



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7963>

Number: 74 , p. 543-556, Spring 2019

Araştırma Makalesi / Research Article

Yayın Süreci / Publication Process

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date - Yayın Kabul Tarihi / Article Acceptance Date

27.12.20198

24.03.2019

Yayınlanma Tarihi / The Published Date

25.03.2019

**DRUCKER'IN DEĞİŞİM VE YENİLİKÇİLİK
KAVRAMINA BAKIŞI ÜZERİNE BİR ANALİZ**
*AN ANALYSIS ON DRUCKER'S PERSPECTIVE OF CHANGE AND
INNOVATION CONCEPT*

Dr. Öğr. Üyesi Senem Altan

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0264-0821>

*İstanbul Okan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,
altansenem@gmail.com*

Öz

Peter F. Drucker, tüm dünyada modern yönetimin babası olarak bilinir. Çok sayıda kitap ve makale ile yönetim bilimi ve topluma önemli katkılarda bulunmuştur. İçinde bulunduğumuz belirsizlik ve kaos ortamında değişim ve yenilikçiliğin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Değişim ve yenilikler; mevcut kaynaklar ve beceriler ile birlikte uygulandığında ve yönetildiğinde, örgütleri büyük ölçüde zenginleştirmekte ve geliştirmektedir. Literatürde yenilik ve değişim ile ilgili açıklamalar birçok araştırmacı tarafından neredeyse 30 yıldır yoğun şekilde çalışılmakta, farklı araştırmacılar farklı bakış açıları sunmaktadır. Bu çalışmada Drucker'ın değişim ve yenilikçilik kavramına bakışı ele alınmıştır. Drucker'a göre her birkaç yüzyılda bir büyük bir değişim olmaktadır. Toplum kendisini her birkaç on yılda yeniden düzenlemekte, kilit kurum ve kuruluşları, sanatsal, siyasal ve sosyal yapısı ile temel değerleri değiştirerek; kombine değişiklikler büyük bir değişim ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda Drucker'a göre bilinçli değişim ve yenilikçilik, analiz, sistematik iyileştirme ve sıkı çalışmadan kaynaklanmakta; öğretilebilir, çoğaltılabilir ve öğrenilebilir özellik taşımaktadır. Amaçlı sistematik yenilikler fırsatların analizi ile başlamaktadır. Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin de önemli olduğu yenilik ve değişimlerin basit, odaklı, küçük olması gerekmekte; değişim liderliğini hedeflemesi önemli prensiplerden birisini oluşturmaktadır. Ayrıca Drucker'a göre değişim ve yenilikçilik hem kavramsal hem algısaldır. Başarılı yenilikçiler, yeniliğin fırsat kaynaklarını değerlendirmekte, her iki bakış açısından da yeniliğe katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Drucker, Girişimcilik, Yenilikçilik, Yönetim

Abstract

Peter F. Drucker is known as the father of modern management all over the world. He has made important contributions to management science and society by a large number of books and articles. In the uncertainty and chaos environment where we live, the importance of change and innovation is increasing day by day. When change and innovation are applied and managed together with the available resources and skills, they greatly enrich and develop organizations. In the literature, explanations about innovation and change have been studied intensively by many researchers for almost 30 years and different researchers offer different perspectives. In this study, Drucker's perspective of change and innovation is analyzed. According to Drucker, there occurs a great change every couple of centuries. The society reorganizes itself every few decades, and the key institutions and organizations change their artistic, political and social structure and fundamental values. With these combined changes a great change occurs. In this context, according to Drucker, conscious change and innovation arise by analysis, systematic improvement and hard work; and they have teachable, reproducible and learnable characteristics. Intentional systematic innovations begin with opportunity analysis. Innovations and changes for which customer demands, needs and expectations are important should be simple, focused and small; and their targeting change leadership is one of the most important principles. On the other hand, according to Drucker, change and innovation are both conceptual and perceptual. Successful innovators evaluate the sources of opportunity for innovation and contribute to innovation from both perspectives.

Key Words: Change, Drucker, Entrepreneurship, Innovation, Management

GİRİŞ

Dünya genelinde teknoloji, bilim, siyaset ve ekonomi alanlarında, sosyal ve kültürel değerlerde, bunların yanı sıra ekolojik ve demografik yapıda köklü ve oldukça önemli gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme, bilgisayarlaşma, bölgeselleşme, yerelleştirme, özelleştirme ve ekonomide serbestleşme gibi olgular dünyada yeni dinamikleri oluşturmakta, rekabet ortamının "hiper" yapısı ile birlikte acımasız bir yarış örgütleri beklemektedir. Özellikle teknoloji ve ekonomide yaşanan gelişim ve değişimler doğrudan örgütleri etkilemekte, yönetim alanında değişimi tetiklemektedir (Aktan, 2003: 2).

Modern iş hayatındaki zorluklar, örgütleri rekabet avantajı sağlamak ve yoğun rekabetin olduğu ortamda hayatta kalmak için değişmeye ve yeniliğe zorlamaktadır. Özellikle teknolojideki hızlı değişiklikler, hem örgütlerin yenilik yapması için fırsatlar sunmakta; hem de rekabette üstün olmak isteyen örgütlerin değişim ve yenilik sürecine girmelerini zorunlu kılmaktadır (Mytelka, 2000: 15). Bu nedenle yenilik ve değişimin boyutlarını

anlamak, örgütler için her geçen gün daha önemli hale gelmektedir (Yalabik vd., 2012: 1441).

Yenilik, mevcut müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için mevcut teknolojilere dayalı yeniliğin sürdürülmesi olarak tanımlanmakta; yeni teknoloji ve girişimcilik fırsatlarının gelişimi yenilikçilik ile sağlanmaktadır (Christensen vd., 2006: 2). Yenilik ve değişim, yönetimi, büyümeyi, refahı ve örgütün rekabet avantajını güçlendiren olguları oluşturmaktadır (Porter, 1980). Bu bağlamda değişim ve yenilikçilik, araştırmacılar tarafından örgütün gelişim ve evrimini kapsayan bir "iş süreci" olarak ele alınmaktadır (Yalabik vd., 2012: 1442).

Yenilik ve değişim, yönetim alanında gün geçtikçe daha önemli hale gelmekte; mevcut kaynaklar ve beceriler ile birlikte uygulandığında ve yönetildiğinde, örgütleri büyük ölçüde zenginleştirmekte ve geliştirmektedir. Literatürde yenilik ve değişim ile ilgili açıklamalar birçok araştırmacı tarafından neredeyse 30 yıldır yoğun şekilde çalışılmakta, farklı araştırmacılar farklı bakış açıları

