

**İrfan Onay**  
KalDer Başkan Danışmanı



# Mükemmellik ve Yenileşimin Yönetimi

**U**luslararası ticaret kurallarındaki ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmelerin rekabet koşullarında yarattığı olumlu/olumsuz etkiler yenileşimin kuruluşu yön verme ve beklenen başarıları gerçekleştirmede öne çıkmasına yol açtı. İnsanların gereksinimleri artar ve çeşitlenirken, çevre ve doğal kaynakların karşılaştığı tehditler yenileşimi sadece iş çevrelerinin değil kamu yönetimi ve STK ların da gündemlerinin en üst sıralarına yükseltti. Öte yandan her alanda üretilen bilginin ve bilgi paylaşımının son yıllardaki olağanüstü artışı yeni ürün ve hizmetler yanında iş modelleri, ve süreç yönetiminde de yaratıcı fikirlerin uygulama alanlarına aktarılmasında geniş olanaklar sunar duruma geldi.

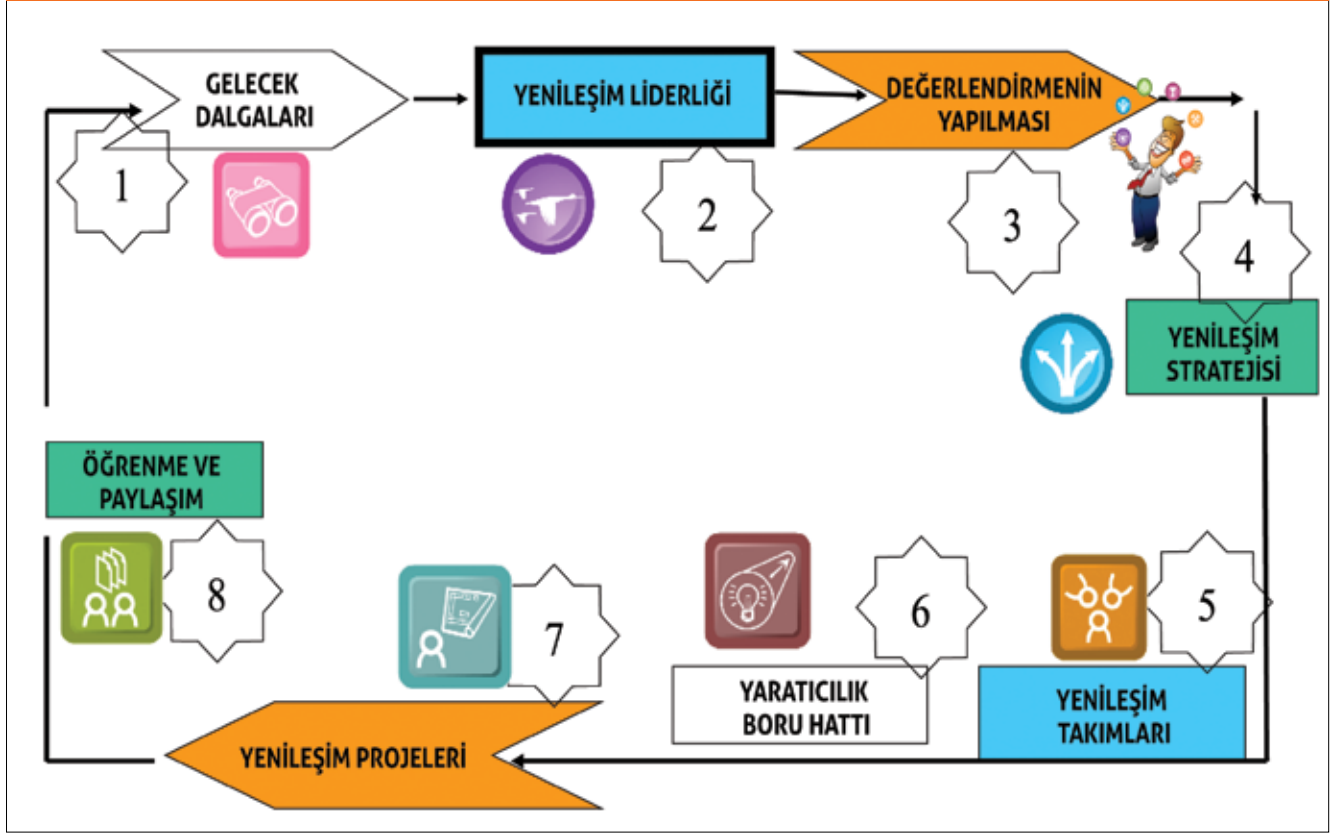
Sistemli yaklaşımlarla paydaş beklentilerinin karşılanıp aşılması, yüksek düzeyde performans gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesini amaçlayan mükemmellik hareketi de bu gelişmelerden etkilendi. Yenileşim böylece yönetim bilimleri ve sistemlerinin önemli bir alanı olarak algılanmaya başlandı.

