun kurallarının değiştiğini ve sadece birlikte oynamak yerine inovasyon ve strateji açısından sürüye liderlik etmeleri gerektiğini kabul etmelidir (Wagner ve Disparte, 2016).

Örgüt kültürü, sosyal olarak inşa edilir, bireylerin değil grupların ürünüdür ve paylaşılan deneyimlere dayanır Her örgütün kültürü nispeten benzersizdir, şekil verilebilir ve sürekli değişime tabidir (Bellot, 2011). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl hissedip davranacakları konusunda uygun tutum ve davranışları tanımlayan (neyin önemli olduğunu tanımlayan) paylaşılan değerler sistemi ve normlar sistemi olarak farklı şekilde tanımlanabilir (Rousseau, 1990). Örgüt kültürüne benzer bir yaklaşımla, inovasyon kültürü, ürün inovasyon sürecini kolaylaştırabilecek örgüt üyelerinin paylaşılan ortak değerleri, inançları ve varsayımlarını ifade eder. Bir örgütün kültürü veya iklimi, çalışanların inovasyon kapasitesini teşvik ettiğinde, riske tolerans gösterdiğinde ve kişisel büyüme ve gelişmeyi desteklediğinde, örgüt kültürü “inovasyon kültürü” olarak nitelenebilir (Martín-de Castro vd., 2013). İnovasyon kültürü örgütsel dayanıklılığın güçlü bir yordayıcısı olma potansiyeline sahiptir ve örgütün kendi içinde bir inovasyon kültürü kurarak alıcıların ve pazarların ihtiyaçlarının öngörülmesi dayanıklılık oluşturmada kilit bir unsurdur (Annarelli ve Nonino, 2016). Örgütler çalkantılı çevre içerisinde akıntıya kapılarak sürüklenmek yerine her bir zorluğu fırsata çevirebilme yeteneklerine

odaklanmalıdır (Teixeira ve Werther, 2013). İnovasyon kültürünün örgütsel kültürün bir belirleyicisi olarak görüldüğü örgütlerde bu yetenek örgütsel dayanıklılık bileşeni olarak konumlandırılabilir. Örgütlerin çalkantılı çevrelerinden edindikleri bilgiden yararlanarak inovasyon ve süreç inovasyonu yapma yeteneği arasında güçlü bir bağlantı mevcuttur (Deverell ve Astrid, 2006). İnovasyon kültürü altında inovasyon ve süreç inovasyonları ile kazanılacak farklılaşma varlıkların organizasyonel dayanıklılık kapasitesini belirleyecektir. Bu kavramsal çalışma söz konusu fenomenler arasında güçlü ilişkiler olduğu algısı etrafında inşa edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Dayanıklılık

Örgütsel dayanıklılık çalışmaları yazında 1990'lı yıllardan itibaren görülmeye başlamıştır. Dayanıklılık, istikrarsız yaşam şartlarına bağlı olarak değişebilen ve uyarlanabilir bir seyirdir. Dayanıklılık kavramı örgüt teorisi bakımından kendisine ilk önce kriz ve afet yönetimi içerisinde, sonrasında ise pozitif yönetim anlayışı içerisinde yer bulmuştur (Öztürk, 2018).

Örgütsel dayanıklılık hem karşı karşıya kalınan zorluklara direnerek mevcut durumu idame ettirmek, hem de bu zorlukları avantaja çevirip mevcut durumu daha iyi hale getirmektir (Kantur ve Say, 2015). Daha öz bir ifade ile örgütsel dayanıklılık, öngörülemeyen ve elverişsiz durumlardan geri dönme yeteneğidir. Örgütsel dayanıklılık, yalnızca örgütlerin mevcut kriterlerini korumakla kalmaz, aynı zamanda performansını sürdürmek için fırsatları da kullanır (Kozcu, 2020). İnovatif bakış açısı bu noktada çalışarak örgütün adaptasyon kapasitesini belirler. Yeni gelişen durumlar ve fırsatlar karşısında yapılan inovasyonlar örgütü yeni normale adapte eder.

Örgütsel dayanıklılık çatısı yedi bileşen altında ele alınabilir. Bunlar; çeşitlilik, beceriklilik, sağlamlık, beklenti, dayanma, atiklik ve yedeklemedir (Tierney, 2003).