sunmaktadır. Myers (1996: 93-94), yenilikçiliği “mikro düzeyde yürütülen bir dizi süreç” ve “teşvik eden, kolaylaştıran ve yeniliği artıran bir dizi makro yapısal koşulun yürütülmesi” şeklinde iki seviyeli açıklarken; Kandampully (2002), yenilikçiliği “herhangi bir örgütün çekirdek kabiliyeti” olarak tanımlanmakta, örgütün becerisi olarak gördüğü yenilikçiliğin iş dünyasındaki herkes için hayati önem taşıdığını, ister lider, ister girişimci isterse çalışan olsun, büyüyen karlı örgütler inşa etmek ve onları değişen dünyaya ayak uydurmak için yenilikçiliğin olmazsa olmaz, en önemli ve zorlu süreçlerden birisi olduğunu belirtmektedir. Drucker (1985: 17), ise yenilikçiliği, “ayrıntılı ve öğrenilmiş uygulamalarla değişimi kullanan bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar içerisinde Drucker’ın tanımı yenilikçilik ve değişim için bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Çünkü; Peter Drucker’ın 1985’de yayınladığı “Innovation and Entrepreneurship-İnovasyon ve Girişimcilik” isimli kitabı ile birlikte ülkeler (özellikle Amerika Birleşik Devletleri), tahmin edilenden çok fazla insan çalıştırmaya başlamış; dinamik ekonomiye ve değişime uygun, girişimci ve yenilikçi örgüt kültürüne yönelmiştir. Özellikle büyük işletmeler kurumsal dünyaya hükmetmeye başlamış, sadık iş gücünden yararlanmıştır. Yenilikçi fikirlerin iş dünyasına Drucker tarafından dahil edilmesi üzerine, “yönetim”; üstünde çalışılan bir kavram haline dönüşmüş, bu büyük işletmeler inovasyon ve girişimcilik disiplinlerini öğrenmek için Drucker’ın kitabından yararlanmaya başlamıştır. Drucker’ın fikirleri, zamanının kurumsal devleri için önemli görülmüş, 80’lerin iş ortamında benimsenerek iş ortamını olgunlaştırmıştır. Bu bağlamda yeni girişimcilik ekonomisinde yenilikçilik ve değişim, en iyi kontrol mekanizması olarak değerlendirilmiş, bürokratik örgüt yapısı bu kavramları kabul etmediği için sarsılmaya başlamıştır. Ancak bu dönemde bürokrasi hala sağlam temellerde olduğundan Drucker’ın kararlılıkla tartış-

tığı teknoloji, bilgi, değişim ve üretkenliğe dair bilgiler, bir süre sonra arka plana atılmıştır. Drucker, 2004 yılında ölmeden kısa bir süre önce “Management Challenges of the 21st Century-21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları” isimli kitabında “Management’s New Paradigms-Yönetimde Yeni Paradigmalar” bölümünde yönetimin değişen yapısından bahsetmiş; değişen yapıda yönetimin belirli işlevleri ve sonuç üretebilen özel araçları olan önemli bir organ olduğunu belirterek yenilikçilik ve değişime bir kez daha vurgu yapmıştır (Velmurugan vd., 2013: 1).

Günümüzde inovasyon, girişimcilik ve değişim kavramları gelişen teknolojiler ile birlikte farklı bir boyut kazanmış, örgütler bu kavramları icra etmenin ve uygulamanın farklı yollarına bakmaya başlamıştır. Değişen yönetim anlayışı ile her geçen gün daha çok önem kazanan yenilikçilik ve değişim kavramların irdelenmesi, yönetimde önemli bir yer tutmaktadır. Drucker’ın teorisinde yer alan “yenilikçilik ve değişim konseptleri” günümüzde 80’li yıllardan daha uygulanabilir yapı kazanmakta; küresel ekonomide birbirleriyle rekabet eden işletmeler görülmemiş zorluklara ve olağanüstü fırsatlara bu değişim ve yenilikçilik konsepti ile cevap vermeye yönelmektedir (Velmurugan vd., 2013: 1-2). Bu bağlamda bu çalışmada Drucker’ın yenilikçilik ve değişim kavramına bakışı ele alınmakta, bu bakış açısı ile kavramlar değerlendirilmektedir.

Drucker ve Değişim ve Yenilikçilik Kavramlarına Bakış Açısı

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), yazar, öğretmen ve danışman olarak çalışmış, geleceğe dair birçok yaklaşım ve zihniyet geliştirmiştir. Çalışma hayatı 70 yılı aşkın bir süre boyunca devam etmiştir. Harvard Business Review, Forbes ve Wall Street Journal gibi yayınlara düzenli olarak katkıda bulunmuş, 40’den fazla kitap yazmıştır. Şirketler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümetler için danışmanlık, Claremont, Kaliforni-

ya'daki Claremont Graduate Üniversitesi'nde ve Masatoshi Ito Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu'nda öğretmenlik yapmıştır. 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı George W. Bush tarafından ülkenin en yüksek sivil onur ödülü olan "Cumhurbaşkanlığı Özgürlük Madalyası" ile ödüllendirilmiştir (Rosenstein, 2013: 2).

Drucker, Viyana'da doğmuş büyümüş, Almanya'da üniversiteye gitmiş, 1937'de ABD'ye göç etmeden önce birkaç yıl Londra'da yaşamış ve çalışmıştır. 1971'de Claremont'a taşınmadan önce New York Üniversitesi, Bennington Koleji ve Sarah Lawrence Koleji'nde ders vermiştir. Londra'da yaşarken Japon sanatına ilgi duymaya başlamış, daha sonra bu konuda da dersler vermiştir. Dağ yürüyüşü, müzik ve edebiyatta da dahil olmak üzere pek çok ilgi alanı olan Drucker, hayatının sonuna kadar yoğun çalışma temposuyla çalışmış, kitaplarının çoğu ya iş ya da toplumsal konularla ilgili olsa da "The Last of All Possible Worlds (1982)" ve "The Temptation to Do Good (1984)" isimlerinde iki de roman yazmıştır. Günümüzde etkisi gücünü devam ettirmekte, sosyal medyada yankı uyandırmaya devam etmektedir. Drucker hakkında ölümünden bu yana bir dizi kitap ve makale yayımlanmıştır. Bunlar arasında öğrencileri, meslektaşları, iş arkadaşları tarafından yazılan özel anılar da bulunmaktadır. "Yönetim" ve birçok başka kitabı Türkçe'de dahil olmak üzere pek çok dile çevrilmiş ve yayınlanmıştır (Rosenstein, 2013: 2-3).

Drucker'ın geleceğe yaklaşımı, farklı dönemleri ve zamanları değiştirmeye olanak sağlamaktadır. Drucker'ın çalışmalarında gelecek her zaman "açık" ve bir bilgisayarın işletme sistemine benzer şekilde çalışmaktadır. Drucker'ın geleceğe dair öğretileri ve yazıları üzerine yapılan çalışmaları, kişisel ya da iş durumuyla ilgili unsurlara uygulanabilmektedir. Tüm unsurlar için her daim geçerli olmasa da, unsurların gelecekte karşılaşacakları zorluklar açısından parlak bir rehber niteliği sunmakta ve daha güçlü bir geleceğe hazırlamaktadır. Drucker'ın geleceğe yönelik

zihniyeti dikkate alırken, "değişim" ve sürekli "dönüşüm"ler oldukça önemlidir. Her birey ve örgüt her daim daha farklı ve daha iyi şeyler yapmayı hedeflemektedir. Dönüşüm ve değişimin öncelikle hedeflerden birisi olması durumunda, risk ve belirsizliklerle başa çıkmak daha kolay olmaktadır. Bu unsurların gerek bireysel gerek örgütsel hayata nasıl dahil edileceğinin, tüm hayattaki değişim ve yeniliklerde asıl önemli noktanın ne olduğunun belirlenmesi açısından Drucker'ın düşünceleri oldukça önemlidir (Rosenstein, 2013: 5-7). Ayrıca Drucker, değişim ve inovasyonun yüksek bir yaşam standardı gerektirdiğini düşünmekte; bunun için zihniyetin önemini vurgulamaktadır (Drucker, 2017a: 36). Drucker'ın geleceğe dair zihniyetini yansıtan eserler genel olarak şu konuları ele almaktadır (Rosenstein, 2013: 5-7):

- *Zihniyet*
(*Mindset*)

Geleceğe yaklaşmanın en iyi yolu, günlük hayatta işleri yerine getirirken gelecek zihniyetini kaybetmemek ve akılda tutmaktır.

