



rustu.bozkurt@dunya.com

RÜŞTÜ BOZKURT

# İnovasyon iş yeri ölçeğinde hayat bulur....

İnovasyon, yeni kavramlara dayanması nedeniyle şirket içinde algılanması, içselleştirilmesi, bir kültür yani davranış haline gelmesi şirketin insan kaynağı tarafından benimsenmiş olmasını gerektirir. Kuruluşun içinde bir heyecan oluşturması durumunda **rekabetin itici gücü** haline gelir. Bu nedenle, fikir aşamasında zayıf halkalarla, güçlü halkalar arasında koordinasyon gerektirir.

**N**eoklasik iktisada göre yenilik, talep fonksiyonlarını yaratır ve değiştirir. Aynı etkiyi, maliyet fonksiyonları üzerinde de yapar.<sup>1</sup> Farklı bir bakışa göre de yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için insanların çevrelerinden bilinçli bir şekilde etkilenmeleri gerekir. "Franktal Darwinçilik" adı verilen yaratıcı-yenilikçi bakışa göre, canlıların ve fikirlerin arasındaki sinerji ya da işbirliği franktal sayesinde ilişkilendirilebilir.

20. yüzyılın öncesinde bilim insanları sorunları ele alırken analiz kolaylığı olsun diye kuşatılabilir parçalara bölerlerdi. Parçalara ayırma yöntemi "tek ölçülü düşünce" diye adlandırılırdı. Benoit Mandelbot ve Kenneth Wilson'un öncülüğünde "çok ölçülü düşünce" gündeme geldi. Ayrıntılar istendiği kadar büyütülünce birbirini tekrarlayan yapı örnekleri gözlemleniyordu. Mandelbolt'un saptamasına göre bu tekrarlama sadece yapılarda değil, süreçlerde de gözleniyordu. Süreçlerin parçaları da belli ölçü düzeyinde, belli yapılar halinde kendini tekrar ediyordu. Yaratıcılık da kendine benzerlik özelliği taşıyan bir süreçti. Küçük plandaki değişiklikler, toplanıp büyük plandaki değişikliği oluşturuyordu. Büyük planda gerçekleşen değişiklikler tekrar dönüp küçük plana etki ediyordu.<sup>2</sup>

Bugün, bilim ve teknolojide tekil bileşimler küreselleşmeyi yaratan eğilimleri besliyor. Eğilimler de iş yeri ölçeğinde alınacak önlemlerin kaynaklarını ve değerlerini değiştiriyor.

Bilgi toplumu aşamasında birikim sisteminde küçük değişmelerin yarattığı "genel eğilimler" ve genel eğilimlerin etkilediği "mikro-ölçekli gelişmeler" sanayileşme sürecinde güç kazanan emek-sermaye eksenli işleyişi yenilikçi-yaratıcı girişimcilik eksenine kaydırıyor. Karşılaşılan yeni olgu inovasyon ve yaratıcılığı rekabet gücü yaratmanın odağına yerleştiriyor.

Yaratıcı kesimi oluşturanlar, bir şeyin nasıl yapılacağı-

nı ya da var olan bir şeyin nasıl daha iyi ve farklı yapılabileceğini buluyor. Özellikle Batı'nın kalkınmış ülkelerinde büyümenin sürdürülebilirliğine en büyük katkıyı yapanın yaratıcı kesim olduğu görülüyor. Küresel sürecin yarattığı yeni karşılıklı-bağımlılık ilişkilerinde gelişmiş ülkelerin "parça başı maliyet-odaklı rekabette" ayakta kalma şansları giderek azalıyor. Gelişmiş ülkelerin çıkış yolu, eğitim güçlerini sermayeye dönüştürmek için harekete geçebilme yeteneğine<sup>3</sup> bağlı.

İş yerleri ve işletmeler, inovasyon yapılarının içine hayat doldurulan yerlerdir. İş yerleri, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan yapılar olduğu gibi, işlevleri ve davranışları yönlendiren kültürleriyle de yaşamı derinden etkiler.