- **Çeşitlilik**; örgüt içindeki çalışanların yaş, ırk, eğitim, yetenek, cinsiyet ve medeni hali gibi farklılıkları ifade etmektedir. Çeşitlilik faktörü örgütsel dayanıklılık bakımından ele alındığında; örgütün yenilikçilik, yaratıcılık ve farklı düşünme biçimlerinin olması şeklinde ifade edilebilir (Künü, 2020).

- **Beceriklilik**; problemleri belirleme, öncelikleri tespit etme, beşerî ve fiziki kaynakları olumsuz durumlardan muhafaza etme ya da kaynakları hedeflere ulaşabilecek biçimde kullanabilme yeteneğini ifade eder (Tierney, 2003).

- **Sağlamlık**; yapısal kararlılık ve istikrar hali olarak anlaşılmaktadır. Örgütlerin dayanıklılığı; olumsuz koşullarda, problem doğuran çeşitlilikler ve şiddetli bir biçimde yaşanan önemli değişimler esnasında gördüğü zarar ile orantılı olarak ölçülebilir. Sağlamlık için ilk şart üst seviyede dayanıklılık ve kapsayıcılıktır (Künü, 2020).

- **Dayanma**; örgütlerin olumsuz durumlarında alt birimlerin, sistemlerin ve bireylerin strese karşı dayanma becerisini ifade etmektedir. 1950'li yıllarda geliştirilen ve stratejik yönetim alanında kullanılan SWOT analizi kişisel dayanıklılıkta kullanılmaktadır. Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin en aza indirilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi suretiyle bireysel dayanıklılığın artırılması amaçlanmaktadır. Çünkü dayanıklı örgütlerin temelinde dayanıklı bireyler vardır (Sevimli, 2021).

- **Beklenti**; örgütlerin proaktif davranabilme yeteneği ile orantılı olarak gelecekte elde etmeyi planladığı avantajları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerin temel fonksiyon alanındaki eksiklikler, zayıf yönleri ve karşılaşılabilecekleri tehlikeli durumlar ile imkân ve

elverişli durumları önceden anlamak şeklinde tanımlanabilir. Bu nedenle de örgütler yeni senaryolar oluşturmalı ve bu doğrultuda yeni çözümleri bulmalıdır (Künü, 2020).

- **Atiklik**; bir örgütün sorumluluklarını zamanında yerine getirebilmesi ve hedeflerine en kısa sürede ulaşabilmesi olarak tanımlanabilir (Kaçmaz, 2021). Başka bir ifadeyle, olayların muhtemel olumsuz sonuçlarına dair tahminlerde bulunarak elastik ve atik bir şekilde reaksiyon göstererek bu gibi durumların olası olumsuz sonuçlarını fırsata çevirme olarak ifade edilmiştir (Sevimli, 2021).

- **Yedekleme**; değişim sürecinde herhangi bir bozulma, hasar ya da fonksiyon kaybı yaşanması durumunda örgütlerin temel ihtiyaçlarını giderebilme ya da temel faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir (Kaçmaz, 2021).

Bireyin dayanıklılığına benzer şekilde, çalkantılar karşısında dayanıklı örgütler esnek tepkiler üretebilecek, bu tepkiler örgütü diğer örgütlerden farklılaştırarak düşük maliyet yüksek gelir denkleminde dayanmalarını ve rekabet avantajı elde ederek varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacaktır.

2.2. İnovasyon

İnovasyon Latince kökenli bir sözcüktür ve innovatustan türemiştir. Temel olarak yeni ve farklı bir sonuç anlamına gelir. Türkçedeki karşılığı yenilik ve yenilikçilik olarak kullanılsa da bu sözcükler inovasyonun tam karşılığı değildir (Elçi, 2007). İnovasyon, örgüt için yeni olan ve ekonomik bir değer sunan değişimi ifade eder (Satı ve Işık, 2011). Bu bağlamda çalışmamızda Türkçe'ye geçtiği biçimde inovasyon sözcüğü kullanılmıştır.