- *Belirsizlik*
(*Uncertainty*)

Gelecek bilinmeyen/öngörülemeyen ve belirsizdir.

- *Oluşum-yaratım*
(*Creation*)

Geleceğin öngörülemez ve belirsiz doğası nedeniyle inşa edilmesi-oluşturulması ve yaratılması gerekmektedir.

- *Kaçınılmazlık*
(*Inevitability*)

Geleceğin belli bir miktarının "zaten gerçekleşmiş" olduğu kabul edilmelidir. Çünkü zaten bir kısmı gerçekleşmiş olan olayların etkileri kaçınılmazdır ve kaçınılmaza hazırlanmalıdır.

- *Şu an*
(*Present Moment*)

Gelecek; şu andaki düşüncelere, eylemlere, tercihlere, taahhütlere ve kararlara dayanarak şekillenmektedir.

- *Değişim*
(*Change*)

Bireyler ve örgütler değişimi normal ve süregelen kabul etmeli ve değişim liderler/ajanlar tarafından düzenlenmeli, yönlendirilmelidir.

- *Yansıma*
(*Reflection*)

Potansiyel gelecekler hakkında yapılan gözlemler, bireysel yaşam ve iş durumu ile ilgili yansımalar-sonuçlar içermelidir.

- *Yok etme/İyileştirme*
(*Remove/Improve*)

Geleceği sürekli olarak neyin yararlı olduğunu düşünerek ve sistematik olarak iyileştirerek inşa etmek, yeri geldiğinde gerekli olmayanların yok edilmesini de içermektedir.

- *Yenilikçilik/Girişimcilik*
(*Innovation/Entrepreneurship*)

Hizmet, ürün ve süreçlerdeki yenilikler, geleceği yaratmanın başlıca etkenleridir. Girişimciler, toplumun gelecekteki kazanımları için değerli yeni girişimler yapmaktadır.

- *Risk*

Sürekli değişim, yıkıcı yenilikler ve kesintisiz zorluklardan kaynaklı riskler gelecek inşasında önemlidir. Risk her daim mevcuttur, bu nedenle risk almadan ilerlemek mümkün değildir.

Drucker'ın genel olarak ele aldığı konular arasında değişim ve yenilikçilik bulunmakta; ele aldığı tüm konuları birbiriyle bağlantılı işlemektedir.

Drucker'a göre her birkaç asırda bir büyük bir değişim olmaktadır. Toplum kendisini her birkaç 10 yılda yeniden düzenlemekte, kilit kurum ve kuruluşları, sanatsal, siyasal ve sosyal yapısı ile temel değerleri değişerek; kombine değişiklikler büyük bir değişim ile sonuçlanmaktadır. "Post-Capitalist Society-Kapitalist Ötesi Toplum" isimli kitabında bugün de "yeni bir değişim süresi" başladığını ve "bundan 200 yıl sonraya rastlayan" büyük bir değişimin kıyısında olduğumuzu belirtmiştir. Daha önceki değişimler Batı toplumu ile sınırlıyken, içinde bulunduğumuz

son değişimin yalnızca Batı'ya özgü olmadığını belirtmekte; bu değişimin 1960'larda Batı'nın dışında yer alan Japonya'nın büyük ekonomik güç haline gelmesi ve bilgisayarların gelişmesiyle enformasyonun ağırlık kazanması ile başladığını belirtmektedir (Drucker, 1993: 9-12). Değişimin henüz ortalarında olduğumuzu belirten Drucker, değişimin ahlaki, sosyal ve ekonomik bağlamda şimdiden ciddi oranda gerçekleştiğini, 2020'li yıllarda bu değişimin tamamlanacağını öne sürmektedir. Yaşanan bu değişimi şu sözleriyle özetlemektedir:

"Bu değişimi güden şey, bilginin anlamında yer alan köklü bir değişikliklerdir. Hem Batı'da hem de Doğu'da bilgi her zaman için var olmaya uygulanan bir şey olarak görülmüştür. Ama şimdi birdenbire var olmak yerine yapmaya uygulanan bir şey haline gelmiştir. Bir kaynak, bir alet olmuştur. Bilgi eskiden hep özel bir iyilikken, apansız toplumsal bir iyilik haline gelmiştir. Başlangıçtaki yüz yıl boyunca bilgi, aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da Sanayi Devrimi'ni yaratmıştır. Ama aynı zamanda Marx'ın 'yabancılaştırma', 'dışarı itme' dediği şeyi, yeni sınıfları, sınıflar savaşını onun yanı sıra da komünizmi yaratmıştır. İkinci aşamasında, yani 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile sona eren dönemde, bilgi artık yeni anlamıyla, işlere uygulanmaya başlanmıştır. Buradan ortaya Prodüktivite Devrimi çıkmış, 75 yıl içinde proleterleri orta sınıf burjuva haline getirmiş, ellerine üst sınıflarinkine yakın bir gelir geçmesini sağlamıştır. Prodüktivite Devrimi böylelikle sınıflar savaşını ve komünizmi yenmiştir. Son aşama İkinci Dünya Savaşı'ndan başlamış olup, bilginin kendisine uygulanmaktadır. Bunun adı Yönetim Devrimi'dir. Bilgi artık son hızla, üretimin tek faktörü haline gelmekte, sermayeyi de emeği de yana itmektedir. Bizim toplumuza "bilgi toplumu" demek için herhalde zaman henüz erkendir, böyle bir iddiada bulunmak küstahlık bile sayılabilir. Ama toplumumuzun kapitalist ötesi bir toplum olduğu kesindir" (Drucker, 1993: 33-34).

Drucker bu sözleriyle, toplumsal de-

ğişimi ve değişimin neresinde olduğumuzu özetlemiştir. Drucker'a göre sürekli ve kaçınılmaz değişim, her şeyin doğal düzenidir (Drucker, 2013: 225). Doğal düzen bile sürekli olarak değişmekte; ancak yönetim alanında değişiklik ve yenilik bu yeni gerçekliğe alışma ya da ayak uydurma konusunda aynı başarıyı sağlayamamaktadır (Drucker, 2017b: 12). Bu durumda değişime yalnızca alışmak değil, ayak uydurmayı öğrenmek ve değişim ortamında gelişmeyi öğrenmek zorunlu hale gelmektedir. Değişimin gerekli ve sağlıklı olduğu düşüncesi geleceğe yönelik zihniyetin geliştirilmesinde önemli adımlara yol açabilmektedir. Drucker bu durumu "Managing in the Next Society-Geleceğin Toplumunda Yönetim" isimli kitabında şu sözlerle açıklamaktadır (Drucker, 2013: 225):

"Hayatta kalmak ve başarılı olmak için, her örgüt kendini bir değişim ajanı haline getirmek zorunda kalacak. Değişimi başarılı bir şekilde yönetmenin en etkili yolu, onu oluşturmaktır. Ancak deneyimler geleneksel bir işletme için inovasyon uygulamanın işe yaramadığını göstermiştir. İşletme değişim ajanı haline gelmek zorundadır. Bu başarısız olduğu görülen şeylerin organize edilmesini ve işletmedeki her ürün, hizmet ve sürecin organize edilmesini ve sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Özellikle beklenmedik ve plansız olanlar için başarıların sömürülmesini ve sistematik inovasyon (yenilikçilik) gerektirir. Bir değişim ajanı olmanın amacı, tüm örgütün zihniyetini değiştirmektir. Değişimi bir tehdit olarak görmek yerine, bir fırsat olarak değerlendirecektir."

