

# İnovasyonun Önündeki Engeller

Bugün iş dünyasında, yönetim biliminde, teknolojiye, üretimde, artı değer üretiminde, yaşamın bütün alanlarında üzerinde en çok durulan konuların başında inovasyon gelmektedir. İnovasyonun fark yarattığı, mal ve hizmet sunumlarında etkinliği ve kaliteyi arttırarak hem üreticiler (kar, rekabet avantajı), hem de tüketiciler (hizmet kalitesindeki ve memnuniyetindeki artış) için avantaj sağladığı bilinmektedir. Bu nedenle, konunun hak ettiği önceliği alması gerektiğini düşünüyorum.

Deyim yerindeyse başarı için bir sihirli değnek olan inovasyon, neden bazı kurumlarda hayat bulurken, diğerlerinde uygulanamıyor? Herkes inovasyonun ne kadar önemli olduğunu söylüyor. Peki, neden bazı firmalar inovatif olurken diğerleri olamıyor? Ya da bazı ülkeler inovasyon sayesinde önemli avantajlar sağlarken neden diğer ülkeler bu başarıyı sağlayamıyor?

Bütün bu sorular, bizleri inovasyonun önündeki engeller konusunda düşünmeye yönlendiriyor? İnovasyonu engelleyen hususlar nelerdir?

## İnovasyonun Önündeki Engeller

Her yapı birbirinden farklıdır. Bu nedenle inovasyon konusunda başarılı olamayan her yapıda, inovasyonu engelleyen dinamikler farklılık gösterebilir. Ancak genel hatlarıyla inovasyonun önündeki ana engelleri şu şekilde sıralayabiliriz:

### Kurumsal Direnç

İnovasyonun önündeki engellerin başında kurumsal direnç gelmektedir. Bir kurumda, çalışanların belirli alışkanlıkları (çalışma tarzları, çalışma saatleri, kurulu düzenleri) vardır. İnovasyon bir yenilik getirecektir. Bu yenilik de alışkanlıkların değiştirilmesine neden olacaktır. Bu alışkanlıkların değişmesi, bir belirsizliğe neden olacaktır. Bu nedenle çalışanların alışkanlıkları değiştirmeleri kolay olmayacaktır.

Bundan dolayı yenilikleri yavaşlatarak veya inovatif çalışmalarını yanlış yaparak onları engellemek, inovasyonu ciddi bir şekilde sekteye uğratabilir. Bu da kurumun inovasyondan elde edeceği avantajı elde etmemesine neden olacaktır. Çalışanlar arasındaki bu direnç, zamanla bir kurum kültürü haline gelerek inovasyon sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasını sağlayacaktır.

Bu kurumsal direnci ortadan kaldırmanın yolu, kurumsal iletişimin etkin çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek kurumun dış paydaşlarıyla kurulan dış iletişim, gerek çalışanlarla kurulan iç iletişim kanalları işlevselleştirilerek çalışanların inovasyon sürecine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Bu iletişim yöntemi, kurum içinde inovasyona ve değişime yönelik çalışmaların kurumun stratejileri ile örtüşmesini sağlayarak ve genel amaçlardan sapmadan kurum içinde davranış değişikliğinin inovasyona yönlendirilmesine vesile olur. Bu iletişim aynı zamanda çalışanlar arasında birliktelik de sağlar.

### Örgütsel Yapı

Mevcut örgütsel yapıların büyük çoğunluğu, çalışanların verilen işleri yapmalarının yeterli olduğu anlayışına sahiptir. Bu da yaratıcı düşünme ve üretme ortamının yeşermemesine neden olmaktadır.

Bazı kurumlarda da çalışanların zorla ve baskıyla, motivasyon sağlamayan yöntemlerle yaratıcı fikirlere sahip olmaları beklenmektedir. Yaratıcılığı ortadan kaldıran ortam yerine daha insancıl yöntemlerle inovatif bir ortam yaratılabilir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler olumlu bir motivasyon güdüsüyle inovatif çalışmalar yapabilirler.

Örgütsel yapının inovasyonu etkilediği diğer bir nokta, yönetimin desteğidir. Yönetim tarafından destek görmeyen, bu nedenle belirli bir kaynak (bütçe ve zaman kaynağı) ayrılmayan projelerin başarılı olmasını beklemek iyimserlik olabilir. Bu riskin ortadan kaldırılması, inovasyonun işletmelerde başarılı olması için yönetim desteğinin alınması gereklidir.

### **Ön Kabuller**

Çoğu kişi, genellikle inovasyonun zor olduğunu düşünerek iyi bir fikrin zaten başkaları tarafından da düşünüldüğünü, dolayısıyla ilgili çalışmaya ayrılacak kaynağın israf olduğu kabul eder. Bu ön kabul, birçok yeniliğin, çalışmanın başında durmasına neden olur. İyi bir pazar bilgisi, bu engelin ortadan kaldırılmasını sağlayabilir.

