

İnovasyona, organizasyonunuzu test ederek başlayın

● Tuba İLZE

Yenilikçilik sürecinin yerleşmesi için yapılması gerekenler, üst yönetimin kararlılığı (liderlik), pilot proje ile başlanması (başarılar, hatalar, yayılım), başarılı pilot proje yaklaşımının yaygınlaştırılması ve öğrenilenlerin paylaşılması olarak gruplandırılabilir. Yenilikçilik risk almak ve başarısızlığa tahammül göstermek anlamına geliyor. Üst yönetimin yenilikçilik kültürünün kuruluşta yerleşmesi için gerekli öğeleri teşvik etmesi gerekiyor. İstenen sonuçları elde edebilmek için belirlenen stratejilerin süreçlerle hayata geçirilmesi için gerekli kaynaklar ve işbirlikleri de yönetimin sponsorluğunda olması önem taşıyor. İyi niyet listesinden ziyade belirlenmiş probleme yönelik çözümlerin önerilmesi ve hayata geçirilmesinin amaçlanması gerekiyor. Strateji oluştururken pazarda oluşabilecek değişiklik olasılıklarına göre alınması gereken tedbirler de dikkate almak zorunluluk arz ediyor. Bu nedenle yenilikçi iş ortamında yönetimin yönlendirici ve destekleyici rolü daha da önem kazanıyor. Yenilikçiliğin en önemli başlangıç sebebi bilinen yollarla çözülemeyecek problemlerin tanımlanması olarak nitelendiriliyor. Bilinen malum çözüm yollarıyla elde edilemeyecek sonuçlar için yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyuluyor. Yaratıcı fikirlerin elde edilmesine yönelik takım çalışmalarının iyi sonuç-

lar verdiği görülüyor. Yenilikçi iş ortamında takım çalışması ve tekniklerinin yaygın kullanılması gerekiyor. Yenilikçilik kültürünün yerleştirilmesi doğrultusunda eğitim ve uygulama ihtiyaçlarının belirlenmesi için yenilikçilik değerlendirilmesi yapmak da önem taşıyor. Değerlendirme ile belirlenen iyileştirmeye açık alanlara yönelik düzeltici çalışmaların, kuvvetli yön olarak belirlenen alanları da desteklemesi gerekiyor. Sürekli öğrenme ve verilerle yönetim sistem yaklaşımıyla sürdürülecek bu süreç yaklaşımı başarıyı getiriyor.

İnovasyona insan kaynağından başlanmalı

Eczacıbaşı Holding Bilgi ve İletişim Sistemleri Direktörü Levent Kızıltan, "İnovasyonu sadece AR-GE ya da ÜR-GE olarak anlamamalıyız. İş modellerinin her alanında farklılık ve yenileştirme aramalıyız" diyor. Kızıltan, inovasyonun öncelikle organizasyon yapısını test etmekle başladığını söylüyor. Yapının içerisinde inovatif fikirlerle ortaya çıkan kişilerin, bunun karşılığında elde edecekleri şeyi net bir şekilde ortaya koymaları gerektiğini belirtiyor. Kültürün, organizasyonel davranış biçimi geliştirmede en önemli faktör olduğunu söyleyen Kızıltan, inovasyonun ise kültürün alt bileşenlerinden birisi olduğuna değiniyor. "Hatanın yapılabilirliğini insanlara aktarmak ve risk almalarını sağlamak, tanınma, ödüller, karşılıklı saygı, takım çalışması"