Drucker'ın bu sözleri değişimin başarılı yönetilmesinin en etkili yolunun, onu yaratmak olduğunu söylemekte; kurum içindeki kişilerin bu bağlamda değişim ajanı haline gelmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yani, yalnızca hayatta kalmak için değil, kalıcı başarıyı elde etmek için de değişmek gerekmektedir. Örgütler kendilerini bir değişim ajanı olarak gördüklerinde örgüt başarıya ulaşabilecektir. Değişim ajanı olmanın örgütün zihniyetini değiştirmekten geçtiğini belirten Drucker, bu söylemiyle de kaçınılmaz belirsizliğin hakim olduğu değişim ortamında

geleceğin yaratılması için zihniyet değişiminin altını çizmekte; gelecekteki eğilimler ve olayların farkında olmadığımızı, geleceğin beklenmedik şekillerde ortaya çıkacağını söylemektedir.

Drucker "Management Challenges for the 21st Century-21. Yüzyılın Yönetim Sorunları" isimli kitabında bulunan "Değişim Lideri" bölümü altında; geleceğe nasıl yaklaşılacağına dair ifadelerde bulunmakta, değişim ajanlığı ile ilgili ipuçları vermektedir. Drucker'a göre değişimi kimse yönetemez ancak değişimin önüne geçebilir. Bu bağlamda "değişimin kaçınılmaz" oluşu, içinde bulunduğumuz dönem gibi belirsiz dönemlerde değişimin bir kural oluşu, riskli ve sancılı olmasının yanı sıra çok ciddi çalışma gerektirdiği üstünde durmaktadır. Bu bağlamda değişim liderliğini öne sürmekte; bir örgütün değişim lideri olması için merkezi yönetim mücadelesinin gerekliliği üstünde durmaktadır (Drucker, 1999: 85). Ayrıca etkili bir liderlik için; yeni teknolojilerin, ürün inovasyonlarının ve yeni pazar fırsatlarının sürekli olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Drucker, 2016: 46). Drucker'a göre; "değişim lideri değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir. Değişim şunları gerektirir" (Drucker, 1999: 85):

1. "Gelecek için politikalar"

Yenilikçi örgütler ile ilgili günümüzde pek çok tartışma bulunmaktadır. Ancak bir örgütün yeniliği kabul etmesi ve yeniliği organize etmesi değişim lideri olduğu anlamına gelmemektedir. Değişim lideri olmak için mevcut durumda yapılan şeylerin değiştirilmesinin yanı sıra farklı ve yeni şeyler yapma beceri ve isteği de olmalıdır. Bunun olması ve bugünden geleceğin yaratılması için gelecek için politikalara ihtiyaç vardır. Bu politikalar şu şekilde sıralanabilir (Drucker, 1999: 86-96):

i. "Dünü terk etmek"

Performans amaçlı yapılmaya devam edildiği halde herhangi sonuç vermeyen ve katkıda bulunmayan faaliyetlerin terkedilme-

si gerekmekte; dünü terk etmeden yarın yaratılamayacağı için yetenekli örgüt unsurlarının sonuç vermeyen işlerden alınması gerekmektedir.

ii. *“Organize vazgeçme”*

Dünü terk etmenin bir parçası olarak işlev gören organize vazgeçme politikası, bir süreç, pazar, hizmet, ürün, son kullanıcı, müşteri ya da dağıtım kanalının denemeye tabi tutulması; düzenli değerlendirmeler sonucunda “hala birkaç yıllık iyi ömrü kalmış” ya da “ömrü bitmişse” vazgeçilmesi durumunu ifade etmektedir.

iii. *“Organize iyileştirme”*

Bir örgütün dışa ve içe dönük yaptığı her şeyi devamlı ve sistematik şekilde iyileştirmesi gerekmektedir. Bilginin kullanımı, çalışanların geliştirilmesi ve eğitilmesi, teknoloji, servis, pazarlama, üretim işlemleri, hizmet ve ürün gibi tüm unsurlar gerçek ve ulaşılabilir bir hedef doğrultusunda sürekli olarak iyileştirilmelidir.

iv. *“Başarıdan yararlanmak”*

Başarılı bir değişim için gereken diğer bir politika ise başarıdan yararlanmaktır. Bunun için örgütler yetenekli ve performansı en yüksek olan kişileri en iyi fırsatlar için kullanmalı, kendi başarılarından faydalanarak üzerine yenilerini eklemeye devam etmelidir. İyileştirme organize şekilde yapıldığında başarıdan yararlanmak mutlaka gerçek yeniliklere ulaşmayı sağlamaktadır. Kümülatif olan bu başarı ve yenilikler bir araya gelerek temel, büyük, farklı ve yeni değişimlere neden olmaktadır.

2. *“Değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar”*

Değişim liderliğinde sistematik yenilikler ayrılmaz bir unsuru oluşturmakta, sistematik yenilik politikaları ile değişim yaratılmaktadır. Günümüzde değişimin yaratılması ve sistematik yenilikler diğer politikalardan çok daha önemli görülmekte ve daha verimli sonuçlar getirmektedir. Bir örgüt “organize vazgeçme, iyileştirme ve başarıdan

yararlanma” politikaları olmadan başarılı bir yenilikçi olamamaktadır. Ancak değişim lideri olabilmek için sistematik yenilikler olmazsa olmazdır. Sistematik yenilikler sayesinde Drucker tarafından “Fırsat pencereleri” olarak adlandırılan ve her 6 ila 12 ay arasında değişime fırsat sağlayan şu alanlar fırsat olarak değerlendirilmekte ve değişim başarılı olmaktadır (Drucker, 1999: 97-98):

- i. “İşletmenin kendisinin beklenmedik başarıları ve beklenmedik başarısızlıkları; fakat aynı zamanda rakiplerinin hiç hesapta olmayan başarı ve başarısızlıkları”;
- ii. “Uyumsuzluklar, özellikle süreçte üretimden veya dağıtımdan kaynaklanan veya müşteri davranışındaki uyumsuzluklar”;
- iii. “Süreç için gereksinimler”;
- iv. “Endüstri ve pazar yapısındaki değişiklikler”;
- v. “Demografide meydana gelen değişimler”;
- vi. “Anlam ve algılamada meydana gelen değişimler”;
- vii. “Yeni bilgiler”

3. *“Değişimin, kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması”*

Örgütler değişimin etkili olması için müşteri ve pazar araştırmalarını kullanmalıdır. Genellikle örgütler özellikle yeni olan şeylerin pazar araştırmasını yapamamaktadır. Ancak bilgisayarla modelleme gibi pazar ve müşteri araştırmaları yapılmalı, pilot çalışmalar ile değişimin kuruluş içinde ve dışında doğru tanıtılması sağlanmalıdır (Drucker, 1999: 100-101).

4. *“Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar”*

Örgütler, hedeflerine ulaşmak amacıyla kurulmuş ve bu bağlamda varlıklarını sürdürmeyi kendilerine temel hedef edinmişlerdir. Değişim liderliğinin değişim için tasarlanan doğası sürekliliğe izin verse de, sürekliliğin net şekilde ele alınması önemlidir. Çünkü çevre bilinmezse, anlaşılabilir ya da tahmin edilebilir değilse süreklilik net değildir ve

değişim ile süreklilik arasındaki denge bozulmaktadır. Drucker (1999: 104) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır; “değişim ve süreklilik birbirine zıt iki ayrı şey değildir, bunlar yalnızca kutuplardır. Bir kurum değişim liderliği için hazırlandıkça, içte ve dışta sürekliliği sağlamaya daha çok ihtiyaç duyacak, hızlı değişim ve süreklilik arasındaki dengenin sağlanması gerekliliği de artacaktır”.