Yenileşim ve yaratıcılık her zaman Avrupa Kalite Yönetim Vakfı-EFQM Mükemmellik Modelinin mükemmelliği arayan kuruluşlarda aradığı temel özelliklerden birisi idi. Bildiğimiz gibi Model esas olarak öngörülebilir bir gelecek için başarılı kuruluşların ortak özelliklerinin tanımlandığı "Temel Kavramlara dayanıyor. 2010 yılı öncesi temel kavramlar listesinde "Sürekli Öğrenme, Yenileşim ve İyileştirme" temel kavramlardan birisi olarak açıklanmıştı. Modelin 2010 da güncellemesinde bu kavram çok daha açık, ve yönlendirici biçimde " Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme" olarak aşağıdaki gibi tanımlandı;

**"Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme: Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır".**

Modeli açıklayan kitapta bu kavramın uygulamada fırsatların nasıl belirleneceği, stratejilerin oluşturulacağı, çalışanlar ve diğer paydaşlarla bu doğrultuda nasıl çalışılacağı, süreçlerin yenileşimci olma yönünde nasıl tasarlanacağı,

## YENİLEŞİMİN 8 DALGASI



özet olarak yenileşimi destekleyen bir çalışma kültürü, ve sistemli yönetim ortamının nasıl yaratılacağı konusunda açıklamalara yer verilmiştir.[1]

"Temel Kavramlar" ın bütünsellik içinde yorumlanması gerektiğinden yenileşim ve yaratıcılık diğer temel kavramların da kapsadığı bir eylem alanı olarak algılanmalı; Örneğin **liderler** vizyon ve misyon belirlerken, toplumun ve çalışanların algılarını öğrenirken, yenileşim için sistemler kurar, çalışanlara cesaret verip, kaynaklar ayırırken belirleyici roller üstlenmektedir. Benzer biçimde **müşteriler için değer** yaratırken, **çalışanlarla başarıma** kavramını yaşama geçirirken, **süreçlerle yönetirken** ve **işbirlikleri oluştururken** yenilikçi yaklaşımların ve uygulamaların değerlendirilmesi kuruluşların mükemmellik yolundaki konumlarını gösterecektir. Son olarak "**Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma**" olarak ifade edilen ve mükemmel kurumlardan sosyal sorumluluk alanında da öncü ve etkin uygulamalar bekleyen temel kavram da başlıbaşına yenileşimi gerekli kılan ve yeni fırsatların araştırılmasına yol açan bir kavram durumuna geldi.

### KRİTERLER ve YENİLEŞİM

Mükemmellik Modeli 2010 temel kavramlarda önemle altı çizilen "yenileşim ve yaratıcılık" konularını da tüm kriterlerin ilgili başlıklarına taşıyarak özdeğerlendirme çabalarında yön gösterici oldu.

### YENİLEŞİM RADARI

Çoğunuzun bildiği gibi RADAR (Sonuçlar-Yaklaşımlar-Yayımlar-Değerlendirme ve İyileştirme) mantığı ve yöntemi başlı başına bir planlama yaklaşımı olmanın yanında sık kullanıldığı biçimi ile Mükemmellik Modeli kriterlerinin tutarlı biçimde puanlanması olanağını yaratmaktadır. Kapalı bir sürekli iyileşme döngüsü olarak RADAR da 2010 yılı Model güncellenmesini destekleyecek biçimde gözden geçirilmiş ve "Değerlendirme ve Gözden Geçirme" boyutu, 2010'da "Değerlendirme ve İyileştirme" olarak adlandırılarak kuruluşları değerlendirmeler sonucunda somut iyileştirmelere yönlendirmeyi hedeflenmiştir.

"Değerlendirme ve İyileştirme" boyutunun unsurları olarak **ölçmenin** yanı sıra öğrenme etkinlikleri gerçekleştirilen ya-

## LaSalle Matrisleri: Yaratıcı Düşünme için Çerçeve



HER KESİŞİM KUTUSUNDA ONLARCA FİKİR ÜRETİLİR

Yaratıcı fikir ve yaklaşımların geliştirileceği mekanizmaların mevcudiyeti **öğrenme ve yaratıcılık** unsuru ile, yenileşim çabaları ise **yenileşim ve iyileştirme** unsuru ile değerlendirilmektedir.