J. Schumpeter, inovasyon hakkında en eski çalışmalara sahip bilim insanlarından birisidir. Schumpeter, inovasyonun daha çok işletme ile ilgili yönüne odaklanmış ve 1934 yılında yapmış olduğu çalışmada inovasyonu tüketicilerin daha önce alışkın olmadığı yeni bir ürün ya da mevcut bir ürünün yeni halinin piyasaya çıkartılması, bilimsel bir buluşla ortaya çıkan bir ürün ve onu ticari olarak tutabilecek yeni üretim tekniklerinin üretilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlamıştır (Schumpeter, 1934: 66). Fisher'e göre inovasyon yeni düşünme biçimleri, "şeyleri" yapmanın yeni yollarını yaratma, onları deneme, insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümüdür (Fisher, 2001: 210). Drucker ise inovasyonu, sadece yenilik olarak görmemiş; yenilikten farklı olarak, değer yaratmak olarak tanımlamış ve bu iki kavram arasındaki farklılıklar üzerinde durmuştur (Drucker, 1985).

Yazında kaç çeşit inovasyon olduğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler içerisinde sıklıkla kullanılanlardan biri Moore'nin yaptığı sınıflandırmadır. Buna göre düzen bozucu inovasyon, uygulama inovasyonu, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu ve yapısal inovasyon olmak üzere toplam sekiz tane inovasyon bulunmaktadır (Moore, 2004). Örgütsel farklılaşmanın en önemli belirleyicisi inovasyondur (Drucker, 1985). Ürün, pazarlama, satış, üretim gibi fonksiyonlarda yapılacak inovasyonlar ve özellikle süreç inovasyonları örgütlerin dayanıklılıklarını artıracak pek çok yetenek ve kapasiteyi örgüte kazandırabilecektir. Çalışmamızda inovasyon kültürü, inovasyon ve süreç inovasyonunun örgütsel dayanıklılığın artırılmasındaki önemi vurgulanmıştır.

2.3. Süreç İnovasyonu

Süreç, organizasyonlarda ya da firmalarda hedeflenen mal ve hizmetleri üretebilmek için icra edilmesi gereken tüm işlemlerdir. Bu süreç, üretim, yöntem, dağıtım ya da farklı bir alanda olabilir. Süreç inovasyonu en basit tanımıyla sürecin performans düzeyinin artırılması olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon ile birlikte organizasyon içerisindeki performansın artması üretimi olumlu yönde etkileyecek, süreç kılalacak, katma değer yaratmayan basamaklar ortadan kaldırılacak ve beklentilerin gerçekleştirilme yüzdesi yükselecektir (Bozkurt, 2005: 53). İnovasyon bir süreç olarak ele alınabilir. İnovasyon süreci neticesinde yaratıcı bir fikir, fayda yaratacak ve piyasada satılabilecek bir ürüne dönüşür. Bu yaklaşımda inovasyon; büyük bir bütünün en kıymetli parçalarından birisidir (Coulter, 2003). Süreç inovasyonu organizasyonun nicel ve nitel olarak aynı derece üretim faktörü ile eşit kalitede daha fazla ürün ve hizmet üretmesidir (Lambertini ve Mantovani, 2009). Süreç inovasyonu bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değişimlerdir (Tushman ve Nadler, 1986).

Süreç inovasyonu, teslimattan tedarike, stok yönetiminden, depolamaya, yeni ürün geliştirmekten satış sonrası hizmetlerine, satın almadan siparişleri yerine getirmeye kadar bir organizasyonun gerçekleştirdiği tüm işlemleri yeni yöntemlerle yaparak maliyetleri sistemin dışına çıkarıp aynı zamanda verimliliği arttırmayı amaç edinen tüm inovatif uygulamalardır (Kırım, 2007: 4). Süreç inovasyonunun esas amacı ürün ve hizmet kabiliyetinin yenilenme ve iyileştirilmesi olduğundan organizasyonun ürün veya hizmet üretim süreçlerindeki yönetim sistemleri başta olmak üzere diğer tüm sistemlerde değişiklik yapılabilir. Bu durum süreç inovasyonunun en temel sonuçlarından birisidir (Baer ve Frese, 2003). Süreç inovasyonunda yönetimin yetki devri yaparak çalışanların sorumluluk almalarını sağlamaları, iş tekrarlarının ortadan kaldırılması, iyileştirme sırasında oluşacak gereksiz bürokratik faaliyetlerden kaçınılması, süreçlerin düzgün işleyişini engelleyen uygulamaların tanımlanarak gerekli önlemlerin alınması, çalışanların beceri düzeylerinin artırılması, iş basitleştirme tekniklerinin uygulanması, tedarik sürelerinin kısaltılması, diğer organizasyonlarla ortak çalışmalar yapılması gibi konulara büyük hassasiyet gösterilmelidir (Roberts, 1994).