Drucker planlı, sistematik ve organize değişim üzerine önemli yazılar yazmıştır. Bakıldığında planlı-sistematik-organize terminolojisi “sert” bir algı yaratabilmekte, ancak gelecek düşünüldüğünde farklı bir anlam kazandığı görülmektedir. Çünkü gelecekle ilgili herhangi bir planda daha önceki deneyim ve sonuçlara göre seçim yaparken, ciddi ölçüdeki bir değişiklikte planlı-sistematik ve organize olmanın sürekli iyileştirme için faydalı olacağı göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda sürekli iyileştirme kapsamında yenilikçilik, Drucker’ın değişim anlayışına entegre olarak ön plana çıkmakta, kitaplarında da sıklıkla görülmektedir.

Yenilikçilik ve girişimcilik günümüzde oldukça yaygın kullanılan ve herkesin hakkında fikir sahibi olduğu kavramları oluşturmaktadır. Ancak Drucker (1985) yılında “Innovation and Entrepreneurship-Yenilikçilik ve Girişimcilik” isimli kitabını yazdığında herkes tarafından kullanılan ve fikir sahibi olunan kavramları oluşturmamaktaydı. Tamamen gelecekle ilgili olan bu kavramlar, Drucker’ın 1985’de çıkardığı kitap ile literatüre girmiş gibi görülmekte, değişim ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir (Rosenstein, 2013: 24).

Drucker, “Innovation and Entrepreneurship-Yenilikçilik ve Girişimcilik” isimli kitabında yenilikçiliği şu şekilde açıklamaktadır (Drucker, 1985: 19):

“İnovasyon, girişimcilerin özel bir aracıdır, bir işletmenin tamamı ya da bünyesindeki hizmetlerden farklı bir hizmet için değişimden yararlanma fırsatıdır. Bir disiplin olarak sunulabilen, öğrenebilen ve uygulayabilme yeteneğine sahip bir kavramdır. Girişimciler inovasyon kay-

nakları, değişimler ve başarılı yenilikçilik için fırsatları belirten semptomları özellikle araştırmalıdır. Ve başarılı yenilikçilik için prensiplerini bilmeli ve uygulamalıdır”.

Bu bağlamda Drucker’a göre yenilikçiliğin kaynakları ve prensiplerinin bilinmesi; başarılı yenilikçilik için gereken fırsatlar açısından oldukça önemlidir.

Yenilikçiliğin kaynakları

Drucker’a göre yalnızca deha ve yaratıcılığa bağlı yenilikler bulunmakla birlikte, bilinçli ve yenilikçilik için fırsat arayışından kaynaklanan yenilikler de bulunmaktadır. Bir örgütte yenilik için fırsat olacak kaynakları, sektör ya da işletme bünyesinde ve sektör ya da işletme dışındaki değişiklikler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre değişimin gerektirdiği unsurlardan olan yenilikçiliğin kaynakları şu şekildedir (Drucker, 2002: 96-98; Swaim, 2011: 86-93; Karaduman, 2012):

- i. Sektör ya da işletme bünyesindeki değişiklikler
 - a. Beklenmedik Başarı ve Başarısızlıklar

Drucker’a göre “beklenmedik başarı ve başarısızlıklar” başarılı bir yenilik için en iyi potansiyel kaynağı oluşturmaktadır. Bu kaynaktan faydalanabilmek için analizin iyi yapılması gerekmektedir, çünkü beklenmedik bir başarı sadece bir semptomdur. Belirli bir ürün ya da hizmetin, örgütün beklediği sonuçların dışına çıkarak tüm ürün ya da hizmetleri saf dışı ettiğini bıraktığını varsayalım. Bu neden olmuş olabilir? Bir rakip pazarın belli bir alanında beklenmedik başarı elde etmiştir ve bunun sebepleri yönetim tarafından mutlaka bulunmalı, aynı yolu izlediklerinde örgütün ne elde edeceği araştırılmalıdır.

Buna bir örnek verilecek olursa;

“Ford Motor şirketi 1957 yılında EDSEL adlı yeni bir otomobil modeli geliştirmişti. Bu otomobilin tasarımı, görünüm ve şekil yönünden, müşterilerin tercihleri üzerine yapılan geniş çaplı bir araştırmaya dayanıyordu, ama buna rağmen EDSEL piyasaya çıkar çıkmaz tam bir başarısızlıkla karşılaştı. Bu otomobil endüstrisinin tarihindeki en büyük başarısızlık örneği idi. Ford yönetimi

"mantıksız müşterileri" suçlamak yerine, otomotiv endüstrisinin müşterilerin davranışları hakkında genel varsayımlarıyla bağdaşmayan bir şeylerin gelişmekte olduğunu hükmetti. Pazarda yeni bir araştırma yapıp, pazarda yeni bir "yaşam tarzı dilimi" nin varlığını keşfedince, bir tasarım ve imalat harikası olan THUNDERBIRD modelini üreterek bu değişime çabuk bir karşılık verdi. Bu model ABD otomotiv tarihine en büyük başarılarından biri olarak geçti" (Karaduman, 2012).

b. Bağdaşmazlıklar-Uyumsuzluklar
Drucker'a göre bağdaşmazlık ya da diğer bir deyişle uyumsuzluk, olması gereken ile olan arasında; herkesin olduğunu varsaydığı şey ile olan arasındaki aykırılık olarak tanımlanmaktadır. İster başarısız isterse başarılı olsun, beklenmedik herhangi bir durumdaki uyumsuzluk da ya her an gerçekleştirilebilecek bir değişikliği ya da daha önce yapılmış bir değişikliği işaret etmektedir. Drucker'a göre bağdaşmazlıklar şu şekildedir:

i. "Bir Sektörün Ekonomik Gerçeklikleri Arasındaki Bağdaşmazlık"

Drucker'a göre bir hizmet ya da ürüne olan talep devamlı olarak artıyorsa, ekonomik performansındaki iyileşmede sürekli olarak artmalıdır. Bir iş kolunda talep devamlı olarak arttığı zaman karlılığı yakalamak oldukça kolay olmaktadır. Bu iş kolunda karlı duruma geçememek; ekonomik gerçeklikler ile sektör arasındaki bağdaşmazlığı ifade etmektedir.

