

Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi

The Relationship of Error Management Culture and Service Innovativeness

Halit KESKİN⁽¹⁾, Süleyman YİĞİTAL⁽²⁾

Öz: Günümüzde şirketler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için daha yenilikçi olma çabasındadır. Hatalar ise örgütler için öğrenme ve yenilik yapma gibi önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, kurumlardaki hata yönetimi ve hizmet yenilikçiliği ilişkisi ile ilgili olarak kavramsal bir çözümleme yapmaktır. Çalışmanın ilk bölümünde hata yönetimi ve hizmet yenilikçiliği kavramlarının detaylı olarak tanımlamalarına yer verilmiş olup, ilerleyen bölümlerinde ise söz konusu kavramların arasında bulunan ilişkinin teorik olarak incelenmesi yapılmaktadır. Sonuç olarak çalışma hata yönetimi kültürünün hizmet yenilikçiliğine olan etkisi ile ilgili olarak teorik bir çerçeve oluşturmaktadır. Çalışmada ekonomik gelişmede önemli bir rol oynayan finans sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerine de değinilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hata Yönetimi, Hata Yönetimi Kültürü, Hizmet Yenilikçiliği.

Abstract: Today companies strive for being more innovative to be able to provide sustainable competitive advantage. Errors can lead to significant results such as learning and innovation for organizations. Within this scope, the purpose of this study is to make a conceptual analysis on the relationship of error management and service innovativeness in organizations. The first section of the study includes the detailed definition of the concepts error management and service innovativeness while the other sections cover the analysis of the relationship between the concepts in a theoretical framework. As a result, the study provides a theoretical framework for the effect of error management culture on service innovativeness. Additionally, innovative activities within financial sector that play a crucial role in economic development are also touched upon in this study.

Keywords: Error Management, Error Management Culture, Service Innovativeness.

JEL Classifications: 031, M14

1. Giriş

Hatalar örgütler için kaçınılmaz olmakla birlikte örgütler açısından son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar, maddi kayıplar, kaynak israfı, imaj kaybı, çevresel felaketler, hatta yaralanma ve can kayıpları gibi olumsuz olabileceği gibi öğrenme ve yenilik gibi olumlu da olabilmektedir. Bu önemli sonuçlarından dolayı örgüt içerisinde hataların nasıl yönetildiği stratejik açıdan oldukça kritiktir. Kurumsal yaratıcılık düzeyini yükseltmek isteyen öncü şirketler belirli sınırlar dahilinde hata yapılmasını ve hatalardan ders alınmasını kurumları içinde teşvik etmektedirler (V. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, 2005: 1228). Çünkü örgütler etkili bir hata yönetim sistemi kurmayı başarırlarsa, hataların olumsuz sonuçlarından

⁽¹⁾Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, hkeskin@yildiz.edu.tr

⁽²⁾Gebze Teknik Üniversitesi, syigital@yahoo.com

Geliş/Received: 17-04-2018, Kabul/Accepted: 19-09-2018

etkilenme oranları azalacaktır. Bu şekilde yaşanmış hatalardan ders çıkararak, örgütün bir bütün olarak hatalardan öğrenmesini sağlayabilecek ve daha yenilikçi olabileceklerdir.

Literatürde daha çok örgütsel hataların olumsuz sonuçlarına odaklanılmış olmakla birlikte son zamanlarda örgütsel hataların uzun vadedeki olumlu sonuçları da akademik çalışmalara konu olmaktadır. Ne var ki bu alandaki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Örneğin Van Dyck ve diğerleri (2005) örgütsel hataların yenilikçilik ve örgütsel öğrenme gibi pozitif çıktılarına dikkat çekmektedir.

Günümüzde firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması firma içerisine yürütülen yenilikçi faaliyetlere oldukça bağlıdır. Bu nedenle çalışmada, kurumların hata yönetim kültürünün, hizmet yenilikçiliğine olan etkisi incelenmektedir. Hizmet yenilikçiliğinin tercih edilmesinin diğer bir nedeni de hizmet sektörünün ekonomik kalkınmadaki öneminin giderek artıyor olmasıdır. Ekonomik aktiviteler, hizmet yenilikçiliğinin geliştirilmesi ile anlamlı şekilde ivme kazanmaktadır (O'Cass, Song, ve Yuan, 2013: 1061). Nitekim hizmet kalitesi, müşteri sadakatini ve pazar payını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Zhao ve Anthony Di Benedetto, 2013: 1104). Örgütsel hataların, önemli sonuçlarına ve yenilikçiliğe etkilerine rağmen hizmet yenilikçiliği alanındaki etkileri literatürde yeterince incelenmemiş olup hata yönetimi kültürünün hizmet yenilikçiliğini nasıl etkileyeceği karanlık bir nokta olarak araştırılmayı beklemektedir. Bununla birlikte, finans sektöründe, sınırların ortadan kalkması ile uluslararası rakiplerin ortaya çıkması, yeni teknolojiler ve yeni pazar dinamikleri nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamak için yenilikçilik faaliyetleri daha önem kazanmaktadır. Bu amaçla çalışmada finans sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerine de değinilmektedir.