2.4. İnovasyon Kültürü

Kültürün temel unsurları olan ortak değerler ve inançlar ile değerler ve inançlardan kaynaklanan beklenen davranışları, inovasyonu sosyalleşme ve davranışlar için rehber haline gelen temel değerler, varsayımlar ve inançlar aracılığı ile etkiler. Bu nedenle, inovasyonu destekleyen bir kültür, yaratıcılığa, risk almaya, özgürlüğe, takım çalışmasına değer veren, değer arayan ve çözüm odaklı, iletişimsel, güven ve saygıyı aşılayan ve karar vermede hızlı davranan davranışları içerir (Dobni, 2008). Örgüt kültürü örgüt iklimi kavramıyla yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, derinlemesine tutulan inançları ve değerleri ifade eder. Bu nedenle kültür, bir anlamda iklimin bir yansımasıdır, ancak daha derin bir düzeyde çalışır. İklım, organizasyonun uygulamalarında ve politikalarında gözlemlenebilirken, kültürün inançları ve değerleri bu seviyede görünür değildir, ancak verilen çevresel uyaranlara yönelik davranış ve eylemleri yöneten bilişsel şema olarak bulunur (Ahmed, 1998).

Örgüt kültürü, rekabet avantajı elde edilmesinde belirleyici bir rol oynayabilir. 3M, Post-it Notlar, Scotchgard kumaş koruyucu ve selofan bantlar gibi son derece başarılı ürünlerin yanı sıra yüzlerce başka inovasyona yol açan güçlü bir inovasyon kültürüne sahiptir. Yeniliği teşvik etmek için 3M, mühendislerinin zamanlarının % 15'ini kendi seçtikleri projelere harcamalarına izin vermektedir (Sheffi, 2005). 3M ve diğer tanınmış inovasyon kültürünü benimsemiş örgütlerin (örn. PveG, Nokia, Microsoft) ortak paydaları aynı zamanda diğer örgütlere, kültürlerinin iklim değişikliğini yapabilmeleri için ilke olarak sunulabilecek dört temel faktör

aşağıda sıralanmıştır (Leavy, 2005). İnovasyon kültürü bu dört temel anlayış oryantasyonunda Őekillenecektir.

1. Yönetim felsefesinin merkezine insanları ve fikirleri yerleştirmek.
2. İnsanlara büyümeleri, bir Őeyler denemeleri ve hatalarından ders almaları için alan vermek.
3. Kuruluş genelinde güçlü bir aıkklık, güven ve topluluk duygusu oluşturmak.
4. Yeteneğin i hareketliliğini kolaylaştırmak.

Örgütler, itibarlarını oluşturmak ve sürdürmek için ticaret, marka tanımlama ve imaj yoluyla kurumsal imajlarına milyarlarca dolar harcamaktadır. İnovasyonu ve örgütsel dayanıklılığı bastırmak yerine önceleyen, yöneticilerine ve idarecilerine risk alma özgürlüğü veren ve insanları sorunları bildirdikleri için azarlamak yerine sorunları fark edip sahiplendikleri için öven bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler rakiplerinin önüne geçeceklerdir (Sullivant, 2016).

3. Örgütsel Dayanıklılığın Geliştirilmesi ile İnovasyon, İnovasyon Kültürü ve Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Örgütsel dayanıklılık, bir örgütün umulmadık buhran, riziko ve olayları yönetebilme kabiliyetidir (Tillement vd., 2009). Dinamik bir uyum ve inovasyon kültürü yaratarak, örgüt, kendini ve mümkün olduğunda çevresini uyarlayarak sürekli değişen bir çevreye hitap etme çevikliğini yaratır. Dayanıklılığı güçlü olan örgütler belirsizliği ve zorlukları, rgt uyarlamak, inovasyon yapmak ve güçlendirmek için bir fırsat olarak görür. Dinamik bir yönetim sistemi örgütün proaktif ve reaktif bir Şekilde uyum sağlamasına, sürdürülebilirliği ve inovasyona yönelmesini teşvik etmek için sağlam bir temel sağlar (Leflar vd., 2013).