Bu tür bir uyumsuzluk hizmet ya da üretimin tamamını kapsayacak şekilde olabilmekte ve son derece odaklı ve yeni bir örgüt için yeni bir hizmet ya da sürece yönelik yenilikçilik fırsatı doğabilmektedir. Ayrıca bu uyumsuzluktan faydalanan yenilikçi işletme, diğer işletmeler karşısına tehlikeli ve yeni bir rakip geldiğini anlayana kadar uzun bir zaman boyunca rekabetle uğraşmayabilir.

ii. "Bir Sektörün Gerçekliği ile Ona İlişkin Varsayımlar Arasındaki Bağdaşmazlıklar"

Bu uyumsuzluklar, bir örgütün sek-

tördeki gerçek durumu doğru anlamadığı, bu nedenle de varsayımlarını yanlış yaparak girişimlerini hatalı yönlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Drucker, bu durumda kalan örgütlerin, yanlış varsayımlarla uğraştıkları ve bir sonuca varamadıkları için, gerçek durumu algılayıp faydalanmayı bilen yenilikçiler için fırsat kaynağı olduğunu belirtmektedir.

iii. "Bir Sektörün Çabaları ile Müşterilerin Değer ve Beklentileri Arasındaki Bağdaşmazlık"

En yaygın görülen bağdaşmazlık olarak da nitelendirilen bu durum, tedarikçiler ve üreticilerin müşterilerin satın aldığı şeyi yanlış değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüte göre değerli olduğunu düşündükleri şeyin, değer ve beklentileri asıl önemli olan müşteriler için de değerli olduğunu varsayabilmekte; tedarikçi ya da üreticinin sunduğu ile müşterinin satın aldığını düşündüğü şey nadiren bağdaşmaktadır. Her ne kadar tedarikçi ve üreticiler müşteri davranışlarının "akılcı" olmadığını söyleseler de, odaklı ve özgün olan bir yenilik yapmak için her daim potansiyel fırsatlar bulunmaktadır.

iv. "Bir Sürecin Ritmi ya da Mantığının İçerdiği Bağdaşmazlık"

Bu uyumsuzluk, belirli bir süreçteki bir eksiklikle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Tüketici ürünü nasıl kullanılacağını bilmediğinde oluşabilen eksiklik ve eksikliğin tamamlanmasına yarayan buluş, bu uyumsuzluğa örnek verilebilmektedir.

c. Süreç Gereksinimleri

Süreç gereksinimleri alanındaki değişiklikler mevcut bir süreçteki eksik ya da zayıf noktaya odaklanmaktadır. Sürecin tamamlanması için belli bir gereksinimin olduğu yerde yenilikçilik fırsatları bulunmaktadır. Yani bir şeyi kullanıcı coşku ile karşıladığında, bu şeyi "daha iyi şekilde yapma imkânı" her daim vardır ve bu olasılığın farkına varılması gerekmektedir. Drucker bu bağlamda yenilikçiliği, daha önce yapılmış bir şeyden

temel olarak var olan bir süreci mükemmel hale getirmek şeklinde açıklamaktadır. Sürec gereksinimine bağlı yenilikçilik kriterleri şu şekildedir:

- i. Kendi kendine işleyebilen bir süreç
- ii. Eksik ya da zayıf bir nokta
- iii. Açık ve net bir hedef
- iv. Çözüm unsurlarının net tanımlanmış olması
- v. "Bu işin daha iyi bir yolu olmalı" düşüncesinin yaygınlık kazanması

Bu yenilikçilik kaynağına en güzel örnek Elijah McCoy'dur. "1870'de mühendislik diplomasını eline alan Elijah'ın o tarihlerde bir siyah olarak bulabildiği yegâne iş, Michigan Merkez Demiryolları'nda yağlama işçiliği olmuştur. O günlerde trenleri sık sık durdurup elle yağlamak gerekiyordu. McCoy bu işin daha düzgün bir yolu olması gerektiğini düşünerek yağı hareketli parçalara doğrudan akıtan bir yağdanlık tasarımı geliştirdi. Bu buluşu ortalığı sarstı, kısa bir süre McCoy yağdanlığı bulunmayan herhangi bir ağır makine eksik kabul edilir oldu. Ve insanlar, bugün hâlâ sorulduğu gibi, "Bu makinenin yağlama sistemi hakiki McCoy mu?" diye sormaya başladı" (Karaduman, 2012).

d. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişiklikler

Bu alandaki değişiklikler çoğunlukla müşteri değerleri, beğenileri ve tercihlerindeki değişimlerden oluşmaktadır. Ayrıca belirli bir iş kolunun hızla gelişmesi ve büyümesi de iş kolu yapısındaki değişikliklere önemli bir gösterge olmaktadır.

ii. Sektör ya da işletme dışındaki değişiklikler

a. Demografideki değişiklikler

Demografi, diğer bir deyişle coğrafi bileşimlerin değişimi, gelir miktarı, eğitim ve yaş gibi nüfus yapısındaki değişiklikler yenilikçilik kaynaklarından birisini oluşturmaktadır. Bu değişiklikler Drucker tarafından "en güvenilir öngörü" olarak görülmekte ve yenilikçilik fırsatlarına olanak sağladığına inanılmaktadır.

b. Anlam ve algılama değişiklikleri

Beklenmedik başarısızlık ve başarılar değerlendirilirken, bunların çoğunlukla anlamlandırma ve algılamadaki bir değişimin göstergesi olduğu kabul edilmektedir. Daha önce verilen Ford'un THUNDERBİRD başarısı ile EDSEL başarısızlığı algı değişikliğine güzel bir örnek teşkil etmektedir. O zamana kadar gelir dağılımına göre farklı gruplara ayrılan otomobil sektörü, müşterilerin gözünde tarz ve yaşa göre farklı gruplara ayrılmış; fırsatın yaratılması için bu anlam ve algılama değişiklikleri önemli yenilik kaynakları olarak görülmüştü. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. O da anlam ve algılama değişimlerinin "gerçek" mi yoksa "kısa ömürlü bir moda" mı olduğunun ayrılmasıdır.

c. Yeni Bilgi

Yenilikçilik kaynaklarından birisi de bilimsel ya da bilim dışı olan yeni bilgidir. Drucker bu kaynağın, tüm yenilikçilik kaynakları arasında hayata geçme süresi en uzun olanı olduğunu belirtmektedir. Yeni bilginin artması ile teknolojiye gelişmeler arasında uzun bir süre bulunmakta; bu yeni teknoloji ile üretilen ürünün pazara çıkması da uzun bir süre gerektirmektedir. Yeni bilgiler tek tek değil, farklı yeni bilgiler birbirlerine geçmiş şekilde kullanıldığında da önemli fırsatlar oluşmaktadır. 1930'da patenti alınan ilk jet motoru buna oldukça güzel bir örnektir. "İlk askeri denemenin tarihi 1942, ticari jet uçağı Comet'in kullanıma girişi 1952'dir. Boeing'in 707 modeli ise ancak patenti alındıktan 28 yıl sonra, 1958 yılında üretilmiştir. Yeni bir uçağın geliştirilmesi aerodinamik, yeni malzeme ve yakıt teknolojilerinin iç içe geçmesini gerektirmiştir" (Karaduman, 2012).

Yenilikçiliğin prensipleri

Drucker yenilikçiliğin prensiplerini şu şekilde formüle etmiştir (Swaim, 2011: 93): Yenilikçilik kaynakları fırsatlar için analiz edilmelidir.

1. Müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri belirlenmelidir.
2. Yenilikçilik basit ve odaklanmış olmalıdır.

3. Yenilikçilik küçük başlamalıdır..
4. Yenilikçilik “değişim liderliği”ni hedeflemelidir.

Bu doğrultuda belli bir amacı olan sistematik yenilik, yeni fırsat kaynaklarının analizi ile başlamaktadır. İçeriğe bağlı olarak, kaynakların farklı zamanlarda farklı önemi olacaktır. Örneğin, demografik bilgiler, seri üretim gibi önemli endüstriyel süreçlerde yapılan yenilikte az önem arz ederken, kitle pazarını tatmin edecek bir ürünün üretiminde daha fazla önem arz etmektedir. Aynı şekilde yeni bilgi, demografik grafiklerin ve vergi kanunlarının yaratılması ve değiştirilmesi ihtiyacını karşılamada oldukça az önemli iken, teknoloji tabanlı bir üründe çok önemli olabilmektedir. Durum ne olursa olsun, yenilikçilerin tüm fırsat kaynaklarını analiz etmeleri; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerini analizin bir parçası olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Yenilik hem kavramsal hem de algısal olması nedeniyle müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi, yenilikçilerin dışarı çıkıp bakması, sorması ve dinlemesi çok önemlidir. Yenilikçiliği hangi alanda ve nasıl yapacaklarını belirlemek için analitik çalışmaları gerekirken, dışarı çıkıp beklenti, değer ve ihtiyaçları incelemek için potansiyel kullanıcılara bakmaları oldukça önemli görülmektedir (Drucker, 2002: 103).