### YENİLEŞİM ÇERÇEVESİ [2]

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı-EFQM uzmanlardan oluşan bir ekip tarafından daha önceden gerçekleştirdiği kapsamlı bir kıyaslama çalışmasının bulgularından da yararlanarak Mükemmellik Modeli'nin yapı ve dinamiklerine uyumlu bir "Çerçeve" geliştirmiştir. 39 Sayfalık bu kitapçıkta Mükemmellik Modelinin 9 ana kriteri alt başlıklar halinde kapsanarak önemli unsurlar belirtilmiştir. Örneğin "Politika ve Strateji" kriteri için çok sayıda söz konusu olabilecek özelliğin sıralandığı üç alt başlık şunlardır;

- Yeni fikir ve fırsatlar sürekli taranır ve ilgilenecek olanlar tanımlanır,
- Ümit verici ve dengeli yenilik öncelikleri araştırılır ve belirlenir,
- Yenileşimin stratejik yönetimi yönetim sisteminin tamamı ile bütünleşmiştir.

Kriter açıklamalarından önce ise yenileşim konusundaki çok değerli uzmanlık birikimi aşağıdaki soruların yanıtları etrafında anlatılmaktadır:

**Yenileşim nedir?;** Yeni fikirlerin ürün ve hizmetlerdeki teknik değişikliklerin yanında süreçler, sistemler, hatta toplumsal ilişkileri değer yaratan biçimde dönüştürmesi çerçevede yenileşim olarak tanımlanıyor.

**Yenileşimden kimler yararlanıyor?;** Kuruluşun kendisi, müşterileri, çalışanları ve toplum yenileşim yolu ile yaratılan değerlerden farklı biçimlerde yararlanmaktadır,

**Yenileşimin zorlukları nelerdir?;** Kuruluşlar yenileşim alanında başarılı olmak için etkinlik alanının da zorladığı farklı yaklaşımlar uygulayabilmektedir. Kimi kuruluşlar he-

yecanlı çalışmalarını kaotik bir ortamda yürütürken, kimileri ayrıntılı yönetmeliklerle tanımlanmış katı süreçler izleyerek yaratıcılığı tehlikeye atmaktadır. Önerilen uygulama ise iki uç yaklaşımın dengelenmesi ile yenileşim yatırımlarının kazanımlarını artırmaktır.

**Nereden başlamalı?;** Liderlerin yenileşimin kuruluş için anlamını, ne kadar risk alabileceklerini tanımlamaları daha sonra asgari kontrol, çalışanların özendirilmesi, risk yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarının yaşama geçirilmesi öneriliyor.

**Yenileşim Çerçevesi'nin bu kapsamı ile değişik biçimde yararlanılabilecek bir kaynak olduğunu düşünüyoruz;**

- Yenileşim ekiplerinin fikirlerin yaşama geçirirkenki kilometre taşlarında kendilerini değerlendirmeleri,
- Yenileşim ekipleri ve yöneticilerinin sorumluluklarının tanımlanması,
- Lider ve çalışanların yenileşim yetkinliklerinin geliştirilmesi,
- Tedarikçi yada işbirliği yapılan kuruluşların yenileşim yeteneklerini değerlendirmek ve geliştirilmesi,
- Kuruluşun yenileşim kapasitesinin değerlendirilmesi ve stratejik plan için girdi sağlamak için.

### KalDer YENİLEŞİM DESTEKLERİ

Yenileşim Çerçevesi'nin sağladığı yukarıdaki olanakların yanında KalDer yenileşim alanında eğitimler ve çalıştaylar düzenleyerek ülke ve kuruluşlarımızın başarılarına destek olmaya çalışmaktadır:

**Yenileşimin 8 Dalgası:** Kalıcı yenileşim kapasitesi oluşturmak için oluşturulması ve geliştirilmesi gereken 8 temel alanın açıklanması; geleceği algılamak, liderlik, değerlendirme, yenileşim stratejileri, ekip oluşturma, yeni fikir üretme, proje yönetimi ve deneyimlerden öğrenme.

**LaSalle Matrisleri ile öneri geliştirme:** Ekip halinde, ürünler, hizmetler, süreçler ve yepyeni fırsatlar için yeni fikirler yaratma süreci,

**Muhteşem Yedili:** Yedi yaratıcı sorun çözme, yeni fikirler üretme aracı.

Beklentimiz başta UKH üyeleri, tüm üyelerimizin ve ülkemizin her kesimden kuruluşunun kurumsal mükemmellik yolunda yenileşim yetkinliklerini geliştirerek sorunlara çözüm bulması, yeni gelişme fırsatları yakalaması ve dünya ölçeğinde başarılar yakalamaları. ←

[1]: EFQM Mükemmellik Modeli-2010 : KalDer Yayınları

[2] : EFQM Framework for Innovation :EFQM yayınları;2005