Örgütler her zaman her türlü riski açıkça tespit edemez, analiz edemez ve izleyemezken, faaliyet kabiliyetleri üzerinde etkisi olan veya olacak bu riskleri belirlemek ve yönetmek için, aşağıdaki özelliklere sahip bir risk yönetimi platformunun oluşturulmasını gerektirir (Wagner ve Disparte, 2016) :

- Bir rgt genelinde yatay ve dikey işbirliğini teşvik eder;
- Risk değerlendirmelerini stratejik planlama sürecine dahil eder;
- Sınırları önceden belirler;
- nce sonuçlara bakar ve olası nedenleri tanımlar;
- Riski üstlenmenin sonuçlarına, gerekli hale gelmeden önce hazırlık yapar;
- Rutin ve titiz senaryo planlamasına girer;
- Görev açısından kritik süreçler için kurtarma stratejileri geliştirir;
- Bir kriz sırasında önemli bilgilerin akışını sağlamak için esneklik stratejileri tasarlar ve test eder.

Örgütsel dayanıklılık risk yönetimi stratejilerinin en önemli parçasıdır (Engemann ve Henderson, 2012). Söz konusu her bir maddenin gerçekleştirilmesi için örgütler sonuç odaklı bir yaklaşım ile mevcut süreçlerini gözden geçirerek inovasyon yapabilirler.

Örgütlerin veya herhangi bir işletmenin geleceğine duyulan güven, üç temel inovasyon biçiminde ne ölçüde ustalaştığına bağlıdır (Hamel ve Vlikangas, 2003):

Devrim

Çoğu endüstride, son on yılda yeni zenginliğin çoğunu yaratanlar -JetBlue, Amgen, Costco, Phoenix Üniversitesi, eBay ve Dell gibi- devrimcilerdir. İster yeni ister eski başlayan olsun, bir örgütün geleneksel olmayan finansal getiriler üretmek için alışılmadık bir stratejiye ihtiyacı vardır. Sanayi devrimi yaratıcı yıkımdır. Endüstri kurallarına göre inovasyondur.

Yenileme

Yeni örgütlerin var olan örgütlere göre önemli bir avantajı vardır - Temiz bir sayfa. Sektörünü yeniden icat etmek için, yerleşik bir örgüt önce kendini yeniden icat etmelidir. Stratejik yenileme, yaratıcı yeniden yapılanmadır. Örgütün geleneksel iş modeline göre inovasyon gerektirir.

Dayanıklılık

Yenileme çalışmasını başlatmak için genellikle bir performans krizi gerekir. Çoğu örgüt başarıdan başarıya gitmek yerine, başarıdan başarısızlığa gider ve ardından uzun, zorlu bir tırmanıştan sonra tekrar başarıya döner. Dayanıklılık, sürekli yeniden yapılanma kapasitesini ifade eder. Sistematik olarak sürekliliği inovasyona tercih eden kurumsal değerler, süreçler ve davranışlar açısından inovasyon gerektirir.

Dell'in rekabet avantajı, kısmen, parça bulunabilirliği, yeni ürün ve bileşen tanıtımı/aşama, ürün yelpazesi karışımı, hacim dalgalanması, pazar talepleri ve eğilimleri ve teslimat gereksinimleri dahil olmak üzere değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneğine dayanmaktadır. Bu örgütsel dayanıklılık (esneklik) odaklı kültür dört ilkeye dayanmaktadır: (i) sonuç takıntısı, (ii) ekip çalışması ve iletişim, (iii) kişisel ilişkilerin değeri ve (iv) tüm seviyelerde liderlik (Sheffi, 2005). Bu dört ilke konularında yapılan ve yapılmaya devam edilen inovasyonlar ve süreç inovasyonları Dell firmasının örgütsel dayanıklılığına büyük katkı sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında örgütsel dayanıklılık genel göstergeleri Tablo 1'de sunulduğu şekilde sıralanabilir (Lee vd., 2013).

Tablo 1. Örgütsel Dayanıklılık Genel Göstergeleri

Örgütsel Dayanıklılık Değerleri		
Dayanıklılık Kararlılığı Ağ perspektifi		
Durumsal farkındalık	Temel güvenlik açıklarının yönetimi	Adaptasyon kapasitesi
Görev ve Sorumluluklar	Planlama stratejileri	İçe dönük/kapanık bilgi sistemi
Tehlikeleri ve sonuçları anlama ve analiz etme	Tatbikatlara katılım	İletişim ve ilişkiler
Bağlantısal farkındalık	İç kaynakların yetenek ve kapasitesi	Stratejik vizyon ve sonuç beklentisi
Sigorta bilinci	Dış kaynakların yetenek ve kapasitesi	Bilgi ve kavrayış
Kurtarma öncelikleri	Kurumsal bağlantı	Liderlik, yönetim ve yönetim yapıları
İç ve dış durum izleme ve raporlama	Güvenlik açıklarını belirlemek ve analiz etmek için sağlam süreçler	İnovasyon Kültürü, İnovasyon ve yaratıcılık
Bilgilendirilmiş karar verme	Personel bağlılığı ve katılımı	Devredilmiş ve duyarlı karar verme