Çalışmada öncelikle hata yönetimi kültürü ve hizmet yenilikçiliği kavramları ile ilgili olarak detaylı bir literatür taramasına yer verilmektedir. Daha sonra, hata yönetimi ile hizmet yenilikçiliği kavramları arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Son olarak, sonuç ve uygulamalara yer verilmektedir.

2. Hata Yönetimi Kültürü

Firmaların kurumsal kültürünün neredeyse firmanın başarısı ile ilgili her türlü faktör üzerinde etkisi olduğu literatürdeki birçok çalışma ile gösterilmektedir. Çünkü kurum kültürü; kurum içerisindeki paylaşılan normlar, değerler ve genel uygulamaları ifade etmektedir. Bu kapsamda kurum kültürünün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü örgüt üyelerinin hatalarla ilgili iletişimleri, bilgi paylaşımları, hataların düzeltilmesinde birbirlerine nasıl yardımcı oldukları, hataları nasıl tespit ettikleri, analiz ettikleri ve başa çıktıkları ile ilgili resmi prosedürler ve uygulamaları ifade etmektedir (Van Dyck ve diğerleri, 2005: 1230). Hata yönetimi kültürünün örgüt üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için öncelikle hata yönetimi kavramının anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle hata yönetimi ile ilgili tanımlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Hata Yönetimi İle İlgili Tanımlar

Çalışma	Tanım
Helmreich, 1998	Hata yönetimi, bütün ulaşılabilir verileri kullanarak, kural ve prosedürleri değiştirmek, hataların tekrarlama oranını azaltmak ve oluşan olumsuz sonuçları en aza indirmek için özel eğitimler verme gibi gerekli uygun adımları atarak hataların sebeplerini anlamadır.
Van Dyck, 2000	Hata yönetimi, hatanın olumsuz sonuçlarından sakınmayı amaçlar ve erken hata teşhisi, çabuk ve efektif düzeltme, hata analizi ile hatalardan uzun dönemli öğrenme sayesinde hataların olumlu sonuçlarından yararlanmayı destekler.
Van Dyck ve diğerleri, 2005	Kurumsal kültürün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü bir örgüt içerisindeki, hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesi ile ilgili uygulama ve prosedürleri içerir.
Keith ve Frese, 2011	Hata yönetimi, hata oluştuğundan sonra ne yapılabilir konusuna odaklanır ve hatalar oluştuğundan sonra kişilerin bunlardan öğrenebileceğini varsayar.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip olan örgütler insan hatalarının tamamen önlenemeyeceğini ve hataların oluşacağını bilmektedir. Bu örgütler hataların erken tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile hataların potansiyel tahribatlarını kontrol altında tutmaya çalışmaktadır (Frese, 1991). İlave olarak, bu kültür hatalar hakkında açık bir iletişimi ve bu şekilde hatalardan öğrenmeyi desteklemektedir (Frese, 1995: 113). Bu kapsamda, hatalardan öğrenme ve hataların nedenini araştırma gelecekte benzer hatalardan sakınma için örgütlere yardımcı olmaktadır.

Hata yönetimi kültürü zayıf olan işletmeler ise hataların olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. Onlar, mümkün olduğu durumlarda hatalardan korunmayı denemektedir (Reason, 1990). Bu örgütler hataların oluşumu ile ilgili cezalandırmaya eğilimlidir ve bunun sonucu olarak hatalarla ilgili iletişim azalmaktadır (Carmeli ve Gittel, 2009: 711). Zayıf hata yönetimi olan örgütlerde, insanlar suçlanacakları düşüncesiyle hatalarla ilgili bilgi paylaşmamakta ve hatalardan öğrenme fırsatları azalmaktadır.

Bu kapsamda, etkili bir hata yönetimi kültürü derinlemesine incelemek için hata yönetimi kavramının hangi boyutlardan oluştuğu önem kazanmaktadır. Hata yönetimi kavramının boyutları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo Error! No text of specified style in document.. Hata Yönetimi Boyutları (Rybowiak, Garst, Frese, ve Batinic, 1999: 532)