Günümüz dünyasında çok yoğun biçimde tartışılan, yeni yapılara kavuşturulan, yeni işlevleri yerine getiren ve farklı bir kültür oluşturan inovasyon kavramı ve ürünü, onun potansiyel pazar ve şirketin yetenekleri ve rekabet



hakkında bir dizi soruya dayandırılmış basit fakat güçlü bir araçtır. Bu başlamak/başlamamak kararını almak için bir algoritma olmaktan çok, hatalı varsayımları, bilgi boşluklarını ve potansiyel risk kaynaklarını ortaya çıkarmak ve ilerleme için her yolun araştırıldığından emin olmak için ürün geliştiriminin birden çok aşamasında kullanılabilen disiplinli bir süreçtir<sup>4</sup>.

Daha farklı açıdan bakıldığında "İnovasyon, fikirlere yeni ürünler, hizmetler, süreçler, sistem ve sosyal etkileşimlere uygulamalı dönüşümdür. Paydaları tatmin edici ve sürdürülebilir büyümeyi harekete geçiren yeni değer akımları yaratır. İş alanları yaratır, yaşam kalitesini artırır ve sürdürülebilir toplumu destekler. İnovasyon sadece "ileri teknolojiyle sınırlı değildir. Ekonominin ve toplumun bütün boyutlarıyla gelişir."<sup>5</sup>

İnovasyon, bir şirketin, iş yerinin ya da ekonominin en küçük teknik birimi olan işletmelerin, ekonomik ve sosyal etkinliklerinde bilinçli değişim yaratma çabasıdır. Yöneticiler, değişimi yaratabilmek için inovasyonun başlangıç noktasının "iyi fikirler"<sup>6</sup> olduğunu bilir. İyi fikir öncelikle örgütün iç birimlerinden gelen kıvılcıkların birleşmesiyle güç kazanır. Birimler arasında işbirliği yapılan ve beyin fırtınalarına açık şirketler fikirlere kaynaklık eder. İyi fikir, kirlilikten arındırılmış yeterli bilgi de gerektirir. Bilgi de yetmez, sezgileri de katarak bilgileri "anlamaya" dönüştürmeyi de... Bir sonraki adım, "bilginin fırsat alanlarını" yakalayarak, onları bir değere ve yarara dönüştürmedir.

İnovasyon hem kavramsal, hem de algılamayla ilgilidir. Başarılı inovasyon liderleri, rakamlara baktıkları kadar insanlara da bakar.<sup>7</sup> Sosyal bir süreç olan inovasyon, insanların tercihlerini nasıl oluşturduklarına bağımlı etkinliklerden biridir. Toplum ne kadar net bilgi sahibi olursa, tercihleri o kadar az sapar, kaynaklar ve değerler o kadar iyi koordine edilerek yaratılmak istenen sonuca ulaşılır.

İnovasyon, yeni kavramlara dayanması nedeniyle şirket içinde algılanması, içselleştirilmesi, bir kültür yani davranış haline gelmesi şirketin insan kaynağı tarafından benimsenmiş olmasını gerektirir. Kuruluşun içinde bir heyecan oluşturmaya durumunda rekabetin itici gücü haline gelir. Bu nedenle, fikir aşamasında zayıf halkalarla, güçlü halkalar arasında koordinasyon gerektirir. Etkin bir koordinasyon sağlandığında fiziki kaynaklarla, insan ve teknoloji arasında dengeleri kurmak mümkün olur. Koordinasyon, bereket üretmeli, daha somut anlatımıyla "para kazandıran yenilik"<sup>8</sup> yaratılmalıdır ki uzun dönemli gelecek güven altına alınabilsin.

İnovasyon çabaları doğası gereği muğlaktır. Muğlaklığı aşmanın yolu iş yaşamında varsayımları verimli şekilde test ederek hızlı öğrenme, rakamları tutturmadan daha önemlidir.<sup>9</sup> Piyasaların yeni iş modelleri, yeni ürünler yaratması, müşteriye kazandırdığımız değeri artırması, yaratıcı insan kaynaklarını geliştirmesine<sup>10</sup> bağlıdır.

