

RÜŞTÜ BOZKURT

rustu.bozkurt@dunya.com

İnovasyon iklimini **"iyi yönetim"** yaratır

Tıkanıklığa yol açan süreçleri en düşük düzeylere indirebilmemiz için, kurumsal yapıların varsayımlarını sürekli gözden geçirmemiz gerekir. Varsayım sorgulaması, sapmaların belirlenmesi, geri bildirim yoluyla "yeniden yapılandırma önlemlerinin" alınması, yönetimde inovasyon adımlarıdır.

Gelişme yaratmanın temelinde her zaman değerler sistemi ve kaynaklar vardır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması, bireylerin entelektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. Sistem kapasitesinin kullanma düzeyini *"yönetim niteliği"* belirler. İyi yönetim, fırsatları iyi değerlendiren, "inovasyon talebi yaratan" gelişmelerle yakından ilgili olandır. Özellikle büyük dönüşüm dönemlerini yöneten liderlerin hangi "yenilik alanlarına" ve "reformlara" yöneldiklerini analiz ettiğimizde, aşağıda özet değerlendirmesi yapılan sorunlar üzerinde odaklandıklarını saptarız:[1]



TIKANIKLIĞA YOL AÇAN SÜREÇLERİN GİDERİLMESİ

Kuruluş ve kurumların çoğunluğu insan aklının tasarladığı yapay örgütlenmelerdir. İnsanoğlu, kısa, orta ve uzun dönemde yararına olacağını düşündüğü sonuçlar yaratmak için araçlar geliştirir. Kurumlar, toplumsal yaşamın temel araçlarıdır. Sosyoekonomik gündemin öncelikli maddeleri içerisinde, kurumların maddi ve kültürel zenginlikleri artırarak uzun dönemli geleceği güven altına almaları her zaman öncelikli sorunlar arasında yerini almıştır.

Yaratılan kurumların belli bir yapısı, belirlenmiş amaçlara göre düzenlenmiş işlevi ve davranışlarını yönlendiren bir kültürü vardır.

İnsan ilişkilerinin evrimi çok sayıda düşünce insanın merak alanı kapsamına girmiştir. Bazı gözlemciler, ilişkilerin evriminde evrensel işlerliği olan bir kalıptan söz eder.[2] İlk adım, insanların küçük guruplar halinde işlerini yapmalarıdır. İkinci adım, büyük gruplar oluştuğunda, karar verme merkezileşir. Üçüncüsü, bugünlerde tanıklık ettiğimiz bir olgu olan büyük grupların bir yandan varlıklarını korumaları, öte yandan karar vermenin merkezden uzaklaşmasıdır. Ölçek büyürken, karar sürecinin merkezden uzaklaşma eğilimini göstermesi, piyasa yapıcısı kuruluşlar etrafında örgütlenerek, ölçek ekonomisinin erişebilirliğiyle küçük ve orta ölçek yapının hız ve esnekliğini dengelemeyi gerektirmektedir.

Sürdürülebilir rekabet, iş gücü profillerine ve iş süreçlerinin işleyişine bağlıdır. Üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin iç bütünlüğü tarafından yönlendiren kurumsal yapılar, değişen koşullara uyum gösteremediği zaman tıkanıklığa yol açan *süreçler oluşur.*

Süreçlerin tıkanıklığa yol açmasının temel nedeni, süreçlerin dayanağı olan zihni model varsayımlarının yetersiz kalmasıdır. Varsayımların hayatın öz gerçeğinden uzaklaşması, o varsayıma dayalı yapıları işlevsiz hale getirir. Tıkanıklığa yol açan süreçlerin farkına varılarak onların yeni varsayımlarla desteklenmesi, yapı, iş-

lev ve kültürün gözden geçirilerek ince ayarların yapılmasını gerektirir.

Tıkanıklığa yol açan süreçleri en düşük düzeylere indirebilmemiz için, kurumsal yapıların varsayımlarını sürekli gözden geçirmemiz gerekir. Varsayım sorgulaması sapmaların belirlenmesi, geri bildirim yoluyla, "yeniden yapılandırma önlemlerinin" alınması, yönetimde inovasyon adımlarıdır.

