

RÜŞTÜ BOZKURT

rustu.bozkurt@dunya.com

İnovasyonu birey, lider ve piyasa geliştirir

İnovasyonun birey-odaklı özelliklerinden biri de, biçimlenmemiş ve belgelenmemiş örtük bilgininin açığa vurulması ve ortak yarara dönüştürülmesine dayanmasıdır. Bu açıdan iş yeri yönetimlerinin, örtük bilginin açığa vurulması ve paylaşılabilir hale getirilmesini özendirmeleri önemlidir.

Merakları peşinde koşarken *"keşfetmeyi"* ve *"yeniliklerle yüzleşmeyi"* öğrenen insanoğlu, özellikle başkalarının yarattığı yeniliklerden hoşlanır. Yenilikler her zaman ve her dönemde insanoğlunun ilgi odağında yer alır, *"cazibe merkezi"* olma özelliğini korur. Bu yalın ve yaygın gerçeğe karşın, iş yeri yöneticileri inovasyonun insan yönünü çoğu kez ihmal eder.[1]

İnovasyon, insan odaklı bir yenilikçilik alanıdır; kişilerin becerilerini açığa vuracakları ortam ve iklim oluştuğunda hızlanır. İş yeri yönetimleri, bireylerin farklı olan güçlü yanlarının bir araya getirilmesinin önemini kavramışsa inovatif uygulamalar da hızlanır.

İnovasyonun birey-odaklı özelliklerinden biri de, biçimlenmemiş ve belgelenmemiş örtük bilgininin açığa vurulması ve ortak yarara dönüştürülmesine dayanmasıdır. Bu açıdan iş yeri yönetimlerinin, örtük bilginin açığa vurulması ve paylaşılabilen hale getirilmesini özendirmeleri önemlidir. İnovasyonun insan odaklı olması, bireysel bilgi, beceri ve yetenekler kadar ekipte çalışmasının birikimini de harekete geçirmeyi gerektirir. İnovasyon araştırmaları, ekip üyelerinin en az iki yıl ortak çalışmadan sonra tanıma ve bilmenin yarattığı güvenle verimli olduğunu gösterir. Ekibin kendi içinde olduğu kadar dışarıyla da iletişim kurması[2] inovasyon verimini artırır.



Amerikalılara dünyaya egemen güç olmanın öğrettiği bir gerçek vardır: "Ne olursan ol, önce iyi bir pazarlamacı ol!" derler. Yenilikçi ve öncü etkinliklerin kabul edilmesi, yaygınlaşması ve derinleşmesini istiyorsak, ortaya çıkan sonuçların "sunumu" da önemlidir. Radikal oluşumları bildik kavramlarla sunmak da tabanın genişlemesi, güç haline gelmesi açısından kritik önemdedir. İnovasyon başarısı, ekibin kendi içindeki iletişimin sağlıklı ve geliştirici olması kadar, dışa ve dünyaya açık ilişkilerin sağlıklı olmasına da bağlıdır.[3] Dışa açık olma, yaptığımız işin dünyada benzer işlerle karşılaştırılması yoluyla ölçülür. Dünyaya açık olma ise başka kültürleri anlayarak, onların ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretmeyi becerebilmedir.

Yöneticilerin cesaret eksikliği ve bilgi noksanlığı da inovasyon birikimlerinin altını oyar.[4]

ETKİN İNOVASYON YÖNETEMİ

Etkin inovasyon yönetimi, yeni kavramların güçlü bir taramasını yaparak, ciddi şekilde fonlamayla sonuç elde edebilir. Tersi bir tutum, darboğazlar oluşturur; başağrısı yaratır.[5]

Yeni düşüncelerin bilgiye, bilgilerin fikirlere, fikirlerin de yenilikçi uygulamalara dönüşmesi için yeni ve yeterli ağları oluşturmak gerekir. Bu ağlar şirket içinde güçlü olmalı, şirket dışında da güçlü ağlarla desteklenmelidir. O zaman güçlü fikirler ortaya çıkabilir ve verimli sonuçlar üretilebilir.[6] İhtiyaç duyulan şey, farklı birimlerden insanlar arasında süregiden bir diyalog ve bilgi alışverişidir.[7] Rastlantı değil, köklü ör-

gütsel mekanizmalara dayalı işbirlikleri inovasyonun itici gücüdür. Uluslararası yük taşıyan kamyon sürücülerinin dediği gibi, "Yolda bulduğun arkadaş, tekerin döndüğü zaman arkadaştır!"