Hata Yönetimi Boyutu	Açıklaması
Hatalarla Başa Çıkma	Hatalar olduğu zaman bu hatalarla hızlı bir şekilde başa çıkma bilgisi ve kapasitesini ifade etmektedir.
Hatalardan Öğrenme	Hatalardan gelecek için ders çıkarmayı ifade etmektedir.
Hata Riski Alma	Hatalara karşı açık olmayı ve esnekliği ifade etmektedir.
Hata Baskısı	Hata yapmaya karşı baskı altında tutulmayı ve bu nedenle hataların oluşumundan korkmayı ya da hatalara karşı duygusal tepkiler göstermeyi ifade etmektedir.
Hataların Oluşabileceğinin Farkında Olma	Hataların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu ve bir alanda uzman olanların bile hata yapabileceğinin farkında olmasını ifade etmektedir.
Hataların Kapatılması (Örtbas Edilmesi)	Hataları bir tehdit olarak gören endişeli kişilerin bir stratejisi olarak hataların örtbas edilmeye çalışılmasını ifade etmektedir.
Hatalar Hakkında İletişim Kurmak	Kurum içerisinde bireylerin hatalar hakkında konuşabilmesini ve bilgi paylaşabilmesini ifade etmektedir.
Hatalar Hakkında Düşünmek	Kurum için gerçekleşen hatalar hakkında fikir oluşturmayı ifade etmektedir.

Hata yönetimi kültürü anlayışımızı geliştirmek için ilerleyen bölümde örgütsel hatalara ve hata yönetimi yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.1 Örgütsel Hatalar

Goodman ve diğerleri (2011) örgütsel hataları örgüt üyelerinin örgütün spesifik kurallarından ve prosedürlerinden sapması ve bunun sonucu olarak da örgüt açısından kötü sonuçların ortaya çıkma potansiyelinin oluşması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel hataların ortaya çıkmasına yol açan birçok farklı neden olabilmektedir. Bunlardan bazıları:

- Hedeflerin ve kuralların belirsiz olması (Goodman, Ramanujam, Carroll, Edmondson, Hofmann ve Sutcliffe 2011: 154)
- Kurallar, potansiyel sapmalar ve bunların sonuçları hakkında personelin farklı inançlara sahip olması (Tamuz ve Thomas, 2006: 921)
- Prosedür ve kuralların karışık olması (March, Schulz ve Zhou, 2000)
- Bazı durumlarda ise yeterince kural olmaması (Goodman ve diğerleri, 2011: 173)

Çalışanların birbiri ile etkileşim halinde buldukları çalışma ortamında bireyler diğerlerini hem gözlemleyerek hem de iletişim kurarak öğrenebilmektedir (Goodman ve diğerleri, 2011: 158). Yeterli kontrol mekanizmalarının, prosedürlerin, kuralların ve talimatların olmadığı/uygulanmadığı koşullarda bireylerin yaptığı bireysel hatalar etkileşim yolu ile diğer bireyleri de etkileyebilmekte ve hatalar örgütsel hataya dönüşebilmektedir. İlginç bir şekilde, öğrenme, hatanın bireyselden örgütsel seviyeye dönüşmesine neden olan önemli etmenlerden biridir. (Wilson, Goodman, ve Cronin,

2007: 1043).

Örgütsel hataların özelliklerini bilmek bu hataların yönetimi ve kontrolü açısından fayda sağlamaktadır. Bu kapsamda, örgütsel hataların özellikleri (Goodman ve diğerleri, 2011: 154):

- 1- Örgüt içerisindeki aktiviteleri yerine getirmede kullanılan uygun yöntemlerden (kurallar, prosedürler ve politikalar) beklenmedik bir şekilde olan sapmalardır.
- 2- Sapmaların oluşumuna birden çok personel neden olmaktadır.
- 3- Bu sapmalar örgüt için olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir.
- 4- Sapmalar bireylerin kendilerine has özel koşullarından değil, örgütsel koşullar nedeniyle oluşmaktadır.
- 5- Örgütsel hatalar örgütün farklı birimlerinde meydana gelmektedir.

Genel olarak örgütsel hatalar bireysel seviyede başlamış olsalar dahi sonuçları ve etkileri örgüt seviyesinde oluşmaktadır. Örgüt için kontrol altında tutulması hayati olan örgütsel hatalar konusunda, örgütün hangi tür hata yönetimi yaklaşımını benimsemiş olduğu daha yenilikçi olabilmesi ve bu sayede rekabet avantajı sağlayarak uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için fayda sağlamaktadır. Bu nedenle, ilerleyen başlıkta literatürdeki hata yönetimi yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.2 Hata Yönetimi Yaklaşımları

Bazı firmalar hataların belirlenmesi ve düzeltilmesiyle ilgili hata yönetimi yaklaşımlarını kolayca benimserken, bazıları benimseyememektedir. Çünkü doğal insan eğilimi; çalışanlar, müdürler ve üst yönetim için durumu kurtarmak adına hataları kabul etmek yerine hataları görmezden gelme ve bu hatalar hakkında çok konuşmama yönündedir (Clampit ve DeKoch, 2011). Yani, hataları kabul etmek onlar için yenilmek ile eş değerdir ve bu duruma düşmemek için hataları görmezden gelmektedir. Çünkü hatanın dürüstçe kabul edilmesi sadece nahoş bir durum değil aynı zamanda kişinin kimliğine, özgüvenine ve imajına ağır bir darbe indirmesidir (Clampit ve DeKoch, 2011). Bu yüzden bir hata oluştuğunda egolar devreye girmekte ve hatayı reddetme ya da sorumluluğu başkasına yükleme davranışı ortaya çıkmaktadır (Clampit ve DeKoch, 2011). Bu nedenle hataların yönetimi konusu ve yaklaşımları önem kazanmaktadır.