Kaynak: Lee vd., 2013: 33

Adapte olma kapasitesi, yıkıcı bir olayla karşı karşıya kaldığında iyileşmek için örgütün yapısını, süreçlerini, kültürünü vb. dönüştürme kapasitesidir. Bu kapasite, insanlar ve örgütün çevresel bileşenleri arasındaki çoğalan etkileşimler yoluyla elde edilir. Mevcut durum artık geçerli olmadığında yeni bir duruma geçerek (örgütün yapısındaki, süreçlerindeki vb. değişiklikler) örgütün dönüşümlerini kolaylaştırır (Rahi, 2019). Örgütler için hayati bir yetenek olan adaptasyon kapasitesinin belkide en kritik bileşeni inovasyon ve yaratıcılıktır. Çünkü bu iki yetenek diğer bileşenleri de değiştirme ve dönüştürme potansiyeline sahiptir.

Tablo 1’de sunulan örgütsel dayanıklılık kapasitesinin belirleyicilerini güçlendirmek için personel, yeni ve mevcut sorunları çözmek için bilgilerini özgün yollarla kullanmaları ve çözüm geliştirmeye yönelik inovatif ve yaratıcı yaklaşımları kullanmaları için teşvik edilir ve ödüllendirilir ise (Lee vd., 2013) pek çok olumlu gelişimin ortaya çıkacağı beklenebilir. İnovasyon kültürü, örgüt kültürünün güçlü bir bileşeni haline getirildiğinde yaratıcılık, iyileştirme ve inovasyonların gerçekleşmesi ve kolayca kabul görmesi sağlanacaktır (Sadegh Sharifirad ve Ataei, 2012). Bu bağlamda Örgütsel Dayanıklılık Genel Göstergelerini ortaya koyan Tablo-1’in sondan bir önceki satırına çalışmamızın temel kavramsal tezlerinden biri olarak **İnovasyon Kültürü** eklenmiştir. İnovasyon kültürü örgütsel dayanıklılığın temel belirleyicilerindedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Ekonomik krizler, doğal afetler ve siyasi belirsizlikler örgütler açısından birçok karmaşıklık yaratabilir. Örgütler çoğunlukla ekonomik ve sosyal boyutta sıkıntılara neden olabilecek durumlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Şiddetli rekabet, müşteri beklentileri ve karmaşıklıklar nedeniyle örgütler bu gibi benzer durumlara karşı savunmasız hale gelmektedir (Kantur ve İşeri-Say, 2012). Bu bağlamda dayanıklılık bireyler, topluluklar, örgütler ve kamu otoriteleri için hayati bir özellik haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı örgütlerin dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesidir. Yeni bir kavram olan örgütsel dayanıklılık ile inovasyona ilişkin değişkenlerin bir arada çalışması bağlamında yazında öncül bir çalışmadır. Kavramsal bir çalışma olduğundan ampirik veriler ile desteklenmemesi çalışmanın temel sınırlılığdır.

Örgütler bütün bu güçlükler ile baş edebilmek için örgütsel dayanıklılık kavramını benimsemelidir. Teknolojik gelişmeler, çevrede sürekli meydana gelen değişiklikler, yoğun rekabetin doğurduğu tehditler ve küreselleşme tahmin edilemeyen zorluklar ile baş edebilmek için örgütleri esnek olmaya mecbur kılmakta ve dayanıklılığın önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. İnovatif bir kültür, stratejik yönetim seviyesinde inovasyon stratejilerini, planlarını ve uygulamasını kolaylaştırır. Örgütler için hayati öneme sahip olan örgütsel dayanıklılığın artırılması için; çevre tahlilleri yapılmalı, risk/tehdit yönetimi, iş devamlılığı, acil durum planları ve erken ikaz sistemleri oluşturulmalı (stratejik farkındalık), kriz anlarında örgütlerin bütünlüğünü korumalı ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitesi artırılmalıdır (McManus vd., 2008). Örgütlerde dayanıklılığı arttırmak için; insan kaynakları yönetimi, inovasyon, yaratıcılık ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak gibi birtakım politikalar izlenebilir (Künü, 2020). İnovasyon iş dünyasının bugünün ötesini görmesine ve geleceği yaratmasına izin veren yaygın bir tutum olarak tanımlanır. İnovasyon değişimin motorudur ve günümüzün şiddetli rekabet ortamında değişime direnmek tehlikelidir (Ahmed, 1998).