gibi inovasyonu destekleyen kültür özelliklerinden bazıları sıralayan Kızıltan, "işyerinin açık ve hataya izin veren bir organizasyon olması lazım" diyor. İnovasyon sürecinde tepe yönetime çok önemli görevler düşüğünü, hem farklı bilgileri oluşturabilen, hem de bunları birleştirebilecek bir modele sahip olan, açık, duygusal bir bağ yaratabilen özellikte olmaları gerektiğini vurguluyor. Takım çalışmasını oluşturabilmek, yönetim ekipleri homojenlik ve heterojenlik özelliklerini aynı yapıda barındırabilmeyi örnek veriyor. Yöneticilerin, inovasyonun ajandalarında yer alması gereken çok önemli bir konu olduğunu unutmamaları, bu süreçte başlarken insan kaynağından başlamaları gerektiğinin altını çiziyor. "Farklı insan kaynağını kurum kültürünün içine yerleştirebilmeli ve değişimde bu farklılıklardan faydalanabilmeliler" diyor Kızıltan, aynı zamanda hızlı hareket edebilmenin, vizyon ve misyon birliği sağlamanın önemine de parmak basıyor.

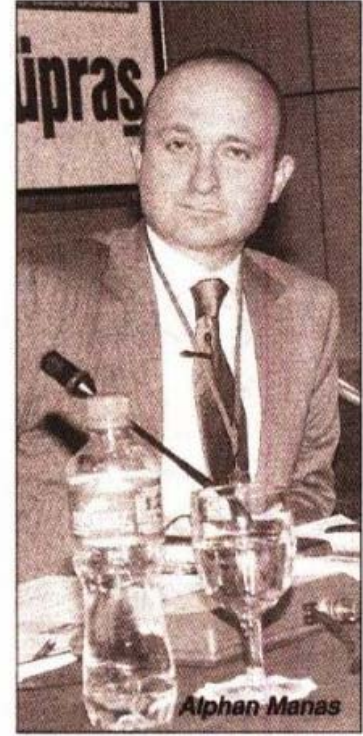
Rekabetçi pazarlarda bilgi çok iyi yönetilmeli

Brightwell Holdings BV Başkanı Alphan Manas ise etkin öğrenme yapısının en önemli desteğinin bilgi olduğunu, bu yüzden rekabetçi pazarlarda bilginin yönetilmesinin çok önemli bir unsur olduğunu dile getiriyor. Manas, yenilik yapmadaki zorlukları şöyle sıralıyor:

■ **Pazar hakimiyeti:** Örneğin



Levent Kızıltan



Alphan Manas

klimalar, Carrier tarafından 1902'de icat edilmişlerdir ve bu zamandan beri fazla el değmemiştir. Bir ara split diye ikiye ayrıldılar, küçüldüler ama eski yöntemlerle devam ediyorlar.

■ **Alışkanlıklar:** Beynimizi o kadar donatmışlar ki değişiklik yapmıyoruz. 90'lı yılların başında oto teypleri değişime uğradı ve ses düğmeleri oklarla yönetilmeye başlandı. Tüketici alışkanlıkların kolay değiştirilemediği görülünce tekrar yuvarak yapılmaya başlandı.

■ **Pazara erken çıkılması:** Pazara erken çıkan yenilikçiyi kesiyorlar. Ultrason, çamaşır makineleri için inanılmaz bir yaratıcılık. Ancak üreticiler şimdilik çamaşır makinelerinin yıkama süresinin kısığını, kapaklarının tam açılmasını ve yıkama kapasitelerinin

büyüküğünü rekabet aracı olarak kullanmayı tercih ediyorlar.

■ **Kopyacılık ve korsan:** Yenilikle ortaya çıkmış değerlerin heba olmasına neden oluyor. Çin artık inovasyona yöneliyor. Kopyacılıktan zarar göreceğinin farkında ve önlemler almaya başladı.

■ **Ülke kültürü:** 'Başıma yeni icat çıkarma', 'Eski köye yeni adet getirme' sözleriyle atalarımız 'inovasyon yapma' demişler. Kültürün değişmesi, neslin atlaması gerekiyor.

■ **İnsan kaynağı:** Farklı gören, yaratıcı, sorgulayıcı, farklı bakış açısına sahip, risk alan, ders alan çalışanlara ve bunları yaptıkları için onları azarlamayacak patronlara ihtiyacımız var. Bundan sonraki nesli inovasyona yönelik yetiştirmek gerekiyor.