Literatürde hata yönetimi ile ilgili korunma ve dayanıklılık olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Korunma yöntemini benimseyen araştırmacılar, hataların kontrol edilebileceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, onlara göre hatalar engellenebilir, toptan yok edilebilir ve hatalara karşı sıfır tolerans arzulan ve başarılabilecek olan örgütsel bir amaçtır (Spencer, 1994: 447). Diğer araştırmacılara göre ise örgütlerin tamamen hatasız bir şekilde çalışması gerçekçi olmayan bir kavramdır (Clarke, 1999).

İlk olarak korunma yönteminin destekçileri bilim ve teknolojiyi kullanarak örgütlerin riskleri ve ortaya çıkmasının engellenmesi gereken olayları tanımlayabileceğini savunmaktadır. Onlara göre hataya yol açabilecek olan tüm olayların ve koşulların tanımlanması ve daha sonra ise bu olaylardan sakınmak için prosedürler dizisi oluşturulması mümkündür (Schulman, 2004; Wildavsky, 1991).

İkinci yaklaşım ise uyum sağlamak ve toparlanmak için dayanıklılığa odaklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Bu yaklaşımı destekleyen araştırmacılar, hataların meydana gelmesinden sakınma ya da onları engellemenin yanı sıra, hata yönetimi ile hatalarla baş etmenin yollarını bulmak, onları sınırlandırmak ve onları meydana gelme aşamasında baskı altında tutmak ve böylece onların etkisini azaltmanın ve hataların çoğalmamasının yollarını tartışmaktadır (Hofmann, ve Frese, 2011; Weick, Sutcliffe, ve Obstfeld, 1999; Wildavsky, 1991). Dayanıklılık modelinin altında yatan ana mantık, bir örgütün ne kadar uğraşsa da hataların oluşmasını tam olarak engelleyemeyeceği ve bunun yerine oluşan hataları doğal kabul ederek etkisini azaltmaya ve öğrenerek tekrarlanmasını engellemeye çalışmasıdır.

3. Hizmet Yenilikçiliği

Rekabetçi koşullar, hızla değişen teknolojiler ve büyüme için ekonomilerin hizmet sektörüne gitgide daha muhtaç olması, firmaların karlı bir şekilde varlığını sürdürebilmeleri için başarılı bir şekilde yeni hizmetler üretmelerini zorunluluk haline getirmektedir (Brentani, 1995: 93). Son zamanlarda firmalar sundukları hizmetler ile de müşterileri için farklılık ve yenilik yaratmaya önem vermektedir. Hizmet yenilikçiliği kavramını incelemeye önce hizmet olgusunun tanımına bakmak yararlı olacaktır.

Hizmetler, hizmet sağlayıcısı tarafından müşterinin durumunda bir değişiklik oluşturmak için (bir ihtiyacın karşılanması) müşteri tarafından da istek gören bir ortamda bir müşterinin namına yapılan faaliyetleri ifade etmektedir (Gallouj ve Weinstein, 1997: 5). Hizmetlerle ilgili daha geniş ve kapsamlı bir tanım ise Grönroos (1990) tarafından yapılmıştır. Ona göre hizmet, doğası gereği soyut olması beklenen (fakat soyut olması şart değil), müşteri ile servisi sunan personel arasındaki bir etkileşim ile ve/veya fiziksel kaynaklar ya da ürünlerin de varlığı ile ve/veya hizmet sağlayıcısının sistemleri ile birlikte müşterinin talebine/problemine bir çözüm sağlamak için yapılan bir aktive ya da aktiviteler dizisini ifade etmektedir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere müşteriye sunulan hizmetlerin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

1. Öncelikle üretilen bir ürünün fiziksel olarak varlığı gerekmemektedir.
2. Hizmetler hem onu sunana hem de tüketen bireylere son derecede dışsal bağlılığa sahiptir. Şöyle ki aynı hizmet aynı ortamda farklı bir hizmet sağlayıcısı tarafından sunulduğunda tüketicinin hizmetin kalitesi ile ilgili algısı değişiklikler gösterebilmektedir.
3. Genel olarak hizmetler soyuttur ve aynı dışsallığa sahip değildir.
4. Hizmetler sunum esnasında tüketilirler bu nedenle stoklanamamaktadırlar.

Literatürde hizmet yenilikçiliği ile ilgili çok detaylı tanımlamalar olmasa da yenilikçilik faaliyetlerinin hizmet sektöründe de yer aldığı anlaşılabilmektedir. Hizmet yenilikçiliği hizmet ile ilgili paydaşların herhangi birinde değer yaratmayı hedefleyen, firma ve pazar için yeni olan hizmet teklifleri ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Hipp, Tether, ve Miles, 2000: 419).