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve dayanıklılıklarını artıracak yaratıcı fikirler yalnızca organizasyonun iç sınırları içinde üretilmez, aynı zamanda dış bilgi ortamından da kaynaklanır. Bu nedenle, organizasyonlar artık yeni fikirler geliştirmek veya sorunları çözmek için yalnızca içsel bilgilere güvenemezler (Deverell ve Astrid, 2006). İnovasyon

sürecinde organizasyonlar tarafından kullanılabilir farklı bilgi edinme stratejileri aynı zamanda organizasyonel dayanıklılığı da artıracaktır. İnovasyon kültürünü her sürecine sindiren 3M'de kültürü şekillendiren temel değer, fikirlerin gücüne ve bireysel inisiyatife olan sarsılmaz bir inançtır. Şirket ayrıca, ancak yönetimin “iyi niyetli başarısızlığı” kabul etmeye ve hatta onu alkışlamaya istekli olması durumunda inovasyona dayalı girişimci davranışın gelişmeye devam edeceğinin de farkındadır (Leavy, 2005). Örgüt üyelerini sürekli olarak inovasyon için çabalamaya yönlendiren bir örgüt kültürü ve yaratıcılığa elverişli bir iklim gerektirir.

Örgütlerin çalkantılı günümüz dünyası (yeni normal) karşısında nasıl dayanıklılık inşa ettikleri, dünyanın gelecekte bilgiden fikri mülkiyete ve kavramsal ekonomik değere kadar her şey hakkında nasıl düşündüğü üzerinde derin ve kalıcı bir etkiye sahip olacaktır (Wagner ve Disparte, 2016). Örgütler için zorluklar devam ediyor ve hiç bitecek gibi de durmuyor bu bağlamda inovasyon ve süreç inovasyonu örgütler için pek çok fırsat potansiyelini barındırmaktadır. “Sürekli yeniden yapılandırma kapasitesi” olarak tanımlanan dayanıklılık (Hamel ve Valikangas 2003: 55) inovasyon ile yakından ilişkilidir. İnovasyon sonucu sağlanan avantajlar örgütsel dayanıklılık kapasitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

Örgütsel, dayanıklılık beklenmeyen şaşırtıcı şokların üstesinden başarıyla gelmek ile özdeşleştirilse de çalkantılar karşısında önceki mevcudiyetlerine geri dönmeye çalışan örgütler ortaya çıkan yeni öğrenme ve uyum fırsatlarını kaçırıyor (D'Adderio, 2014) ve inovasyon yapma, yeni koşullardan yararlanma fırsatlarını görmezden geliyor olabilirler. Farklılaşma stratejisi, firmaların sunduğu benzersiz veya farklı ürün ve hizmetlerle pazarda benzersiz olmakla ilgilidir. (Porter, 1996). Çalkantılı ve belirsiz günümüz dünyası inovasyon kültürü ve yeteneğine sahip organizasyonlar için kullanılabilir bir hammaddeye dönüştürülebilir. Pozitif kapasiteleri sayesinde organizasyon bir taraftan dayanıklılığını geliştirirken bir taraftan var olmanın değişik yollarını keşfedecektir.