İnovasyonun doğası gereği karışık, doğrusal değildir ve yinelenmelidir. İnovasyon yalın olmayı gerektirir. Küçük adımlarla ilerler. Yetenek, bilgi ve hünere dayanır. Dehadan çok çalışmayla ilgilidir.<sup>11</sup>

İnovasyon, deha kıvılcımından da kaynaklanabilir. Çok az sayıdaki inovasyon, var olan fırsatlara yönelik bilinçli ve amaçlı arayışın sonucudur.<sup>12</sup> İş yerlerinin önünde şu dört önemli fırsat alanı vardır: Beklenmedik olaylar, bağdaşmazlıklar, süreç gerekleri, sektör ve pazar değişiklikleri.

Son çözümlemede inovasyon olgusu yaşamımızı derinden etkileyen araçlardan biri olarak karşımıza çıkıyor. Öncelikle, yeni pazarlara erişme ve yenilik yaratmadan ürünleri satabilme olanağı giderek daralıyor. Yenilik yaratmayı sürekli kılan pazar ihtiyaçları, iş yapma tarzını da köklü biçimde değiştiriyor. Bu sürecin ortaya çıkardığı yeni yaşam biçimleri, yeni yaşam tarzları iş yeri yönetimlerinin alışkanlıklarından arınmalarını da gerektirir. İnsanlar alışkanlıklarını "kolay" sandıkları için kolay da vazgeçmek istemez. Alışkanlıkla yönetim algısını analizle yönetime taşıma, iş yerinde inovasyon aracını güçlü kullanmanın etkin yollarından bir diğeri oluyor.

İkincisi, inovasyon ağırlıklı olarak adım adım değişmeden kaynaklanır ama bu köklü ve radikal değişimlerden etkilenmediği anlamına gelmez...

Üçüncüsü, hiper bağımlılık koşullarının geçerli hale geldiği günümüzde, müşteriye mal ve hizmet sunumu alabildiğine kolaylaşıyor. Ayrıca, teknolojinin yarattığı kalite homojenliği çok özel mallar dışında ürün menşei önemsiz hale getiriyor. Ürünlerin satılabilmesi "marka ve imaja" bağımlı hale geliyor, tanıtım ihtiyacı artıyor. Tanıtım için ürünün albenisini artıracak "sürekli farklılık yaratma" ihtiyacı da büyüyor.

**İnovasyon iş yeri ölçeğinde hayat bulur. Hayatımızın bu gerçeği, hepimizin inovasyon konusunu iyi öğrenmesini, net algılamasını, iyi tanımlamasını ve etkin uygulamalar yapmasını gerektiriyor.**

#### KAYNAKÇA:

- 1 Jonh Galbraith, *Ekonomi*, s.217
- 2 Gerd Binnig'le söyleşi, *Deutschland, T Sayı 5/2004*
- 3 Rainer Stumpf, "Fikirler başarının motorudur / Tim Renner'le söyleşi" *Deutschland, T Sayı 1/2009*
- 4 George S. Day, "Gerçek mi? Kazanabilir miyiz? Yapmaya Değer mi?" *Inovasyon Öğretisi, MESS Yayını, s.137*
- 5 EFOW Yenileşme Çerçevesi/ Yenileşme Yeteneğinizi Ölçme ve Geliştirme,
- 6 Morten T. Hansen ve Julian Birkinshaw, "İnovasyon Değer Zinciri", *Inovasyon Öğretisi, MESS yayını, s.107*
- 7 Peter F. Drucker, "inovasyon Disiplini" *Inovasyon Öğretisi, MESS yayını, s.226*
- 8 Arman Kırım, *Türkiştime*, 2006
- 9 Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan ve Chris Trimble, "GE kendini nasıl bozuyor" *Inovasyon Öğretisi, MESS yayını, İstanbul 2011*
- 10 Mehmet Ögütçü, "Türkiye için 2023 bilgi ve inovasyon toplumuna doğru" *Dünya Gazetesi, 3 Mart 2006*
- 11 George S. Day, a.g.m.s 137
- 12 Peter F. Drucker, A.g.m. 212