Araştırmacılar hizmet yenilikçiliğinin birkaç türünü belirlemiştir (Avlontis, Papastathopoulou, ve Gounaris, 2001: 326).

- Dünya için yeni olan hizmetler,
- Firma için yeni olan hizmetler,
- Var olan hizmetlerin iyileştirilmesi,
- Yeni tedarik süreçleri ve hizmetlerde ufak değişiklikler yapılmasıdır.

Grönroos (2000)'a göre günümüz firmaları sundukları ürünlerle değil hizmetleri ile rekabet etmektedir. Ona göre hizmetlerin rekabetçi avantaja etkisi gitgide daha görünür hale gelmeye başlamıştır. Çünkü ürünlerin birbirinden farklılıkları gitgide azalmaktadır. Örneğin bir müşterinin bankacılık hizmeti almak için yaptığı araştırmada ürünün teknik özellikleri arasında bir farklılık olmadığı durumlarda şubede yaşamış olduğu hizmet deneyimi satın alma kararını etkileyebilmektedir. Bu kapsamda hizmet yenilikçiliği firmanın müşteriye değer üretecek teklifler oluşturmak için müşteri adına düşünerek öngörülerde bulunması olarak da tarif edilebilir (Kandampully, 2002: 19).

Finans sektörünün gittikçe artan önemi ve ekonomik gelişimde anahtar sektörlerden birisi olması nedeniyle bu sektörde gerçekleştirilen yenilik çalışmaları önem arz etmektedir. Şimdiye kadar finans sektöründe faaliyet gösteren firmalar bu sektör hükümetler tarafından sıkı bir şekilde regüle edildiği için göreceli olarak daha stabil bir rekabetçi ortam içindeydi (Blazevic ve Lievens, 2004: 374). Fakat günümüzde rekabetçi çevre artan rakiplerin sayısı ile birlikte gitgide daha dinamik hale gelmektedir (Blazevic ve Lievens, 2004: 374). Bu nedenle bankalar gibi iş yapış şekilleri sıkı kanunlarla takip edilen kurumlar dahi müşteri tercihlerini etkileyebilmek için daha yenilikçi olmanın yollarını aramaktadırlar.

Reidenbach ve Moak (1986) ve Reidenbach ve Grubbs (1987) Amerika bankalarındaki yenilikçilik faaliyetlerini incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda onlar, bankaların da yenilikçilik yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Fakat onlara göre, bankacılık sektöründeki yenilik faaliyetleri imalata göre daha gerideydi, hatta belirli bir dereceye kadar diğer hizmet sektörlerinden de gerideydi. Bankalar gelişimi sağlayan bir faktör olarak yenilikçiliğin farkında değillerdi ve yenilikçilik faaliyetlerini sistematik bir şekilde organize etmiyorlardı. Bu nedenle yenilikçilik faaliyetlerinin farkında olan bankalar diğerlerine göre daha yüksek performans gösteriyordu.

Naslund (1986) finans sektöründeki yenilikçilik faaliyetleri ile imalat sektöründeki yenilikçilik faaliyetleri karşılaştırmıştır. O, bankaların imalat sektöründen farklı bir şekilde yenilik yaptığını bulmuştur. Bankacılıkta yapılan yenilikler daha basit bir yapıda olduğu için rakipler tarafından kopyalanması daha kolaydır. Oysa ki imalat sanayinde yapılan yenilikler genellikle kompleks ve teknolojik bir yapıda olduğu için kopyalanması daha zordur. Naslund (1986)'nın da belirttiği gibi hizmet sektöründe imalat sektöründe olduğu gibi bir patent sistemi bulunmamaktadır. Fikri mülkiyet hakları yasası bir fikrin belirli bir formatının illegal yollarla kopyalanmasını engellerken (fikrin kendisinin değil) bu düzenlemenin çok az seviyede bir koruma sağladığı düşünülmektedir. Barras (1986, 1990) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmalar sonucunda, bankaların da yenilik yapmak için teknolojiyi artan bir seviyede kullanmaya başladıklarını ve artan teknoloji kullanımının bankalar tarafından yapılan yeniliklerin bu teknolojilere ulaşmanın zor olması nedeniyle kopyalanmasını zorlaştırabileceğini savunmuştur. Ne var ki finans sektöründe birçok yenilik faaliyeti yeni müşterileri çekmek için var olan programların iyileştirilmiş

versiyonlarını müşterilere sunma şeklinde olmaktadır (Davison, Watkins, ve Wright, 1989: 9). Gadrey (1995) finans sektöründe ve sigorta şirketlerinde görülen 4 farklı tipte hizmet yenilikçiliğine değinmektedir.