Sonuç olarak kavramsal olarak irdelenen ilişkiler sonucunda adaptasyon kapasitesinin en kritik bileşenin inovasyon olduğu ve inovasyonun kültürünün örgüt kültürünün güçlü bir bileşeni olması halinde örgütün dayanıklılığın artacağı ortaya koyulmuş, Lee ve arkadaşları (2013) tarafından ortaya koyulan örgütsel dayanıklılık genel göstergelerine inovasyon kültürü değişkeninin eklenmesi önerilmiştir. Gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacıların örgütsel dayanıklılık genel göstergelerine eklenebilecek yeni kavramların neler olabileceği ve inovasyon kültürünün örgüt kültürünün temel bir bileşeni haline getirilmesinin dinamiklerini araştırması önerilmektedir. Ayrıca inovasyon, süreç inovasyonu ve inovasyon kültürü ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilerin ampirik veriler ile desteklenmesi yazına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Annarelli, A., ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Baer, M., ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bandyopadhyay, S., ve Acharyya, R. (2004). Process and Product Innovation: Complementarity in a Vertically Differentiated Monopoly with Discrete Consumer

- Types. *Japanese Economic Review*, 55(2), 175-200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5876.2004.00301.x>
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture: Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
- Bozkurt, R., (2005). Süreç İyileştirme. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 661, Ankara.
- Coulter, M. K. (2003). *Entrepreneurship in action* (2nd ed). Prentice Hall.
- D'Adderio, L. (2014). The Replication Dilemma Unravelled: How Organizations Enact Multiple Goals in Routine Transfer. *Organization Science*, 25(5), 1325-1350. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0913>
- Deverell, A., L., Astrid, H. Ahmed P.K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (1st ed). Harper ve Row.
- Duchek, S. (2015). Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants. *Journal of Change Management*, 15(2), 142-160. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.988637>
- Elçi, S. (2007). İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı. Technopolis Group.
- Engemann, K. J., ve Henderson, D. M. (2012). Business continuity and risk management: Essentials of organizational resilience. Rothstein Ass.
- Fisher, M.M. (2001) The effect of resistance exercise on recovery blood pressure in normotensive and borderline hypertensive women. *J. Strength Cond. Res.* 15(2):210–216.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century* (1st ed). Farrar, Straus and Giroux.
- Hamel, G. ve Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, (68:3), September 2003, pp. 52–63.
- Hull, C. E., ve Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789. <https://doi.org/10.1002/smj.675>
- Kaçmaz, Y.Y. (2021). *Öğrenen Örgütlerin Kurumsallaşma Aracılığı İle Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.
- Kantur, D. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Pressacademia*, 4(3), 456-456. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- Kantur, D., ve İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management ve Organization*, 18(6), 762-773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnnovasyonu, Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007
- Künü, B.(2020). *Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Lambertini, L., ve Mantovani, A. (2009). Process and product innovation by a multiproduct monopolist: A dynamic approach. *International Journal of Industrial Organization*, 27(4), 508-518. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2008.12.005>

- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy ve Leadership*, 33(4), 38-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>
- Lee, A. V., Vargo, J., ve Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Leflar, J. J., Siegel, M. H., ve Siegel, M. H. (2013). *Organizational resilience: Managing the risks of disruptive events ; a practitioner's guide*. CRC Press.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., ve Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., ve Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Moore GA. (2004). Darwin and the demon: innovating within established enterprises. *Harvard Business Review*, 2004 Jul-Aug;82(7-8):86-92, 187. PMID: 15241955.
- OECD ve Eurostat (2005), Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Porter ME. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–79.
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Roberts, L. (1994). *Process Reengineering: The Key to Achieving Breakthrough Success*. Milwaukee, WI: ASQ Press.
- Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153- 193). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sadegh Sharifirad, M., ve Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership ve Organization Development Journal*, 33(5), 494-517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon . *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 9 (2) , 538-559 .
- Sevimli, M.C. (2021). *Kurumsal Yönetim ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Schumpeter, J., (1934). *The Theory Of Economic Development*, New York, Oxford University Press
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- Sullivant, J. (2016). *Building a corporate culture of security: Strategies for strengthening organizational resiliency*. Butterworth-Heinemann.
- Starr, R., Newfrock, J. ve Delurey, M. (2003). Enterprise: Managing Risk in The Networked Economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.
- Teixeira, E. de O., ve Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>

- Tillement, V., Remy, M.-H., Raynaud-Messina, B., Mazzolini, L., Haren, L., ve Merdes, A. (2009). Spindle assembly defects leading to the formation of a monopolar mitotic apparatus. *Biology of the Cell*, 101(1), 1-11. <https://doi.org/10.1042/BC20070162>
- Tierney, K.J. (2003). Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center. University of Delaware Disaster Research Center.
- Tushman, M. ve Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28, 2:74-92.
- Wagner, D., ve Disparte, D. (2016). *Global risk agility and decision making: Organizational resilience in the era of man-made risk*. Palgrave Macmillan.