Tıkanıklığa yol açan süreçlerin işlevleri aksatması ve verimsiz çalışmalara yol açmasının arkasında çok değişik etkenler vardır. Etkenlerden biri, yaptığımız işin kusursuz olduğuna ilişkin önyargının olmasıdır. Önyargılar, yerleşik doğrular, kalıp düşünceler, kör inançlar, yönetimi yenileyerek uyum yeteneğini geliştirmenin önündeki engellerdir.



Aşırı ve noksan değerlendirme de benzer etkiler yapar. "Biz en büyüğüz" algısı başımızı kaldırıp yukarılara bakmamızı engeller, kendimizi en yüksek yerde sanma yanılsamasına götürür. "Bizden adam olmaz" diyen kendini vurmaya dönük özgüvensizlik de girişim gücünü, risk alma cesaretini, atılım enerjisini kırar en önemli kaynağımız olan insanın zihinsel enerjisini boşa harcatır.

Son çözümlemede, tıkanmalara yol açan süreçler büyüme hızını yavaşlatır. Büyüme hızı, bilinen teşvik mekanizmalarının en etkili olanıdır. Yarattığı güven nedeniyle yatırım yapma istekliliğini artırır. Yatırım yapma istekliliği de "inovasyon eğilimini" güçlendirir. Etkin yönetim, inovasyonu toplumun derinliklerine yayar ve içselleştirilmesini sağlar.

GELİŞMEYİ HIZLANDIRICI GÜVENİLİR VE YETKİN MEKANİZMALAR KURMA

Tıkanmaya yol açan süreçlerin giderilmesi, mekanizmaların yeniden tasarlanması ve yapılandırılmasını gerektirir. Etkin ve güvenilir mekanizmalar birbirini izleyen bir dizi önlemin alınmasıyla oluşturulur. Önlemlerin ilki, dünya genelindeki eğilimlerin ne olduğunu, ne gibi fırsat ve tehlikeler yarattığını net olarak tanımlamaktır. İkinci adım, yaptığımız işle ilgili net bilgiye erişmedir. Çok hızlı üretilen ve hızla da kirlenen bilgileri ayıklanması çağımızın temel sorunlarında biridir. İşimizle ilgi bütün ayrıntıları, iç içe geçmiş katmanları bilerek, ne yapmamız ve neleri yapmamız gerektiğini netleştirerek elimizin altında bir bilgi haritasına sahip olma, büyük bir güç yaratır. Net bilgilere ulaşır. Gelişmiş sezgilerimizi de katarak işimizin derinliğini anlayabiliriz. Anlama derinliği bizi, "fırsat alanlarını" yakalama ve değerlendirme noktasına taşır. Etkili mekanizmalar kurabilmemizin üçüncü adımı, siyasi irade, iş insanları ve sivil inisiyatiflerin bir ortak strateji üzerinde anlaşmış olmalarıdır. Ortak strateji, insanımızı, sermaye kaynaklarımızı ve teknolojiyi etkin biçimde koordine etmemizi ve gücümüzü belli alanlara odaklamayı kolaylaştırır.

Gelişmeyi hızlandırıcı güvenilir ve yetkin mekanizmaların temel özelliklerinden bir diğeri de "kendini yeniden üretmedir yeteneğidir". Kendini yeniden üretme "birikim yeteneğinin korunması, uzun dönemli geleceğin güven altına alınmasının" gerek şartlarından biri, belki de en önemlisidir diyebiliriz. Gelişmeyi hızlandırıcı güvenilir ve etkin mekanizmalar, uluslararası piyasaların dayattığı krizleri daha ehven koşullarda savuşturmamızı, kriz sonrasındaki fırsat ve inovasyon alanlarını da zamanında yakalamamızı kolaylaştırır

VAR OLAN BÜTÜN POTANSİYELLERİ HAREKETE GEÇİRECEK SİSTEM VERİMLİLİĞİ

Potansiyel kavramı birikmiş olan anlatır. Irmak baraj için, baraj enerji için, enerji de üretim için potansiyel oluşturur. Kişinin kendi varlığı ya da dünyaya ilişkin doğrudan edindiği sezgisel ve düşüncel bilgisi, kişinin bilinç düzeyini belirler. Bilgi ve sezgilerinden beslenen ve hayatın öz gerçeğine uyumlu olan "bakış açısı" da bireysel potansiyelin bir başka bileşenidir.