1. Sunulan hizmette yenilik

Müşterilerin ya da müşteri gruplarının finansal sorunlarının yeni hizmet üretme yoluyla çözülmeye çalışıldığı yeniliktir. Genellikle yeni sözleşmeler (yeni hesap açılması, yeni bir sözleşme imzalanması vb..) eşlik etmektedir. Örnek olarak kredi kartları verilebilir.

2. Var olan hizmetleri birleştiren ya da ayırıştırın yapısal yenilik

İki şekilde uygulanır:

- Birinci yöntem: Daha önceden müşterinin ihtiyacını gidermek için birbirinden ayrı sözleşmelerle sunulan hizmet ya da operasyonların takım halinde birleştirilerek sunulması ya da entegre edilmesi ile müşteri namına yeni çözümler üretilmesidir. Bankalarda uygulanan paket kampanyaları buna örnek olarak verilebilir.
- İkinci yöntem: Daha önceden birbirine entegre halde sunulan hizmetler içerisinde belirli bir tanesinin ya da bir alt grup operasyonlar dizisinin ayırıştırılarak müşteriye sunulmasıdır. Örnek olarak kredi tahsis sürecinin operasyonlarından biri olan kredi risk skoru sorgulama hizmetinin müşteriye ayrı bir hizmet olarak sunulması verilebilir.

3. Var olan bir hizmetin iyileştirilmesi ile yenilik

Bu yaklaşımda hizmetin ana muhteviyatı (cinsi) müşteri bakış açısında değiştirilmemektedir. Ufak iyileştirmeler yapılmakta ve bu iyileştirmelerle birlikte sunum sözleşmelerinde değişiklikler olmaktadır. Örnek olarak taksit ödemelerinin belirli dönemlerde durdurulabildiği krediler verilebilir.

4. Var olan bir hizmet için süreç ve organizasyonda yenilik

Daha önceki yöntemlerin hepsi yeni hizmet üretme, hizmet birleştirme / ayırıştırma ve iyileştirme ile hizmetin muhteviyatında yenilik yapılmasını öngörmekte iken, süreç ve organizasyonda yenilik ise hizmetler ile ilgili hizmetin sunulması, müşteri ilişkileri, termin süresi gibi faktörlerle ilgili süreçlerin ve bunların organizasyonlarındaki yeniliği kapsamaktadır. Bu tarz yenilikte hizmetin temel özelliklerinde bir değişiklik olmamaktadır ve hizmet sözleşmesi değişmeden kalmaktadır. Örnek olarak otomatik tahsis süreçleri kullanılarak kredi kullandırım süreçlerinin süresinin kısaltılması verilebilir.

4. Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği Arasındaki İlişki

Gitgide daha dinamik ve kompleks hale gelen dünyamızda örgütlerin rekabetçi kalabilmek için aynı zamanda kurumsal değerlerini korurken daha yenilikçi olabilmeleri gerekmektedir (Goodman, ve diğerleri, 2011: 167). Bu kapsamda, güçlü bir hata yönetimi kültürü değerlerin korunmasında da fayda sağlayabilmektedir. Çünkü her yenilik faaliyeti kendi başlatıldığı zaman için sonuçları ve maliyeti ile ilgili olarak bilinmezliklere sahiptir. Bunun bilincinde olan örgütler hatalara karşı daha toleranslı olabilmektedirler. Bu şekilde çalışanların yenilik çabaları onların ilk denemelerinde başarısız olsa bile daha iyiyi başarabilmek için bir fırsat olarak

görölmektedir.

Bu kapsamda, kurumsal yaratıcılık düzeyini arttırmak isteyen öncü şirketlerin, yenilik yapmaları için çalışanlarını desteklemesi, hatalara karşı tolerans göstermesi, yenilikçi faaliyetleri tanınması ve ödüllendirilmesi gerekmektedir (Krause, 2004: 82). Hata yönetimi kültürünün bir bileşeni olarak, örgütün ve üst yönetimin hatalara göstermiş olduğu tolerans yenilik yapmada gerekli olan risk alma ve yaratıcı davranışların ortaya çıkması için kritiktir (Akgün, Keskin, ve John, 2009: 108).

Çok az sayıda şirket, hataları tanımlama ve analiz etmenin yanında öğrenme ve yenilik yapma amacıyla hataların oluşumuna göz yumarak yenilik yapma çalışmalarına odaklanmaktadır. Bu şirketler, kolektif enerjisinin bir kısmını hata ile sonuçlanma potansiyeli olsa bile tasarlanmış deneyimlere ayırmaktadır (Edmondson, 2004: 86). Örgütler tasarlanmış deneyimler sayesinde ürünler, hizmetler problemler ve yenilik yapma çabaları için alışıl gelmiş dışında çözümler üretebilmektedir (Edmondson, 2004: 87).