İnsan gelecekle ilgili varsayımlara dayalı öngörülerde bulunur. Yönetimler ve yöneticiler öngörülerinde doğru planlama ve denetim araçlarıyla yaklaşırlarsa birçok başarısızlık önlenebilir.[8]

Yeni girişim, bilinmeyeni, belirsiz olanı, rekabet açısından açık olmayanı tasarlamadır. İlk adımda, iş yeri açısından bilinen, güvenilir ve kestirilebilir bilgi henüz ortaya çıkmamıştır. Olası gelecek varsayımlarla kestirilir. Yeni girişimlerde, varsayımların kesin bilgiye oranı yüksektir. Deneyimli iş yerlerinde bunun tersi olması gerekir.

İş yerinde inovasyon ikliminin oluşması, varsayımlarla gelecek öngörüsü, uygulamalardaki sapmalar düzeltilerek adım adım ilerleme gibi bütün inovasyon aşamaları, işin ehli insan seçme, iyi ekipler oluşturma, çalışma ortamı yaratma, sorgulama ve düzeltme, adanmış bireylerin ve ekiplerin nicelik ve niteliğini artırmanın hepsi inovasyonun insani yönüyle ilgilidir.

LİDER VE İNOVASYON

Lider, birlikte çalıştığı insan kaynağının, ürün ve yaratılan değerin, birikim yeteneğini koruyan ve uzun dönemli geleceği güven altına alan kârlılığın, işiyle ilgili ağ içinde yer alan iş ortaklarının, rekabetin çok temel öğesi haline gelen verimliliğin, farklılık yaratacak bir stratejiyle girişimci enerjisini odaklayacak vizyonun ve insanları hedefe kilitleyecek bir güdülendirmenin[10] sorumlusudur.

Çağımızda iş süreçleri arasında bağlantılar, sıkı bir "bağımlılığa" dönüşüyor. Yaratmak istenilen sonuç, görece farklı etkilere sahip olsa da iş yerinde çalışan herkesin ortak katkısına bağımlı hale geliyor. Çarpıcı liderlik yerini hızla ortak sorumlulukları herkesin paylaştığı "ortak liderliğe" bırakıyor.

Yeni bir fikri piyasaya hızla sunmak istiyorsak, iş yeri liderinin kontrolü ele alması da gerekli. Yeni fikirler üretilmesi istendiğinde, onun bir proje olarak ele alma, özel önem verme, özen gösterme vb. diğer adımları bir bütün içinde atmalıyız. Eğer bir fikri öldürmek istiyorsak, onu resmi süreç kanalına teslim etmemiz[11] yeterli olur.

İnovasyon liderleri başarılı olmak istiyorlarsa "yalıtılmış" olmaktan uzak durmalılar. İnovasyonu destekleyecek ağ içindeki herkesle ilişki kurma başarıya giden yolda atılacak ilk adımı oluşturur.

İnovasyon liderleriyle ana akım iş yöneticileri arasında düzenli olarak üretken tartışmalar yapılırsa, yaratılmak istenen sonuca ulaşılması kolaylaşır. İnovasyon ekipleri sorumluluklarının gereği olarak dışsal iletişimden sorumlu olmalı ama kıdemli yöneticiler de gerilim ve düşmanlık yerine karşılıklı saygıyı özendiren bir tutum izlemeli. Böylesi bir diyalog, öğrenmeyi hızlandırdığı gibi değer kayıplarını da önler, inovasyonların da etkili olmasını sağlar. Dışa ve dünya açılma, inovasyonu sağlıklı geliştirmenin gerek şartlarından bir diğerinin adıdır.

İnovasyon liderlerinin doğrudan bağlı olduğu üst yönetici, bir inovasyon amigosu olmaya özen göstermelidir. İnovasyon lideriyle üst düzey yönetici, olası uyuşmazlıkları öngörerek proaktif bir biçimde çözüm üretmeli.[12] Öngörme ve önlem alma her etkinlikte insan, sermaye ve teknoloji kaynağını etkin kullanmanın koşullarıdır.