Bir yeniliğin etkili olması için basit olması ve odaklanması gerekmektedir. Drucker'a göre bir yeniliğin alabileceği en büyük övgü insanların “Bu çok barizdi, çok basit, Neden ben düşünmedim” demeleridir. Yeni kullanıcı ve yeni pazarlar yaratan yenilikler bile açık ve dikkatle tasarlanmış, odaklı ve basit olmalıdır. Ayrıca Drucker'a göre etkili yenilikler küçük başlamaktadır. Muhteşem ve mükemmel olmayan bu yenilikler oldukça önemli olabilmektedir. Örneğin hareket halindeki bir aracın, raylar boyunca ilerlerken elektrik gücünü çekmesi, elektrikli tramvayı mümkün kılan yenilikçiliği mümkün kılmıştır. Ya da aynı sayıda kibriti bir kutuya koyma

düşüncesi kibrit kutularının otomasyonla üretilmesini mümkün kılmış ve İsveçlilere yarım asır boyunca kibritte dünya tekeli vermiştir. Bunun gibi basit fikirler aksine “bu endüstride devrim yaratacak bir fikir” dedirten muazzam fikirlerin işe yaramadığı görülmüştür. Aslında yapılan bir yeniliğin büyük bir iş mi yoksa mütevazı bir başarı mı olacağını kimse tahmin edemez. Ancak sonuçlar mütevazı olsa da başarılı yenilik başlangıçtan basit olmasına rağmen, liderliği hedefleyen ve sanayinin ya da teknolojinin yönünü değiştirecek nitelikte olmalıdır. Burada basit ve odaklı yenilik ile en baştan liderliğin hedeflenmesi birbirine karşıt olguları oluşturmamaktadır. Basit, odaklı ve küçük başlasa da başarılı bir yenilik, değişim liderliğini hedeflemelidir (Drucker, 2002: 103).

Yenilik, “akıl” ya da “deha”nın bir ürünü değil, bir iş olarak değerlendirilmelidir. Yaratıcılık gerektirdiği kadar bilgi ve odaklanma da gerektirmektedir. Diğer insanlardan daha yetenekli ya da daha zeki olarak tanımlanan bireylerin de yenilik yaptığı görülmekte, ancak bilgileri doğrultusunda tek bir alana yönelmektedir. Başarılı yenilikçilerin genellikle bir alana odaklandığı görülmekte, nadiren birden fazla alanda çalıştığı görülmektedir. Örneğin; Thomas Edison sadece elektrik alanında çalışmış, önemli gelişmelere imza atmış önemli yenilikçilerden birisidir (Drucker, 2002: 104).

SONUÇ

Yenilik en basit tanımı ile “bir şey yapmanın yeni bir yolu” şeklinde açıklanabilmektedir. *Yenilikçilik* ile düşünce, ürün, süreçler ya da örgütün tamamında yapılan köklü ya da ufak *değişimler*den bahsedilmektedir. Bir buluş, ortaya atılmış herhangi bir düşünce, yapılan yeni bir değişim ve bunların başarılı uygulanışının her birisi örgütte değişim olarak kabul edilebilmektedir (McKeown, 2008).

Peter Drucker, yeniliği girişimci tara-

findan kullanılan bir araç ya da enstrüman olarak “değişim” için fırsat olarak değerlendirilmiş; yenilikçilik ile değişim kavramını iç içe kullanmıştır. Drucker’a göre bir disiplin olarak yenilikçilik ve değişim, öğrenilebilir kavramları oluşturmada; örgütlerin geliştirilmesi için yenilikçilik ve değişim için fırsatlara nasıl bakıldığı ve başarının nasıl yakalanacağı önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Drucker’ın perspektifinden yenilikçilik, sistematik olarak değişikliğe yönelik araştırmalar ve bu değişikliklerin sosyal ve ekonomik alandaki yenilikler ve değişimler için sunduğu fırsatların analizinden oluşmaktadır. Bu nedenle 1980’lerde kitabını yayınladığında, büyük kurumsal firmaların Ar-Ge departmanları ile birlikte akademik kurumlarda yeniliğe girmeye başlamış; yenilikçi olmak isteyen ve değişimi benimseyen kurum ve kuruluşlar kurumsal dünyadan ve bürokratik yapıdan uzaklaşarak esnek girişimcilere dönüşmeye başlamıştır. Drucker, yenilik ve değişim için “değişimi” gören insanlar olarak tanımladığı “girişimcileri” de ön plana çıkarmakta; girişimcileri değişimin ve yeniliğin önemli bir parçası kabul etmektedir. Drucker’a göre değişim ya da yenilik tipik olarak karar verilip de yaratılan bir olgu değil, değişim ve yeniliği kullanabilmek ve aktif süregelen değişime ayak uydurmak için çalışan girişimciler tarafından yaratılan bir olguyu oluşturmaktadır. Bu çalışmada Drucker’ın yenilikçilik ve değişim kavramına bakışı ele alınmıştır.

Bu bağlamda Drucker’ın yenilikçilik ve değişim kavramına bakışı şu stratejiler ile özetlenebilmektedir (Drucker, 2012: 516-538):

- “Baştan Beri Tartışmasız Lider”
“Being Fastest with the Mostest”

Bu strateji başlangıçtan itibaren liderlik pozisyonunun hedeflenmesi gerektiğini anlatmaktadır. Girişimci yeni bir pazar ya da sanayiye girse ve egemen bir pozisyonda olmasa dahi liderliği hedeflemesi gerekmektedir. Değişim ve yenilikçilik girişimi için en riskli stratejiyi bu oluşturmaktadır. Çünkü bu strateji başarılı olursa ödüllendirici olabildiği

gibi en ufak bir hata sonucu başarısızlıkla sonuçlandığı gibi ikinci bir şans da vermemektedir. Bu nedenle stratejide hedefin net ve açık olması, tüm çabaların hedefe odaklanması önemlidir.

- “Rakipleri Olmadıkları Yerde Vurmak”

“Hit Them Where They Aint”

Rakipleri olmadıkları yerde vurmak stratejisine göre; yeniliği yapan işletme, büyük bir yeni ürün ya da hizmet oluşturmaktadır. Yeni ürün ya da hizmet yerine başkaları tarafından yaratılmış ürün ya da hizmetleri alıp onu geliştirmiştir. Drucker, bunu “yaratıcı taklit” olarak adlandırmakta; inovatör bir ürün ya da hizmetin daha cazip şekilde sunulması şeklinde açıklamaktadır.

- “Girişimci Judo”
“Entrepreneurial Judo”

Girişimci judo stratejisi yaratıcı taklit ile birlikte rakipleri olmadıkları yerde vurmak stratejisinin bir parçası gibi işlev görmektedir. Japon judo ustasını temel alan bu stratejiye göre; her dövüşte rakip stratejisi gücünü dövüşçünün gururundan almakta, gururuna dayandığı güç ile judo ustası rakibinin savunmasız ve korumasız olduğu yerleri keşfetmektedir. Yaptığı keşif sonrasında bu zayıf noktaları ölümcül zayıflık olarak kullanmakta ve rakibini yenilgiye uğratmaktadır. Yani liderlik pozisyonunu alan, yenilikçi ve girişimci bir girişimci üstünlük elde etmeyi amacını temel alarak kazanmaktadır.