Deneyimlemek, farklı metotlar ve prosedürler kullanarak problemlere yenilikçi çözümler bulmayı içermektedir (Alegre ve Chiva, 2008: 316). Yeni şeyler deneyimlerken aynı zamanda hata yapmanın riski de bulunmaktadır. Güçlü bir hata yönetimine sahip olan örgütler yenilik yapmayı ve öğrenmeyi kolaylaştırdığı için hatalara karşı tolerans gösterirler. Çünkü onlar ilk başta hata gibi görünen yeni ürünler ya da süreçlerin bile uzun dönemde hem örgütün bilgisini arttırarak hem de yeni kullanım alanları keşfedilerek yararlı yeni ürünlere ve süreçlere dönüşme potansiyeli olduğunu bilmektedirler. Bu bilgiler ışığında hata yönetimi kültürünün hizmet yenilikçiliğini pozitif bir şekilde etkileyebileceği önerilmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada hata yönetimi kültürü ve hizmet yenilikçiliği kavramları detaylı bir literatür taramasıyla açıklanmaktadır. Sonrasında ise bu kavramlar ilişkiler ile ilgili olarak bazı önermelerde bulunmaktadır. Çalışmada yenilik faaliyetleri incelenmektedir. Çünkü yenilik yapma, bir örgütün bilinmezliklerle dolu ve hızlı değişen çevrede, rekabet gücünü koruması için gereken bilgi ve uzmanlığı oluşturması, elde tutması ve örgüt içinde yaymasını kolaylaştırmaktadır (Lemon ve Sahota, 2004: 483). Bununla birlikte yenilik yapma, yüksek seviyelerde yatırım isteyen ve yüksek hata oranı içerebilen riskli ve kompleks bir süreçtir (Brentani, 1995: 93). Yenilik sürecini hangi etmenlerin etkilediğini bilmek ve yenilik faaliyetlerinin faydasını maksimize etmek yöneticiler için önemli bir problemdir. Örneğin, yeni hizmetler başlangıçta hata olarak gözükse de uzun dönemde örgütün yeni pazarlar ve teknolojiler hakkındaki bilgi birikimini arttırarak ya da örgütü daha dayanıklı hale getirerek fayda sağlayabilmektedir (John ve Storey, 1998: 198). Doğası gereği hatalar içeren yenilik sürecine örgütün hatalar ile nasıl baş ettiğinin göstergesi olan hata yönetimi kültürünün etkisinin analiz edilmesi hem bu alandaki literatür boşluğunun doldurulması hem de yöneticilerin bilgi ve anlayışının geliştirilmesi açısından gereklidir.

Daha fazlası, yeni hizmet geliştirme çalışmalarında görevli personelin yeni hizmet geliştirmede pazar fırsatları ve iyileştirme fırsatlarından ziyade hata yapmamaya odaklanmaları süreci başarısızlıkla sonuçlandırabilmektedir (John ve Storey, 1998: 198). Bu durum ise personelin hatalar sonucunda suçlanabileceklerini düşünmesinden

kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışma, örgüt içerisindeki yenilik faaliyetlerinin çoğaltılması ve hızlandırılması için pozitif bir hata yönetimi kültürü oluşturulmasının önemini göstermektedir.

Diğer taraftan, çoğunlukla negatif bir algı oluşturan ve ceza / yaptırım gibi önlemlerle önüne geçilmeye çalışan hatalar aslında doğru bir şekilde yönetilebilirse, işletmeler için yararlı olabilmektedir. Öğrenen örgütler yenilikçiliğe daha fazla olanak sağlayan bir ortam oluşturmaktadırlar (Bryson ve Monnoyer , 2002: 216). Bu nedenle yöneticiler, hataları öğrenmeyi sağlayabilecek ve bilgi birikimini arttıracak olaylar olarak görmelidirler. Hataların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt yöneticileri özellikle sorunların çözülmesine, örgütün bir bütün olarak öğrenmesine ve hataların yönetilmesine odaklanması gerekmektedir.

Bununla birlikte yaptığımız literatür incelemesine göre, hizmet sektöründe yenilikçilik faaliyetlerinin imalat sektöründeki kadar yaygın olmasa da yapıldığı görülmektedir (Sundbo, 1997: 433). Yenilikçilik faaliyetleri çevresel değişimin çok daha hızlı olduğu günümüzde örgütlerin faaliyetleri sürdürebilmesi için gereklidir. Bowers (1989) dünün ürünleri ile bugünün müşterilerine hizmet sunmaya çalışan firmaların rekabetçi olamayacağını belirtmektedir.