Bireysel potansiyelin bileşenlerinden bir başkası buluşçu yeteneğidir. Eğer, bireyin birikimi, bilinci, bakışı ve buluşu gerçekçi modellere dayanırsa, beklentisi de aşırı ve noksan değerlendirme tuzağına düşmez, dengeli olur. Son çözümlemede ise bireyin potansiyeli "bereket" dönüştüğü zaman anlam kazanır.

Bireylerin potansiyeli gibi, bireylerin bir araya gelmesinden oluşan ama çok farlı bir yapı olan toplumun

Tıkanmalara yol açan süreçler büyüme hızını yavaşlatır. Büyüme hızı, bilinen teşvik mekanizmalarının en etkili olanıdır. Yarattığı güven nedeniyle yatırım yapma istekliliğini artırır. Yatırım yapma istekliliği de "inovasyon eğilimini" güçlendirir.

Potansiyellerle ilgili gerçekçi bir veri tabanı, inovasyon odaklı iş yapmanın da gerekli şartlarından biridir. Bilginin asıl gücü bizi herkesin yaptığını aynı nitelik ve nicelikte yapabilme yani "hüner sahibi" yapar. Bir adım sonrası, hünere akıl katarak "yaratıcı evreye" ulaşmadır.



potansiyelin varlığı, biz onun "farkında değilsek" anlam ifade etmez. Gelişmekte olan toplumlarda insanlar var olan şeyler kadar, zihinlerinde olmasını tasarladıklarıyla da ilgilidir. Efsaneye inanma eğilimi güçlüdür. Şehir efsaneleri her zaman canlı ve diridir.

Potansiyel hakkında net ve nesnel bilgi için yapılması gereken iş "dinamik bir envantere" sahip olmaktır. Potansiyellerimiz hakkında sistemli araştırmalar yaparak kaydetme, o potansiyeli dönüştürme isteyenler için hayati önemdedir. Herhangi bir potansiyelin değerlendirilmesinde alışkanlıkla değil, analizle çalışmalar yapılması ciddi ve dinamik bir envanterin varlığıyla olasıdır. Dinamik envantere sahip olma bizi net bilgiye taşır. Etkin koordinasyon yapabilmemizin önünü açar. Eğer değerlendirmek istediğimiz potansiyelle ilgili "proje-odaklı çalışmalar" elimizin menzili altında hazırsa, aşırı ve noksan değerlendirmeden uzak durabiliriz. Yapılabilirlik çalışmaları elimizin menzilinde ise eksikli iş yapma olasılığı azalır.

Potansiyellerin saptanması, dönüştürme projelerinin hazırlanması, yapılabilirlik çalışmalarının elimizin menzili altında olması, neyi, nerede, nasıl yapabileceğimizi nesnelleştirir. Belirsizlik alanını daraltır, risk alanımızı belirler ve girişimci enerjimizi kullanmamızın önünü açar. Potansiyellerle ilgili gerçekçi bir veri tabanı, inovasyon odaklı iş yapmanın da gerek şartlarından biridir. Bilginin asıl gücü bizi herkesin yaptığını aynı nitelik ve nicelikte yapabilme yani "hüner sahibi" yapar. Bir adım sonrası, hünere akıl katarak "yaratıcı evreye" ulaşmadır. Yaratıcı ve öncü ekonomiye sahip olabilmemiz, hüner aşamasını içselleştirmemizi gerektirir.

MALİYET-YARAR YÖNTEMİNİ HER ALANDA VE HER AŞAMADA YAPABİLME

Fiziksel sermayeyi, insan kaynağını ve teknolojiyi üretim sürecinde etkin kullanmanın gerek şartlarından bir diğeri, maliyet-yarar yöntemini iş yapmanın bütün alanlarında kullanabilmedir. Maliyet-yarar yönteminin, bir yönetim aracı olarak içselleştirilebilmesi de işimizle ilgili bilgi düzeyimize ve analitik yeteneğimize bağlıdır.