Liderin etkinliği, inovatif gelişmeleri şirketin derinliğine yayması, bir yaşam biçimine dönüştürmesi, maddi ve kültürel zenginlik üretmesine katkısını artırması ve "yapıcı hoşnutsuzluğu" diri tutmasına bağlı.[13] Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüz iş dünyasında, rehavetin yeri yok.[14] O nedenle, her an her şeyi sorgulayan dengeli hoşnutsuzluk inovasyona da kaynaklık eder.

PİYASA VE İNOVASYON

"İnovasyonun itici gücü, yüksek fiyat ve bolluk değil, satın alabilirlik ve sürdürülebilirlik olmalıdır." [15] Pazar gerçek mi? Ürün gerçek mi? Ürün rekabetçi olabilir mi? Şirket rekabetçi olabilir mi? Ürün kabul edilebilir bir risk karşılığında kârlı olabilecek mi? Ürünü piyasaya sunmak stratejik anlam ifade eder mi?

Piyasaların kabul edebileceği ürünlerin sürekli sunulabilmesi için, nesnelere farklı bakmayı bilme, nesnelere saygınlıklarını teslim etme, onlara birer sanat eseri gibi davranma[16] önemli. Örneğin, "mottagnai" Japon dilinde "nimet" demek. Japonlar doğadaki bütün varlıkları "nimet" olarak algılar. İtalya ve Japonya'nın başarısının altında, maddelere farklı bakışın da payı var.

Verimli bir ortamı yaratma da, piyasanın işleyişiyle doğrudan ve dolaylı olarak etkilenir. Son çözümlemede inovasyonun yaygınlık ve derinliğini de belirler.[17] İnovasyon etkinlikleri de, diğer birçok etkinlik gibi siyasi istikrarın izine basarak ilerler. Siyasi istikrarı genelinde ekonomik istikrar, özelinde fiyat istikrarı besler. Sürdürülebilir büyüme, ekonominin bütün katmanlarında olduğu gibi inovasyon çalışmalarında da en etkili teşvik aracıdır. Bir başka inovasyon besleyicisi de "işleyen kurumlara" sahip olmaktır…

İnovasyon ekipleri sorumlulukların gereği olarak dışsal iletişimden sorumlu olmalı ama kıdemli yöneticiler de gerilim ve düşmanlık yerine karşılıklı saygıyı özendiren bir tutum izlemeli.

KAYNAKÇA:

1 *Rosabeth Moss Kanter, "İnovasyon" MESS İnovasyon Öğretisi, s.173*

2 *Rosabeth Moss Kanter, a.g.m. s.174*

3 *Rosabeth Moss Kanter, a.g.m, s.173-176*

4 *Rosabeth Moss Kanter, a.g.m. s,162*

5 *Morten T. Hansen ve Julian Birkinshaw, "İnovasyon Değer Zinciri" MESS İnovasyon Öğretisi, s.108*

6 *Morten T. Hansen ve Julian Birkinsaw, a.g.m, s.114*

7 *Morten T. Hansen ve Julian Birkinsaw, a.g.m, s. 149*

8 *Rita Gunther MacGrath ve Ian C.Macmillan, "Keşfe Yönelik Planlama" MESS İnovasyon Öğretisi, s.187*

9 *Gunter ve Macmillan, a.g.m. s.188*

10 *Muhtar Kent ile söyleşi, Capital, 2012/6*

11 *Hansen ve Birkinshaw, a.g.m. s.118*

12 *Vijay Govindaraşan ve Chris Trimble, "İnovasyon Savaşlarına Son Verin" MESS İnovasyon Öğretisi, s. 49-50*

13 *Muhtar Kent'le söyleşi, Capital, 2012/6*

14 *Rüştü Bozkurt, "Krizlerin Rüşeymi Rehavet" Dünya, 9 Eylül 2011*

15 *George S. Day, "Gerçek mi?..." MESS İnovasyon Öğretisi, s. 149*

16 *Didem Eryar Ünlü, "Made in Italya'nın Başarısını, Genç Türkiye Girişimcilerine Öğretelim/Söyleşi" Dünya, 14 Aralık 2010*

17 *Carl Schraman, "Keşif ve Girişimciliği Faceebook'lamak" Radikal, 20 Aralık 2010*