Bu öngörülmez ve hızlı değişen çevrede, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması hem çevresel farkındalığı ile yenilikler yapması, hem de hatalarından öğrendiği dersleri kurum içinde yayarak bu hataların tekrarlanmasını engellemesiyle yakından ilgilidir. Örgütler hataları yönetirken öncelikli olarak hataların nasıl oluştuğunu öğrenmeye çalışmalıdırlar. Bireylerin hatalar ile ilgili öğrendiği bilgiler pozitif bir hata yönetimi kültürü ile örgütsel bilgiye dönüşebilecek ve örgütün tamamı öğrenebilecektir. Bununla birlikte yapılacak olan yenilik faaliyetleri için müşterilerin lehine olan düşünce ve aksiyonların yaratılmasının engellenmediği bir kültür gerektirmesi de hata yönetimi kültürünün hizmet yenilikçiliği üzerine etkisini göstermektedir

Sonuç olarak, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler hata yönetimi kültürü ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkinin ampirik bir şekilde incelenebileceğini göstermektedir.

6. Referanslar

- Akgün, A. E., Keskin, H., ve John, B. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 103-130.
- Alegre, J., ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Science Direct*, 315-326.
- Avlontis, G., Papastathopoulou, P., ve Gounaris, S. (2001). An empiricalbased typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenario. *Journal of Product Innovation Management* (18), 324-342.
- Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy* (15), 73-161.
- Barras, R. (1990). Interactive Innovation in Financial and Business Services: the Vanguard of the Service Revolution. *Research Policy* (19), 37-215.

- Blazevic, V., ve Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process antecedents and performance effects. *Journal of Business Research* (57), 374-391.
- Bowers, R. M. (1989). Developing New Services: Improving the Process Makes It Better. *The Journal of Services Marketing*, 15.
- Brentani, U. (1995). New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research* (32), 93-103.
- Bryson, J. R., ve Monnoyer, M. (2002). Understanding the Relationship Between Services Innovation: The Reser Review of the European Service Literature on Innovation. *The Service Industries Journal*, 24(1), 205-222.
- Carmeli, A., ve Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 709-729.
- Clampit, P., ve DeKoch, R. (2011). *Transforming Leaders into Progress Makers Leadership for the 21st Century*. USA: SAGE Publications.
- Clarke, L. (1999). *Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Davison, H., Watkins, T., ve Wright, M. (1989). Developing new personal financial products –some evidence on the role of market research. *International Journal of Bank Marketing* (7), 8-15.
- Edmondson, A. (2004). Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13(6),3–9.
- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software. *Elsevier*, 776-782.
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. *Organizational learning and technological change*, 112-124.
- Gallouj, F., ve Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy* (26), 537-556.
- Goodman, P., Ramanujam, R., Carroll, J., Edmondson, A., Hofmann, D., ve Sutcliffe, K. (2011). Organizational Errors: Directions for Future Research. 31, 151-176.
- Gronewold, U., ve Donle, M. (2011). Organizational Error Climate and Auditors' Predispositions toward Handling Errors. *Behavioral Research in Accounting*, 69-92.
- Helmreich, R. L. (1998). Error Management as Organizational Strategy. In *Proceedings of the IATA Human Factors Seminar*, 1-7.
- Hipp, C., Tether, B., ve Miles, I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management* (4), 417–453.
- Johne, A., ve Storey, C. (1998). New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing* (32), 184-252.
- 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), 18-26.
- Keith, N., ve Frese, M. (2011). *Enhancing Firm Performance and Innovativeness Through Error Management Culture*. *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 137-157). USA: SAGE Publications.
- Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors an empirical investigation. *Science Direct*, 79-102.
- Lemon, M., ve Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository

- for increased innovative capacity. *Technovation*, 483-498.
- March, J. G., Schulz, M., ve Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Naslund, B. (1986). *Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products*. EFI Research Paper/Report. Stockholm.
- O'Casey, A., Song, M., ve Yuan, L. (2013). Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research* (66), 1060–1062.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reidenbach, R., ve Grubbs, M. (1987). *Developing New Banking Products*. Englewood Cliffs.
- Reidenbach, R., ve Moak, D. (1986). Exploring Retail Bank Performance and New Product Development: A Profile of Industry Practice. *Journal of Product Innovation Management*(3), 187-94.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., ve Batinić, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527-547.
- Scarborough, H., ve Lanon, R. (1988). The successful exploitation of new technology in banking. *J Gen Manage* (51), 13:38.
- Schulman, P. R. (2004). General attributes of safe organizations. *Quality and Safety in Health Care*, 39-44.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446.
- Sundbo, J. (1997). *Management of Innovation in Services*. The Service Industries Journal 17(3), 432-455.
- Sutcliffe, K. M., ve Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 94-110.
- Tamuz, M., ve Thomas. (2006). Classifying and interpreting threats to patient safety in hospitals: Insights from aviation. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 919–940.
- Van Dyck, C. (2000). *Putting Errors To Good Use: Error Management Culture in Organizations*. Faculty of Social and Behavioral Sciences.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Weick, K., Sutcliffe, K., ve Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (81–123).
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*. NJ: New Brunswick.
- Wilson, J., Goodman, P. S., ve Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041–1059.
- Zhao, Y. L., ve Anthony Di Benedetto, C. A. (2013). Designing service quality to survive: Empirical evidence from Chinese new ventures. *Journal of Business Research*, 66, 1098-1107.