Bilginin tek başına durağan olduğu, enerjisinin olmadığını biliyoruz. Önemli olan insanların bilgiyi bir araç olarak nasıl kullandıklarıdır. Bilgi, entelektüel teknolojilerin yakıtıdır. Bilginin iki özelliğini akıldan çıkarmamak gerekmektedir. Biri, rekabete yol açmaması, diğeri fikri hakların sona ermesinden sonra kişiye özel olmaktan çıkması. Yine de paylaşılan bilgiye dayalı gelişmelerin önüne engeller çıkabilir. Herkes bilgiye erişmede şans eşitliğine sahip değildir. Elektrik kullanma fırsatını yakalayamamış milyonlarca insan vardır. Enerjiye erişmenin sınırlı olması, elektrikle çalışan araçlarla bilgi edinmenin sınırıdır, bilgi de fırsat eşitliğini engeller.

Bir başkası idrak bölünmesidir. Toplumların kendi içlerinde olduğu gibi, Kuzey ve Güney ülkeleri arasında da ciddi idrak farklılıkları vardır. Farklılık erişebilirliğin önündeki ciddi engellerden biridir. Bilgi yoğunlaşması, yüksek teknolojiyi kavramış ileri düzeyde eğitim almış insan gerektirir. Eğitimi için gerekli ekonomik fazlayı bulabilen, bu alana yatırım yapan toplumlarla, yapamayanlar arasında eşitsizlik yaratan alandır. Veriyi enformasyona, enformasyon bilgiye, bilgi anlamaya dönüşürken belli bir fiyatı oluşur. Onu ödeyebilenle ödemeyen arasında ayrışma, farklılaşma kaçınılmazdır. Bilgiyi paylaşan toplumların gelişmelerini sosyal, ulusal, kentsel, ailevi, eğitsel ve kültürel farklılıklar da etkileyebilmektedir.[3]

Elimizin menzilindeki her kaynağı etin ve verimli kullanabilmemiz için uygarlığın bize ilettiği bütün bilgileri ve teknikleri kullanmalıyız. Ne yaptığımız önemlidir. Nasıl ve hangi maliyetle yaptığımız ondan da önemli. "Maliyet-yarar yönetimiyle analiz yapma" bireyden bireye, topluluktan topluğa, toplumdan diğer topluma farklılık gösterebilir. O farklılık gelişme düzeylerini de belirler.

Yasal düzenlemelerde "eşdeğerlilik ilkesini" işleten ve "sözleşmeye" dayanan iş yapma geleneği oluşturan toplumlarda fayda-yarar yöntemi önem kazanır. Alışkanlıktan analize geçmiş toplumlarda siyasi irade pragmatist yaklaşımları yerine planlı, stratejik seçimlere dayanan yaklaşımları bir yaşam biçimi haline getirir.

Maliyet-yarar yönteminin iş yönetimin içine sinmiş olması, alışkanlıkla yönetimi analizle yönetime taşıdığı için inovasyonu besler. Maliyet-yarar yöntemiyle analiz yapma, söylenenlere inanma yerine söylenenleri ve öğrenilenleri sorgulama ciddiyeti gerektirdiği için ayrıntıdaki dinamikleri yakalayarak yenilik üretimini güçlendirir. Maliyet-yarar yönteminin içselleştirilmesi taklitten yaratıcılığa geçişin ince ayrıntılarını fark ettirir. Daha da önemlisi, maliyet-yarar yönetiminin içselleştirilmesi, negatif seleksiyonu pozitif seleksiyona taşıyan bir anlayış yaratması nedeniyle en iyi insanlarla birlikte çalışma ortamı yaratarak, yenilikçi ve yaratıcı aklı besler.

KAYNAKÇA:

1 *Mikhail Gorbaçov, Yenilenme ve Kadro Politikaları, Bilim ve Sanat Yayınevi, İstanbul, Haziran 1987, s. 21-23*

2 *Jeffy Howe Groundsourcing, Çev. Günseli Aksoy, Koç Bilgi Sistem ve İletişim Hizmetleri, Ocak 2010, s. 97*

3 *Koichiro Matssua, "Bilgi Toplumuna Doğru" Zaman, 11 Mart 2011*