- “Değişen Ekonomik Özellikler”
“Changing Economic Characteristics”

Nitelik ve değerleri değiştirmek olarak da ifade edilebilen bu strateji eski bilinen hizmet ya da ürünün yeni bir hizmet ya da ürüne dönüştürmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Bunu yapmak için müşteri için değeri olan bir şeyi, müşterinin ekonomik ve sosyal özelliklerine uyarlamak, yeni fiyat belirlemek ve yeni strateji ile fayda sağlamak gerekmektedir.

- “Ekolojik Niş”
“Ecological Niche”

Ekolojik niş stratejisi ile girişimciler,

yenilik ve değişimin kontrolünü ele almakta; pazarda konumlandırmanın yanı sıra küçük de olsa herhangi bir alanda “tekel” olmayı amaçlamaktadır. Önceki stratejiler işletmeleri değişim ve yeniliği etkili uygulayan başarılı ve büyük işletmeler haline getirirken, bu strateji ile “para”yı hedeflemekte, alkışı boş vermektedir.

Drucker bu girişimcilik stratejileri ile yenilikçilik ve değişim konusunda “en önde gelen uzman” olarak anılsa da, yenilikçilik ve değişim ile ilgili çok sayıda yeni fikir ortaya çıkmıştır. Örneğin 2004 yılında Massachusetts Lowell Üniversitesi'nde Bölgesel Ekonomik ve Sosyal Gelişim Bölümünde Profesör ve Endüstriyel Rekabet Edebilirlik Merkezi Massachusetts Lowell Direktörü olan William Lazonick, kolektif bir türün geliştirilmesi olan ve örgüt içinde öğrenmeyi ön plana çıkaran “yerli inovasyon” a atıfta bulunmuştur. Lazonick'e göre yenilikçiliği yönlendiren strateji, süreç odaklı olmaktan ziyade toplumsal olarak harekete geçmekten temel almakta, yenilikçilik arayışı pratik bir eylem planı oluşturma ile daha etkili olmaktadır. Ayrıca Lazonick'e göre başarı koşulları; Drucker'ın öne sürdüğü gibi sistematik bir sürece sahip olma ile ölçülecek ekonomik faktörlere oldukça bağlıdır. Diğer bir yenilikçilik ve değişim teorisine göre “yıkıcı inovasyon” olarak adlandırılan pazarın beklemediği bir ürün ve hizmeti geliştirme yeniliği ön plana çıkmaktadır. Clayton M. Christensen'e göre yıkıcı teknolojiler ile birlikte yıkıcı yenilik ve değişimler beklenmedik bir şekilde kazanılan rekabet üstünlüğünü temsil ettiği için mevcut pazar liderlerini korkutmakta ancak köklü teknik değişimlerin uzun uygulamalar halinde yapılması ile günümüzün sürekli değişen ortamında daha etkili olmaktadır. Yenilik ve değişimin uygulanması için diğer bir teorisine ise Drucker'ın sistematik yenilik olarak adlandırdığı yeniliğin antitezini içermektedir. “Kazalar” kavramına dayanan bu teori, yenilik ve değişimin her daim planlanamaz özel-

likte olduğunu, kazaların yan ürünü olarak yenilik ve değişimin gerçekleşeceğini vurgulamaktadır. Kazara bulunan teflon, penisilin, naylon, mısır gevreği ve selofan gibi popüler yenilik örneklerinin öne sürüldüğü teoride yeniliğin anahtarının beklenmedik şeylere hazır olmak olduğu vurgulanmaktadır (Velmurugan vd., 2013: 2-3).

Günümüzde değişim ve yenilikçilik ile ilgili farklı teoriler ve düşüncelerin yanı sıra girişimcilerin zihinlerini tüketen farklı meşguliyetler, Drucker'ın 1980'lerde paylaştığı fikirlerin uzun yol kat etmesine yol açmıştır (Shaw ve Allen, 2018; Liu vd., 2018; McDowall, 2018; Voutsinas vd., 2018; Lopez vd., 2019). Günümüzün sürekli değişen doğasında yenilikçilik ve değişim hakkındaki tartışmalarda, uluslararası literatür sürekli olarak artmakta; küresel ekonomide yenilikçi performanslar zirveye yükselmektedir. Bu nedenle yenilikçilik ve değişim ile ilgili literatürün Drucker bağlamında ve diğer araştırmacıları odak noktası olarak yeniden değerlendirilmesi önemli görülmekte, somut veriler sunan, liderlerin eleştirel kararlarını karşılaştıran ve kesin şekilde sunan, yenilikçiliğin ve değişimin içinde bulunduğumuz yüzyılda nasıl başarıya ulaştırdığını net şekilde çizen çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T. M. (2006). *Disruptive innovation for social change*. Harvard Business Review.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum* (Çev. Belkıs Çorakçı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun). İstanbul: Epsilon

- Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80, 95-104.
- Drucker, P. F. (2012). Yönetim, İlker Gülfidan (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (2016). *What Makes An Effective Executive*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Drucker, P. F. (2017a). *The Effective Executive*. Harper Colins Publisher.
- Drucker, P. F. (2017b). *The Theory Of Business*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26
- Karaduman, S. (2012). Yenilikçilik ve İnovasyon Kaynakları. <http://serkankaraduman.blogspot.com/2012/05/yenilikcilik-ve-inovasyon-kaynaklari.html> adresinden 15 Aralık 2018'de alınmıştır.
- Liu, Y., Lusch, R. F., Chen, Y., Zhang, J. (2018). The Emergence of Innovation as a Social Process: Theoretical Exploration and Implications for Entrepreneurship and Innovation. *World Scientific Book Chapters*, 163-194.
- Lopez, F. J. D., Bastein, T., Tukker, A. (2019). Business model innovation for resource-efficiency, circularity and cleaner production: what 143 cases tell us. *Ecological Economics*, 155, 20-35.
- McDowall, W. (2018). Disruptive innovation and energy transitions: Is Christensen's theory helpful?. *Energy Research & Social Science*, 37, 243-246.
- Myers, P. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Mytelka, L. K. (2000). Local systems of innovation in a globalized world economy. *Industry & Innovation*, 7, 15-32.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York: The Free Press.
- Rosenstein, B. (2013). *Create Your Future the Peter Drucker Way*. McGraw-Hill Publishing.
- Shaw, D. R., Allen, T. (2018). Studying innovation ecosystems using ecology theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 88-102.
- Swaim, R. W. (2011). *The strategic Drucker: growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons.
- Velmurugan, J. M., Kalaiselvan, D., Rameswari, P., Sankar, K. (2013). Innovation and entrepreneurship in a global economy. *Blue Ocean Research Journals*, 2(2), 1-9.
- Voutsinas, I., Tsamadias, C., Carayannis, E., Staikouras, C. (2018). Does research and development expenditure impact innovation? Theory, policy and practice insights from the Greek experience. *The Journal of Technology Transfer*, 43(1), 159-171.
- Yalabık, B., Howard, M., Roden, S. (2012). The innovation game: Lessons in strategy and managing operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(12), 1441-1459.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

- Altan, S. (2019). Drucker'in Değişim ve Yenilikçilik Kavramına Bakışı Üzerine Bir Analiz, *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7963>, Number: 74 Spring 2019, p. 543-556.