### **Pazar Taleplerini Karşılşamama**

İnovasyonun amacı, pazarda ticari bir değeri olan bir mal veya hizmet üretimidir. Pazarın önceliklerini dikkate almayan, alıcı bulamayan bir yeniliğin inovasyon değeri kazanması zordur. Aynı zamanda, yapılacak inovasyonun pazarla birlikte geleceğin ihtiyaçlarına da cevap vermesi gerekiyor. Bu nedenle çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüşmesi için ürünün bir pazar değerinin olması ve bunun geleceğe dönük olması gerekiyor.

### **Yaratıcı Düşünememe**

İnovasyon, bir yeniliğin keşfi ile mümkün olmaktadır. Bu da ancak yaratıcı düşünme ile söz konusu olacaktır. Bu süreç, çoğu zaman yanlış yapma ile de sonuçlanabilir. Bu yanlışları tolere etme, yapılacak yanlışların cezalandırılması yerine nedenlerinin araştırılması inovasyon sürecini olumlu etkileyecektir.

### **Vizyoner Lider Eksikliği**

İnovasyon, çalışanlar açısından emek yoğun, kurumlar açısından maliyetli (zaman ve bütçe; alternatif maliyetler) bir süreçtir. İnovatif projeler, sistematik bir çalışma anlayışına ihtiyaç duyarken aynı zamanda kurumun genel stratejilerine paralel bir üretim amacı da taşır. Bütün bu nedenlerle, ihtiyaç duyulan kaynağın sağlanması, gerekli motivasyonun canlı tutulması ve sürecin etkinliğinin takip edilmesi için kurumda bir lider bulunmalıdır. Bir süreç olarak inovasyona sahip çıkan bir liderin eksikliği, sürecin başarısız olmasına neden olacaktır.

Öte yandan bütün paydaşların bu yatırımlar konusunda ikna edilmesi de vizyonerliği kabul gören bir liderin varlığıyla mümkün olmaktadır. Daha önce bir

başarı gösterememiş, kurum içinde ve dışında bir liderlik karizması bulunmayan birinin süreç konusunda gerek inovasyon ekibini gerekse de diğer paydaşları ikna etmesi zor olacaktır.

Yukarıda açıklanan durumlar, inovasyonun önündeki ana engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyonun önündeki engeller sadece bunlarla sınırlı değildir. Çalışanların inovasyonun özel bir ekibi olduğunu, kendilerinin bu ekibin üyesi olmadıklarını düşünmeleri, inovasyonun bilim ve teknoloji ile sınırlı olduğuna inanılması, inovasyonun sadece büyük firmalar tarafından yapılması gerektiğinin düşünülmesi, inovasyon konusunda yazılı bir iş planının bulunmaması, inovasyon sürecinin etkinliğinin sürekli kontrol edilmemesi, vb birçok başka engel sıralanabilir.

Ülkemizde ve kurumlarımızda arzuladığımız inovasyonun yapılamaması önünde birçok engel bulunmaktadır. Bunların bir kısmını bu yazımızda özetledik. Literatür araştırması yapıldığında, bu konuda karşımıza birçok çalışma çıkacaktır.

Her kurumun diğerinden farklı bir kültürü bulunuyor. Bu kültürel ortam, inovasyonu etkileyen en önemli unsurdur. Dolayısıyla hangi kurumda, inovasyonun önünde hangi engellerin bulunduğu kurum bazında farklı olmaktadır. İnovasyon sürecine başlayan bir kurumun, kendi yapısını bu bakış açısıyla gözden geçirmesi ve gerekli adımları atması, inovasyonun ilk adımı olmalıdır.

Kültür, tepeden aşağıya; kurumdaki bütün çalışanların oluşturduğu kolektif bir ruhtur. Dolayısıyla bir kurumda inovatif çalışmalar yapılması, bütün kademelerdeki çalışanların inancı ile mümkün olacaktır. Kurumda bu genel atmosferin oluşturulması, kurumda kabul gören karizmatik bir liderin varlığına bağlıdır. Hiçbir kurum, sadece bir kişiye bağlı olarak önemli bir projeyi hayata geçiremez. Ancak en basit üretimden en kompleks süreçlere kadar bütün çalışmaların biri tarafından takip edilmesi gerekiyor. Bu, inovasyon için güçlü ve karizmatik bir lidere duyulan ihtiyacın nedenini gösteriyor.

İnovasyon sürecini yönetecek lider, kuracağı iletişim sistemi ile hem sürecin etkinliğini sağlayacak hem de çalışanların motivasyonunu canlı tutacaktır.

**Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC**

**Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı**