

İNOVASYONU TEŞVİK ETMEK

Nurturing Innovation

İnsanların içindeki
yaratıcılığı ortaya çıkarma
ve yönetme konusunda
aydınlatıcı ipuçları

Douglas Miller

"Mevcut ekonomik koşullar, iş dünyasındaki herkesi farklı düşünüp farklı hareket etmeye ve 'kalıcılık' düşüncesinden uzaklaşmaya zorluyor. Bu benzeri görülmemiş koşullar da inovasyon için mükemmel bir ortam sunuyor. Douglas'ın kitabı, inovasyonu nasıl geliştireceğiniz ve bundan nasıl faydalanacağınız konusunda zengin fikirler ortaya koyuyor."

Jonathan Bond, İK ve Eğitim Direktörü, Pinsent Masons Ltd.

Ne Dediler:
"Bu kitaplar birer küçük mücevher. Anlaşılabilir ve eğlenceli şekilde sunulmuş birçok bilgi içeriyorlar."

"Yönetim Cep Kitapları serisinden çok etkilendim. İşletmecilik konusunda yeni biri olarak, bu kitapları son derece iyi yapılandırılmış, özlü ve çok güvenilir buluyorum."

İNOVASYONU TEŞVİK ETMEK

Nurturing Innovation

First published as the Nurturing Innovation by Douglas Miller (c) Douglas Miller 2009.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Bu cep kitabı kimler için?, destek ihtiyacı, inovasyon, inovasyon yıkmak demektir, rekabet avantajı elde etmek



İNOVASYON - GÜCÜ İNSANLARDAN GELİR 11
Çalışanlar, çalışanların koşulları, yavaş öğrenme, oyun zamanı, beyin fırtınası, daha iyi bir bakış açısı, insanın bilgisini kullanma hakkındaki inançlarınız



İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER 33
Giriş, zamansız emeklilik, zamanım yok, süreçler, prosedürler ve inovasyon farklı işlerdir, stres, kişisel algı, benim ne çıkarım olacak



İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KURUMSAL ENGELLER 45
Burada hatalar cezalandırılır, sistem körlüğü, geçmişe takılmak, iyi zamanlar sonsuza kadar sürer, kısa vadeli düşünmek, dışarıya ilgisiz kalmak, neden umursayayım ki?, son söz



KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ? 59
Giriş, Mark Brown'ın 4 kutu modeli



HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ? 67
Giriş, dört tür inovasyon – küçük değişim, aşamalı değişim, dönüşüm yaratan değişim, meta değişim, harekete geçme konusunun değerlendirilmesi



SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ 79
"Kurum içi" sponsorluk, iyi uygulamalar, kurumla savaşmayın, enformel ağlar



RİSK DEĞERLENDİRMESİ 87
Giriş, iki etki faktörü, başarıyı artırmak için temel faktörler, stratejiyi iyileştirmek için temel faktörler, deneme yanılma yoluyla inovasyon



YUMUŞAK VE SERT FAKTÖRLER 97
İnovasyon üçgeni



İNOVASYON İÇİN İŞE ALIM 101
İyi uygulamalar, özet





GİRİŞ

BU KİTAP KİMLER İÇİN?



Bu kitap şunlara inanan her yönetici içindir:

1. İnovasyon olmadan kurumunuz gelişemez.
2. Çalışanlarınızın değerinin önemli bir kısmı, işleri hakkında geliştirdikleri anlayış ve bu anlayıştan kaynaklanan fikirlerden gelir.
3. Yönetimin temel sorumluluklarından biri, fikir üretimi ve inovasyon ortaya çıkarabilecek uygun çevresel koşulları yaratmaktır.

GİRİŞ

DESTEK İHTİYACI

Çiftçinin ürünün gelişimi için en uygun koşulları yaratması ve filizler ortaya çıktıktan sonra mahsulü özenle beslemesi gibi, yönetici olarak sizin de ekibinizde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân verecek koşulları yaratma sorumluluğunuz vardır. Sonrasında da bunlardan bir sonuç elde etmek için sabra ve beceriye...

Kendi kendine ortaya çıkmasını safça umut etmekten ziyade, inovasyonunun kendi çabalarınız neticesinde ortaya çıkacağını öngörebilmeniz gerekir.



İNOVASYON



İnovasyonun başlaması için hiçbir maliyet gerekmez
İnovasyon mükemmel fikirlerle başlar. Mükemmel fikirler inovasyonun can damarıdır. Mükemmel fikirler üzerine düşünmenin de hiçbir maliyeti yoktur.

İnovasyon maliyetleri azaltır
İnovasyon, yaptığınız işi gözden geçirmek ve sonrasında "Daha hızlı, daha iyi, daha ucuz, daha basit ve daha farklı" gibi kelimelerin olduğu bir cümle içinde "Bunu nasıl yapabiliriz..." sorusunu sormaktır. İnovasyonu hızlandıran bu düşünceler tasarruf sağlayabilir ve/veya gelir yaratabilir.

"Keskin düşünmeniz" gerekiyor
Prosedür ve süreçler ortadan kalkıyor. Geliştirilen her şey, daha ucuza mal edilebileceği yerlerde üretilmeye başlanıyor. Geriye ne kalıyor? Nasıl hayatta kalacaksınız? Bu noktada, "akıllı" olma kapasiteniz – "keskin düşünceli" olmanız kritik bir önem taşıyor. Ve inovasyon (hayatta kalmak için temel araç) bu "zekânın" ortaya çıktığı yer olabilir.

GİRİŞ

İNOVASYON YIKMAK DEMEKTİR

İnovasyon, artık gerekli olmayan, işletmeye yük olan, pazar taleplerini yansıtmayan sistem, prosedür, ürün veya hizmetleri ortadan kaldırmak anlamına gelir- şimdi veya yakın gelecekte. Bazı durumlarda, ilerlemek ve rakiplerinizin önüne geçebilmek için, kurumuza rekabet avantajı kazandıran şeyleri doğrudan sizin ortadan kaldırmanız gerekebilir.

Sizin adınıza rakiplerinizin yapmasındansa, bu süreci proaktif şekilde yönetip, eskiyen her şeyi kendi inisiyatifinizle ortadan kaldırmanız çok daha uygun olur.

Sonuç olarak inovasyona ihtiyacımız var:

- Geleceğimizi güvence altına almak için- aksi takdirde kurumsal yıkım ve iflasla karşı karşıya kalırız.
- Ve insan olduğumuz için- bu her zaman yaptığımız şeydir!

Bizi diğer tüm türlerden farklı yapan şey budur. Bunu yapmazsak ölürüz ve bunun aynısı kurumlar için de geçerlidir. Sonunda "yürüyen ölüleri" yönetiyor oluruz- işte sadece bedenen mevcut olan çalışanları.



REKABET AVANTAJI ELDE ETMEK

Peki inovasyon nedir? İş dünyasında inovasyon sıklıkla yaratıcı fikirler üretilmesiyle karıştırılır. Yaratıcı fikirler inovasyon için olmazsa olmazdır ve ne kadar çok olursa o kadar iyi olur. Ancak inovasyon sadece fikirlerle ilgili değildir. Yaratıcı fikirlerin eyleme geçirilmesi de değildir. Bir adım daha ileri gider:

İnovasyon, değer taşıyan fikirler yaratıp, daha sonra bu fikirler doğrultusunda harekete geçme sürecidir.

Elbette her fikrin her zaman bir değer sağlayacağından asla emin olamayız, ancak başarılı olması olasılığını artırmak için birçok şey yapabiliriz. Sadece "farklı" veya "eğlenceli" göründüğü için her fikir üzerine çalışmak işinizi mahvedebilir. Ancak zaman zaman bilinmezi denemeniz de gerekebilir- bunu yapmak zorunlu olabilir.

Yaptığınız her şey, şu an ne kadar sıradan olursa olsun, bir zamanlar inovatifti. İnovasyon olmasaydı şu anda bulunduğunuz yerde olamazdınız. İnovasyon olmazsa gelecekte burada olamazsınız.



İNNOVASYON – GÜCÜ İNSANLARDAN GELİR



İNSANLAR HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ

Nereden başlayacağız? Yönettiğimiz kişilerin yaratıcı hayal güçlerini ortaya çıkardığımızda, inovasyon için uygun ortam sağlanmış demektir. Bunun için de başlangıç noktası insanlar hakkındaki inançlarımızdır- her birinde ortaya çıkarılması gereken yaratıcı bir hayal gücü olduğu.

Uygun bir başlangıç noktası olarak, aşağıdaki üç varsayım üzerinde uzlaşı sağlamak faydalı olacaktır:

1. Evrensellik
Yaratıcılık herkesin doğasında vardır, özellikle de kendimizi yaratıcı bir şekilde ifade edebileceğimiz daha çok alan sağlanırsa.

Bunun anlamı da iş çeşitliliği ve farklılaştırması yapılması suretiyle, çalışanların kendini işe daha çok vermesini sağlamak (en azından belli konularda), neticesinde de yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için daha çok imkân yaratmaktır.



İNSANLAR HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİZ



2. Gelişimsel
Çalışanlar doğru şekilde geliştirilirse, hepimizin içinde var olan yaratıcılık potansiyeli ortaya çıkar.

Bunun anlamı da gelişimleri için, çalışanlara katkıda bulunacakları belli hedefler verilmesi, bu hedeflerin de zorlayıcı değil, kendilerini ilerletecek şekilde belirlenmesi gerektiğidir. Aynı zamanda, yaratıcı şekilde iş yapmaya çalışırken, hataların da kabul edilebilir olmasıdır. Ancak, kaotik bir süreç yaşanmaması için, her çalışan açısından gereken destek de sağlanmalıdır.

3. Çevresel
Ekibiniz, biriminiz veya kurumunuzdaki atmosfer, çalışanların işlerinde ne ölçüde yaratıcı olduğunu belirler.

Yöneticiler olarak, çalışanların işlerine daha fazla katılarak, yapıcı fikirler geliştirme imkânının olduğu koşulları (iklimi) yaratma sorumluluğundayız.

Not: Söz konusu üç "varsayım", "Creativity and Innovation Management" Cilt 16, No 3, 2007, Tudor Rickards ve Fangqi Xu eserinden uyarlanmıştır

ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI



İnsanlar olarak, yaratıcı içgörü, fikir üretme ve inovasyon açısından önemli bir kapasiteye sahibiz. Ancak siz (bir yönetici olarak rolünüzde ve *yönetim yaklaşımınızda*) bunu teşvik edebilir ya da engelleyebilirsiniz. Bu bölümde, çalışanlarınıza inovasyon açısından en uygun koşulları sağlamak için dört yol öneriliyor. Bunlar:

1. **Yavaş yavaş öğrenmek** - Çalışanlarınızı düşünmeleri için zorlamak yerine, düşünmeleri için zaman tanımak.
2. **Oyun zamanı** - Daha eğlenceli bir çalışma ortamı sağlayarak, fikirlerin özgürce ortaya çıkmasına imkân tanımak.
3. **Beyin fırtınası** - İnsanların hangi koşullarda güzel fikirler ürettiğine dair yanlış inançları sorgulamak.
4. **İnovatif bakış açısı** - İnovasyonu irdeleme ve fikir geliştirme ortaya çıkarır. Başlangıç noktası (irdeleme), çalışanlarınızın işleriyle daha yakından ilgilenmesini sağlama yeteneğinizden gelir.

1. YAVAŞ YAVAŞ ÖĞRENMEK: KALİTELİ FİKİR HASADI

Bir çiftçi belli seçimler yapar. Toprağa bol miktarda kimyasal eklemeyi veya ekinlerin büyümesini hızlandırmak için bir serada ürün yetiştirmeyi seçebilir. Ya da yağmur, güneş, toprak ve coğrafya gibi doğal unsurların süreci kusursuz bir şekilde yönetmesini bekleyebilir (Fransız üzüm yetiştiricilerinin "le terroir" sihri olarak adlandırdığı şey). Her iki yöntem de işe yarar.

Hızlanma nicel artışa yol açsa da, doğal büyüme daha iyi bir ürün kalitesi ve lezzet verir- kuraklık ya da sel olmadığı sürece. Bir çiftçi gibi, siz de ekibinizden fikir hasadı yaparken aynı seçeneklere sahipsiniz.

Çalışanlarınıza düşünmeleri için zaman vermelisiniz- işe kendilerini vermeleri, süreçten keyif almaları ve fikirlerini sorgulamaları için. Neden?



1. YAVAŞ YAVAŞ ÖĞRENMEK



- Çalışanlar genellikle baskı altında ve stresli bir ortamda çalışırken sağlıklı görüş geliştiremez.
- Çalışanlar, yaşanan her küçük krizi, aceleyle oluşturulması gereken fikirler neticesinde hızlı karar alınması gereken bir durum olarak algılarsa, korkabilir ve kendilerini tehdit altında hissedebilir; bu da derin düşünebilmek için en uygun koşul değildir.
- Çoğumuz fikirleri kafamızda kurmayı severiz. Bu fikirler bir süre zihnimizde dolanır durur. Buna "kısık ışık" düşüncesi denilebilir; ışık açık olmakla birlikte kısıktır.

Elbette bunun istisnaları da var. Bazı çalışanlar en verimli şekilde kendi haline bırakıldığında düşünür. Ama çoğunluğu böyle değildir. Bir yönetici olarak rolünüzün bir parçası, ekip üyelerinizin bireysel ve kolektif olarak en yaratıcı olduğu koşulları bulabilmektir.

Kişisel tarzınızı da anlamanız gerekiyor. Bir ekip, birim veya kurum, anlık kararlar vermeye alışkın bir kişi tarafından yönetiliyorsa, bu kişi diğerlerinin farklı olduğunu anlamayabilir. Hatta kendisinin geliştiği ortam bu olduğu için, bu tür küçük krizleri bizzat kendisi de yaratabilir.

İNOVASYON – GÜCÜ İNSANLARDAN GELİR

1. YAVAŞ YAVAŞ ÖĞRENMEK



Çalışanlarınızın "yavaş yavaş öğrenmesine" şu şekilde yardımcı olabilirsiniz:

- Yavaşlığın aptallık anlamına gelmediğini kabul edin. Yavaşlık, aceleyle verilmiş kararlardan ziyade, konu üzerine çok daha fazla düşünme, değerlendirme ve yaratıcı bağlantılar kurma anlamına gelir.
- Düşünmeye zaman ayırmayı tercih edenleri cesaretlendirmek. Toplantılarda bunun anlamı sessiz veya az konuşan kişileri cesaretlendirmek demektir. Konu hakkında neler düşündüklerini sorun. Her zaman cevap istemeyin. Bakış açılarını anlayın; sorunları veya zorlukları diğerlerinden çok farklı ve daha kapsamlı görüyor olabilirler.
- Fikir üretmenin yalnızca baskı altında olduğumuzda yaptığımız bir şey olduğu hissine kapılmamak.

"... İnovasyon, denenmiş ve doğrulanmış bir süreçte, ilginç bir gerçek üzerine küçük görüşler eklenerek oluşturulan, yavaş bir birikim sürecidir. Bir istiridyenin istenilmeyen bir kum parçacığının üzerine sardığı katmanlar neticesinde ortaya çıkan bir incide olduğu gibi, inovasyon da zaman içinde sıkı çalışmanın sonucunda ortaya çıkar."
Janet Rae-Dupree'nin "Unboxed" köşesi – New York Times

1. YAVAŞ YAVAŞ ÖĞRENMEK



- Çalışanları fikir üretmeleri için teşvik etmekle birlikte, bu süreci, bu fikirler doğrultusunda hareket etme sürecinden ayrı tutun. Çalışanlar fikirlerin uygulamaya geçirildiğini görmeli, ancak sağlıklı bir çalışma ortamında esas olanın sürekli fikir üretmek olduğunu anlamalıdır.
- Her zaman belli fikirler geliştirebilmeliyiz- bir kısmı daha ileriye götürülmese bile.
- Bazen hızlı çözümlere ihtiyacımız olur. Bu da normal. Buralarda hızlı düşünenleri çalıştırın. Ancak asıl ihtiyacımız olan şey, kendine en uygun şekilde düşünmesi konusunda teşvik edilen çalışanlardır. Bazılarının düşünmek için baskı altında olmaya, bazılarının da zamana ihtiyacı vardır. Her ikisine de önem verin.

Kamu sektörü

Kamu sektörü, inovasyonun ön plana çıktığı bir ortam sağlayabilir. Hissedar baskısı olmadığı için kısa vadeli çözümler şart değildir. Bunun sonucunda, çalışanlar fikirleri daha uzun süre geliştirebilir- yönetici olarak bunu siz de teşvik ederseniz. Kamu sektöründeki yöneticiler, inovasyonu aceleye getirmeden yürütmek ve teşvik etmek için olabilecek en uygun koşullara sahiptir.

2. OYUN ZAMANI: DENEY YAPMAK



"Yeni bir şeyin yaratılması akılla değil, içsel bir zorunluluktan doğan oyun içgüdüsüyle gerçekleştirilir. Yaratıcı zihin, sevdiği nesneyle oynar."
Carl Jung

Çiftçi aynı toprakta her yıl aynı mahsulleri yetiştirdiğinde toprağa ne olacağını düşünün. Toprak zarar görür (besinsiz kalır) ve çeşitli katkı maddeleri için (şirketlerdeki danışmanlar gibi) büyük masraflar yapılması gerekir. Çiftçilerin de farklı mahsuller deneyerek en iyi hangi ürünün yetiştiğini görmek için deneme (çeşitlilik arama) imkânı vardır.

Siz de bu örneği yaşıyor olabilirsiniz. Peki, ekibinizde bu tür denemeleri teşvik eden şey nedir?

Çalışanlarınız için farklı konuları araştırmak, onlara işteyken eğlenmeleri için zaman vermek anlamına gelir-hepimizin oyun oynarken sahip olduğu rahat, araştırmacı zekâyı hayata geçirmek. Neden?



2. OYUN ZAMANI: GEREKÇELER

- Oyunlarda risk düşüktür ve tehdit edici bir unsur yoktur. Çalışanlar sınırların nerede başlayıp bittiğini bildiği sürece, oyunlu deneylerde tehlike yoktur.
- Oyun, ilham almak için mevcutta kullanılmayan kaynakları kullanmak anlamına gelir. İhtiyaç duyulan devrim niteliğindeki atılımları da bu tür kaynaklar sağlayabilir.
- Oyun stres yaratmaz. Çoğumuz strese iyi tepki vermeyiz. Stresli olduğumuzda yaratıcılığımız da azalır.
- Oyun son derece üretkendir. Bir konu üzerinde "kaybolduğunuz" zamanları ve o zaman sürecince gösterdiğiniz başarılara ne denli şaşırdığınızı düşünün.
- Oyun, çalışmanızdan keyif alırken yaptığınız şeydir. İş ise keyif almadan yaptığınız şeydir. Yaptıkları çalışmalardan keyif alan kişiler daha üretken olur.



2. OYUN ZAMANI: KOŞULLAR

Çalışanlarınızın "güvenli" şekilde oynamasına şu şekilde yardımcı olabilirsiniz:

- Kendilerine zaman tanımak. Çok bilinen bir örnek vermek gerekirse, Google, çalışanlarına iş saatlerinin %20'sinde "oyun", yani iş rolleri dışındaki alanlarda yaratıcı araştırmalar yapma izni veriyor. Bu yaklaşım kendilerine Google Earth, Orkut ve gmail'i getirdi.
- Parametreleri belirlemek. Düşünce özgürlüğü (düşünülemez olanı düşünmek sorun değildir) ve "güvenli" deneyler olmalıdır. Güvenli deneyler ile bir fikri uygulamak arasındaki farkı ortaya koyun. Yapılması öngörülen faaliyetler, her zaman fikir sahibi ve yönetici arasında kararlaştırılmalıdır.
- Korkuyu ortadan kaldırmak. Bu aşamada başarı veya başarısızlık yoktur- sadece keyifle keşif.
- Çalışanları istemedikleri zaman oynamaya/deney yapmaya zorlamamak.
- Bunun yüzeysel bir egzersiz olmadığını açıkça belirtmek. Bu yaklaşımın işe yarayabileceğine inanıyorsanız, değer yaratan mükemmel fikirlerin de ödül olacağına inanmalısınız.



2. OYUN ZAMANI: DİĞER AVANTAJLAR

- Çalışanlarınız iş dışındaki bilgilerini artırabilir. Bunun neticesinde de rakipleriniz hakkında bilgi edinebilir ya da çalıştığınız sektörle hiçbir ilgisi olmasa da kurumunuz açısından faydalı olabilecek çözümler bulabilir.
- Bir kişi, rutin düşünce ve çalışma kalıplarının ortaya çıkarmamış olduğu, tamamen "alışılmadık" bir fikirle ortaya çıkabilir.
- Bir kişi, dünyayı sarsmayacak kadar basit bir fikirle ortaya çıkabilir; ancak çalışanlar daha sonra bu fikir hakkında, "Bunu neden daha önce düşünmedik?" diyebilir.
- Daha düşük maliyetlidir- en ucuz fikirler kurum içinden çıkar.
- "Ciddiyetten ölmekte olan" kurumlarda, çalışanların yeni fikirlerle ortaya çıkma olasılığı düşüktür.



3. BEYİN FIRTINASI: "TARLALARI SÜRÜP İŞLİYORUZ"

Çiftçilik metaforumuz devam ediyor! Çiftçinin bir şeylerin büyümesi umuduyla tarlaya rasgele her tür tohumu atması durumunda tarlada neler olabileceğini düşünün. Çiftçi şanslı da olabilir. Bir şey "ortaya çıkabilir". Ancak büyük olasılıkla içinden çıkılmaz karmaşık bir sonuç ortaya çıkar.

Sorun çözmek ya da fırsatlar yaratmak için kolektif bir yaklaşım olarak, inovatif fikirler üretmek üzere düzenlenen grup seansları, genellikle "beyin fırtınası" olarak adlandırılır. Bu da klasik olarak rasgele ve belirsiz bir soru sormak olmuştur. Araştırmalar bunun nadiren işe yaradığını gösteriyor. Siz de çiftçi gibi, işin içinden çıkılmaz bir karmaşa elde edersiniz- ya da hiçbir şey. Çalışanlarınızın bu ortamda en yüksek performansı gösterebilmesi için, bir dizi faktörü göz önünde bulundurmanız gerekiyor.





3. BEYİN FIRTINASI: İYİ SORULAR SORUN

Başarı için gerekli ilk unsur şudur:

- **Tartışma parametreleri açıkça tanımlanmalıdır.** Fikir istediğiniz soru net olmalıdır. "Ürünümüzü nasıl geliştirebiliriz?" gibi bir soru belirsizdir ve çok bir fayda sağlamaz.

  "Müşterilerimiz ürünlerimizi bizim tahmin edemeyeceğimiz şekillerde nasıl kullanıyor?" veya
  "Bize göre çok farklı ürün veya hizmet sunan, küçük, neredeyse fark edilmeyen rakiplerimiz hangileri; sundukları ürün/hizmet neler?" gibi daha somut sorular sorarak, açık bir tanım yapın ve tartışmaya bir amaç kazandırın.

Örnek
Ryanair ve EasyJet gibi küresel havacılık fenomenlerinin yükselişini hatırlıyor musunuz? Uzun bir süre boyunca, geleneksel Avrupa havacılığındaki ağır toplar, en erken rezervasyon yaptıranların en iyi fırsatı elde ettiği yeni uçuş rezervasyonu paradigmasını görmezden geldi/reddetti. Şu an Ryanair uluslararası yolcu sayısı bakımından dünyanın en büyük havayolu.



3. BEYİN FIRTINASI: BAŞARI FAKTÖRLERİ

Gerekli diğer faktörler şunlardır:

- Çalışanları beyin fırtınası oturumları konusunda önceden bilgilendirin. Bazılarımız bir konuyu bir süre boyunca düşünmeyi sever ve sonrasında en az beklediği anda aklına mükemmel fikirler geldiğini görür. Bu şekilde toplantıya da daha fazlasını getirir.
- Çok yaratıcı olan bazı çalışanların formel beyin fırtınası oturumlarında başarılı olamayabileceğini dikkate alın. Belki de odadaki çok konuşan "egolar" tarafından sindirildikleri için, sessiz kalmayı tercih ederler.
- Sessizlik, katılım eksikliği anlamına gelmediği gibi, her ses de olumlu bir görüş anlamına gelmez.

"*Düşüncelerinin kapsamını sistematik şekilde kısıtladığımızda (ancak çok fazla değil), çalışanların tüm olasılıkları keşfetme konusunda daha etkin olduklarını anladık. Bu şekilde düzenli olarak birçok iyi fikir buluyoruz- ve ara sıra da mükemmel fikirler.*"
Kevin Coyne – HBR Aralık 2007



3. BEYİN FIRTINASI: KOLAYLAŞTIRMA İPUÇLARI

Bir grupta fikir üretimi veya beyin fırtınasını yönetirken:

- Kendi rolünüzü koordinasyon ve kolaylaştırıcılık ile sınırlayın. Diğerleri yönetici olarak size çok kolay boyun eğer ve düşüncelerini tüm boyutları ile ifade etmez. Ağırlığınızı koyarak insanların düşüncelerini olumsuz etkilemeyin.
- Görüşler yetersizse, grubun soruna bakış açısını değiştirmesini sağlamaya çalışın. Şunu sorun: "Xyz buna nasıl bakardı?" İyi bir yaklaşım da bir grup okul çocuğunun çözmeye çalıştığınız soruna ilişkin neler düşüneceğini sormaktır.
- Fikirleri erkenden geçersiz kılınırsa, çalışanlarınız daha fazlasını ortaya koymaktan çekinir. "Neden uğraşayım?" Grup eleştirisini daha sonraya bırakın.



4. İNOVATİF BAKIŞ AÇISI



İnovasyon yaklaşımı, yapılan işin zaman içinde **irdelenmesini**, irdeleme neticesinde konunun tekrar **incelenmesini** ve inceleme neticesinde ortaya çıkan fikirlerin eyleme dönüştürüldüğü an ortaya çıkan **inovasyonu** ifade eder.

İrdeleme - En iyi fikirleri, yaptığımız işle duygusal bir bağ kurduğumuz zamanlarda buluruz. Bu bağ bir noktada yaptığımız işin "irdelenmesini" de gerektirir. Yaptığı işten dolayı sıkkın veya işine uzak bir çalışandan, bu bağlamda fikir üretmesini istemenin pek bir anlamı yoktur.

İnceleme - Yaptığımız işleri irdeledikten sonra, içinde "daha iyi, daha çabuk, daha hızlı, daha basit, daha ucuz" geçen cümleler kurarak, yaptığımız işi incelemeye ve belli fikirler oluşturmaya başlarız. Ancak sadece bizi yönetenlerin düşüncelerimizle ilgilendiğini hissedersek belli önerilerde bulunabiliriz- görüşlerimizin onlar ve kurumumuz açısından değerli olduğunu hissedersek.

İnovasyon - Bir konu hakkında etraflıca düşünüp yüzlerce fikir oluşturulmadan önce, inovasyon elde edilmesi mümkün değildir. İnovasyon, mükemmel fikirler üretip sonrasında bunları değerli bir şeye dönüştürme sürecidir. İnovasyon, fikir üretimi ve eylemi bir araya getirir. Çalışanlar fikir üretiminin laf olsun diye yapılmadığını görmelidir. Fikirler eyleme geçirilmelidir.



4. İNOVATİF BAKIŞ AÇISI

Çalışanlarınızda daha inovatif bir bakış açısı, kendi yönetim yaklaşımınız neticesinde ortaya çıkar:

İrdeleme, motive etme kapasiteniz ve kişinin kendi kendini motive etme derecesine bağlıdır.

İnceleme, çalışanların, görüşlerinin değerli olduğunu algılıyorlarsa, yaptıkları işleri irdeleyerek belli fikirler geliştirmesine bağlıdır. Yapılan işlerin incelenip fikir üretilmesi kavramı, kurum tarafından değerli görülüyor mu- çoğu fikir kullanılmasa bile? Çalışanlarınız fikir ortaya atması için teşvik ediliyor mu? İş tanımında yazılı olarak yer alıyor mı?

İnovasyon, yönetimce tam destek sağlandığı -bu da çalışanlarca görüldüğü zaman- gerçekleşir (seçilen fikirler eyleme dönüştüğünde).

İnovasyonun, tek bir mükemmel fikri esas alıp bunu hayata geçirmekten ibaret olmadığını dikkate alın.

İNSAN BİLGİSİNİ KULLANMAK



İnovatif fikirler insanların bilgisi ve geliştirdikleri anlayıştan gelir. Bu bilgiyi kullanmak temel bir yöneticilik rolüdür. Bilgi beş temel kaynaktan gelir:

1. **Kurumsal hafıza** - Geçmişte iyi yaptığınız şeyler. Ancak unutmayın ki bunların bazıları (belki de hepsi) uyarlanmalı, dönüştürülmeli veya terk edilmelidir- şu an veya zaman içinde.
2. **Sezgisel** - Deneyim yoluyla edinilen bilgi, sezgisel bilgiler için gereken ince ayarları yapmaya destek olabilir. Sezgisel yaklaşım, farklı bir yol izlenmesi veya hangi kararı alma zamanının geldiğini hissetmemize yardımcı olabilir. Genellikle sezgisel olarak harekete geçme zamanının geldiğini bilsek de, "eski yöntemle" rahat olduğumuz için, uyarıları görmezden geliriz.



İNSAN BİLGİSİNİ KULLANMAK

3. "**Saflık**"- sezgi, "masumlar" tarafından, yani kurumunuz veya sektörünüzün gelenekleri ve alışkanlıkları tarafından etkilenmemiş olanlar tarafından da kolayca hissedilebilir. Onların "bilgisi" sizinkinden çok farklı olabilir. Son derece haklı veya son derece haksız olabilirler.
4. **Harici kaynaklar** - kurumunuz dışındaki dünyada, sizin için erişilebilir olan tüm bilgiler. Çalışanlarınız bunları bulmak için yeterince meraklı mı? Kendilerine bunu yapmaları için zaman tanıyor musunuz?
5. **Hayal gücü** - Einstein, yaratıcı hayal gücünün sınırlarını zorlamaya çalışırken, saatlerce bir pencereden dışarıyı izlerken oldukça mutluydu; düşüncelerini başkalarının henüz ziyaret etmediği yerlere götürüyordu. Şunu söylemişti: "Zekânın gerçek göstergesi bilgi değil, hayal gücüdür. Ama belki de ikisi bir arada var olabiliyor."



İNSAN BİLGİSİNİ KULLANMAK



Peki bu "bilgi" ile ne yapacağız?

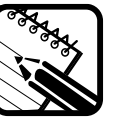
Basit bir dizi üç aşamadan oluşur:

1. **Bilgi edinmek**
   (beş ana kaynağımızdan)
2. **Sürekli inovasyon**
3. **Rekabet avantajı/hizmette hızlı yanıt verme**
   (özel sektör/kamu sektörü)

Yönetici olarak, temel sorumluluklarınızdan biri Aşama 1'i en iyi şekilde kullanarak Aşama 2'yi harekete geçirmek, dolayısıyla da Aşama 3'ü güvence altına almaktır.

Nonaka ve Takeuchi'nin modelinin bir uyarlamasıdır (bkz. sayfa 109)

NOTLAR





İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER

İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER

GİRİŞ



Daha önce, daha inovatif bir ortam yaratmaya başlamak için, çalışanlar hakkında sahip olmanız gereken inançlara bakmıştık. İnanmanız gerekenler:

- Hepimiz yaratıcıyız- fikir üretme yeteneğine sahibiz.
- Doğru şekilde öğrenip gelişirsek çok daha yaratıcı olabiliriz.
- Çevresel koşullar imkân verirse çok daha yaratıcı olabiliriz.

Daha inovatif bir ortam yaratma arzunuza direnç (engeller) muhtemelen iki biçimde ortaya çıkar. Birincisi, kişinin kendisiyle ilgilidir; çalışanların kendilerinde birtakım zaaflar görerek fikir üretmekten kaçınmasıdır. Bunların üstesinden gelmek bu bölümün konusudur.

İkinci direnç şekli, inovasyon sürecini anlamsız hale getiren bir dizi kurumsal zorluk karşısında, bu engeller ortadan kalkana kadar, kişilerin inovasyonu ertelediği durumda ortaya çıkar. Bu da bir sonraki bölümde ele alınıyor.

İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER

1. ERKEN EMEKLİLİK



"*İşte buradayım. Ve burada kalacağım.*"

Fikir üretme kapasitesi zamanla zayıflayabilir. Çalışanlarınızın kurumda görev yaptığı süre ne kadar uzunsa, sadece bedenen işte bulunma olasılıkları da o kadar artar. Zihin başka bir yere gitmiştir- muhtemelen emekliliğe. Unutmayın ki 25 yaşına gelip de 65 yaşındaymış gibi "emekli" olan birçok insan vardır.

Sağlıklı çalışan ve ileriyi düşünen kurumlarda, çalışanların büyük çoğunluğu, sadece bugünkü varlığını sürdürmeyi değil, geleceği de düşünür.





1. ERKEN EMEKLİLİK

ÖNERİLER

- Çalışanlar genellikle kendilerini işe dahil hissetmediği için uyuşuk hale gelir. Mevcut zorluklarla başa çıkabilecek küçük yaratıcılık ekipleri kurun ve kendilerinden yeni fikirler bulmalarını isteyin- düşünülemez olanı düşünmelerini. Ancak bu da iş olsun diye yapılmamalı, bir amacı olmalıdır.

  Örnek: 1997'de Başbakan İngiltere Ulusal Sağlık Hizmeti hakkında "düşünülmezi düşünmesi" için, milletvekili ve sosyal politika uzmanı Frank Field'ı işe aldı. O da bunu yaptı, ancak düşünceleri nedeniyle hemen görevden alındı. "Özgür düşünürlerinizi" engellerseniz sonsuza dek size kızgın kalırlar.

- Dinozorları ayıklayın- çok fazla "benim zamanımda" diyen düşünür olması, toplantıların tarih dersine dönüşmesi ve fikir üretme oturumlarının "fikir mezarlıkları" haline gelmesine yol açar. Ancak bir iki "benim zamanımda" düşünür iyi olabilir- üzerinde yeterince düşünülmemiş inovasyonlara karşı etkili bir fren işlevi görürler.





1. ERKEN EMEKLİLİK

ÖNERİLER (DEVAM EDİYOR)

- Yüksek enerjili çalışanları tembel takımlara koyun- enerji bulaşıcıdır. Belki de tembeller bununla başa çıkamaz ve ayrılır.
- Kendi kişisel yönetim tarzınız nedeniyle çalışanlarınız psikolojik olarak emekli olmuş olabilir. Çok mu yönlendiricisiniz ("benim yaptığım gibi yap")? Çalışanların yaptığı işi hiç durmadan irdeliyor musunuz?
- Çalışma ortamını sürekli değiştirin. Masaların yerini değiştirin. Aynı çalışanların her zaman yan yana oturmamasını sağlayın.
- Yan yana oturan kişiler arasında e-posta gönderilmesini yasaklayın

  - inovasyon ve yaratıcılık konuşarak ortaya çıkar.



İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER



2. ZAMAN YOK

"İnovasyon mu? Güzel fikir. Ama zamanım yok."

Bazılarınız inovasyonun sadece bir "ekstra", zaten dolu olan bir günde ilave bir yük olduğunu düşünebilir.

Öneriler:

- Yaratıcı düşünme isteğe bağlı değildir- bizi biz yapan şeyin bir parçasıdır. Çalışanlar yaratıcı olmadıkları veya olamadıklarını düşünüyorsa, bunun nedeni sizin ve/veya yönetici meslektaşlarınızın doğru ortamı yaratmamış olmasıdır.
- Hiçbir iş %100 tek boyutlu ve rutin olmamalıdır. Rutin işler zamanın %90'ında halledilemezse, kalan %10'un (araştırma ve "oyun" için kullanılan) çözüm olması pek olası değildir. Sorunun yapısal ve kurumsal olması muhtemeldir.
- Çalışanlar biraz zorlanıp mükemmel fikirler ürettiğinde, bu fikirlerin daha sonra başvurulmak üzere saklanabileceği bir yeriniz olsun (örneğin intranet). Bu kişiler ve mümkün olursa da diğerleri, sonra zamanları olduğunda bu fikirler üzerine düşünüp geliştirebilir.



3. SÜREÇLER, PROSEDÜRLER ve İNOVASYON FARKLI İŞLERDİR

"İnovasyon Ar-Ge ve pazarlama birimlerinin işidir. Benim işimde buna ihtiyaç duyulmuyor."

Bu yaygın argüman aynı zamanda geçmişte iş dünyasının genelinde "yaratıcılık" kelimesini kullanmaktan kaçınma sebebimizdir. Geleneksel olarak, finans biriminde çalışan bir kişi, bu rolünde yaratıcılığa ihtiyaç duymazdı- muhtemelen yöneticisinin de ihtiyaç duymaması nedeniyle.

Öneriler:

- Çalışanlarınızın, gerek kurum içi gerekse de kurum dışı açısından, hizmet verdikleri kişiler hakkında düşünmesini, verdikleri hizmetin nasıl geliştirilebileceğini sorgulamasını isteyin. Müşteri değerlendirmeleri gelmeye başladıkça, gelişime ihtiyaç duyulan tüm alanlarda, yani potansiyel olarak her alanda, inovasyon gereken yerleri belirleyebilirsiniz.
- Çalışanlarınızı (dahili veya harici) müşterileriyle zaman geçirmeye teşvik ederek, hizmet kalitesini artıracak fikirler bulunmasını sağlayın.



3. SÜREÇLER, PROSEDÜRLER ve İNOVASYON FARKLI İŞLERDİR

ÖNERİLER (DEVAM EDİYOR)

- Çalışanlarınızdan, kendilerini geliştirmeye çalıştıkları "şey" (ürün, hizmet, sistem vb.) yerine koymasını isteyin. Nasıl daha iyi, daha çekici, daha basit, daha uygun maliyetli, daha hızlı olabilir?
- Yaptıkları işler hakkında farklı düşünme ihtiyacı hiç hissetmedilerse, bunu nasıl yapacakları konusunda eğitime ihtiyaçları olabilir.

Peki bütün bunlar ne için?
Yukarıdaki öneriler inovasyonun daha temel nedenleriyle ilgili olsa da, pek çok kişi olaya kendi açısından da yaklaşır.

- İnovasyon ihtiyacının genel kurumsal hedeflerle ilgisini açıklayın.
- Bunun sonrasında, yaptıkları işlerle daha yüksek bir vizyon ve hedefe ulaşma arasındaki bağlantıyı kurun; çalışanların yaptıkları işlerin bir katkı sağladığını bilmesi gerekir.
- Çalışanların çoğu "benim ne çıkarım var?" konusunu ön plana çıkarır. Yaratılan fikir miktarı kadar kişisel bir ödül olmalıdır- parasal veya başka türlü.

İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER



4. STRES

"Çok fazla baskı altındayım, doğru düzgün düşünemiyorum."

Anında sonuç almak için hiç durmadan çalışmak, yaratıcı görüş bulma şansının azaldığı, oldukça baskıcı bir atmosfer yaratır. Çok azımız, yoğun baskı altındayken yaratıcılık açısından uygun bir ruh halinde oluruz.

- Yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkıp geliştirilebilmesi için "mola" vermeyi teşvik edin. "Mola" vermek, tembellik için bahane değil, üretkenlik için derin düşünme zamanıdır.
- İşyerinde belli bir tempo (çalışanlar bir miktar zorlansa da kontrolde hissettikleri zaman) yaratıcılık açısından uyarıcıdır. Yetersiz planlama ve çıktığı varsayılan krizlere karşı düşünmeden verilen tepkiler, bu tempoyu yaratmaya yardımcı olmaz. Birçok kriz, yönetimin hayal gücünün ürünüdür.
- 12 saatlik bir iş gününün her zaman iyi sonuç getireceğini düşünmek ters etki yaratır. İş-özel hayat dengesi, hayal gücünü artırmak açısından değerli bir araçtır.
- Yerel spor tesisleri, sağlık kulüpleri vb. üyelikleri için destek verin. Sağlıklı bir vücut daha iyi çalışan bir zihin demektir.

İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KİŞİSEL ENGELLER



5. KİŞİSEL ALGI

"*Ben yaratıcı değilim.*"

Yaratıcılığın, sanatçıların, müzisyenlerin ve pazarlama biriminin tekelinde olduğunu söylemek çok kolaydır. Gerçekte ise, yaptığımız her şey yaratıcı bir düşünceden doğan yaratıcı bir eylemdir.

- Yaratıcı ifadenin önündeki en önemli engel otosansürdür. Bir yönetici olarak, çalışanlarınıza tüm fikirlerin değerli olduğunu vurgulayın. Fikirler genellikle ifade edilmeden önce otosansüre uğrar, çünkü fikir üreten kişi kimsenin bu fikirle ilgilenmeyeceğini düşünür.
- İkinci önemli engel, fikir çok çılgıncaysa aptal gibi görünme korkusudur. Tüm fikirleri teşvik edin. Çılgın bir fikri anında reddederseniz, fikri yaratan kişi özgüvenini kaybeder ve daha fazlasını üretmez.
- Örneğin, toplantılarda sessizleri de cesaretlendirin. Çekingen veya kendine güvenmeyen kişiler hemen açılmasa da, zamanla fikirlerini özgür ve korkmadan ifade edebileceklerini anladıkça özgüven kazanırlar.





6. BENİM NE ÇIKARIM OLACAK?

"Buna değer mi? Ben çalışırım ama başarıyı bir başkası üstlenir."

Öneriler:

Kendi fikirlerinizin kurumda bir yerde "kaybolması" sinir bozucu olabilir. Yaratıcı düşüncelerinizin bir başkasına atfedilmesi ise, daha da sinir bozucudur.

- Bireysel ve takım başarılarında kendinize pay çıkarmayın. Fikirler başarılı olduğunda, fikrin kaynağının kim olduğunu herkesin bilmesini sağlayın. "İtibar hırsızı" iseniz, bu durum kurum içinde kısa sürede yayılır.
- "Ben" yerine "biz" dilini kullanın.
- İşler ters gittiğinde (ve yeni bir inovasyonda kaçınılmaz olarak belli sorunlar yaşanır) sorumluluğu kendiniz üstlenmelisiniz. Ekip üyelerini kişisel olarak suçlamayın- onları ortada bırakmayın. Bunu yaparsanız, bir daha asla sizin için "yürekten" çalışmazlar.





6. BENİM NE ÇIKARIM OLACAK?

ÖNERİLER (DEVAM EDİYOR)

- Yeni fikirleri ödüllendirin- daha ileri bir aşamaya gitmemiş olsa da. Çalışanlarınızın, kurum açısından, fikir üretme sürecinin kendisinin, uygulamaya konulan fikirler kadar değerli olduğunu bilmesi gerekir.
- Bazen çalışanların ihtiyaç duyduğu tek şey övgüdür. Övgü temel ama yeterince kullanılmayan bir motivasyon kaynağıdır.
- Öncelikle başarı olasılığına tamamen ikna olmalı, sonrasında da kendinizi ekibinizin fikirlerine tamamen adamalısınız. Fikirleri gönülsüz bir şekilde destekleyemezsiniz.
- İnovasyon ve üretkenlik arasında bir ilişki vardır. Fikir miktarı için ödül verin- başarısız olsalar veya uygulamaya konulmasalar bile.



İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KURUMSAL ENGELLER



1. BURADA HATALAR CEZALANDIRILIR

"Denediğim yeni bir şey ters giderse bana ne olur?"

Çalışanlar için en büyük korkulardan biri, yarar sağlamayan bir şey denediklerinde cezalandırılacak olmaktır. "İnovasyon yöneticisi" olarak kimliğiniz burada devreye giriyor- bu aslında çalışanları yönetme yaklaşımınızla ilgili.

Çalışanlarınızın inovasyon yaratılabilecek konuları anlaması gerekiyor. Ekibinize nerede deney yapabileceklerini ve nerede yapmayacaklarını açıkça belirtin. (Daha fazla rehberlik için Mark Brown'ın 61. sayfadaki 4 kutu modeline bakın.)

İnisiyatif ve yaratıcı deneylere izin verdikten sonra, bir şeyler ters gittiğinde (ki bu sıklıkla olur) çalışanları "cezalandıramazsınız". Denemeyi bırakırlar. Ayrıca dışarıya karşı da gerektiği zamanlarda sorumluluğu almaya hazır olun. Ancak, yasak olduğunu açıkça belirttiğiniz alanlarda deney ve hata yapılırsa, belli yaptırımlarda bulunabilirsiniz- ki bundan da son ana kadar kaçınmaya çalışın.

İNOVASYONUN ÖNÜNDEKİ KURUMSAL ENGELLER



1. BURADA HATALAR CEZALANDIRILIR

ÖNERİLER

- Geribildirim ve destek vermek (başarıda veya başarısızlıkta) bir inovasyon kültürünün temel parçasıdır. Çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını bilmelidir. Gözünüzü açık tutun.
- Kişisel olarak kendi yaşamış olduğunuz başarısızlıklar (ve bu süreçte öğrendikleriniz) hakkında açık olun. Biraz alçakgönüllü olmak ve insanları herkesin hata yapabileceğine inandırmak önem taşır.
- Hiçbir zaman başarısız olmayan çalışanlara dikkat edin; muhtemelen denemiyorlardır.
- Çok fazla fikir üretmeyen ama ürettiğinde mükemmel olduğunu söyleyen kişilere karşı dikkatli olun. İnovasyon genellikle fikirlerin yayılmasıyla yakından ilişkilidir.
- Makul ölçüde başarısızlığı (inisiyatif alıp bir şeyler deneyen çalışanları) neden ödüllendirmiyoruz?
- Çalışanlara harekete geçmemenin başarısızlıktan çok daha olumsuz olduğunu hatırlatın: Standardı belirleyin. İnisiyatif almak sıra dışı bir iş değildir, beklenen bir şeydir.



2. SİSTEM KÖRLÜĞÜ



"Bizim kendi süreç ve prosedürlerimiz var; inovasyon bunlara uymaz."

Sistem bir "canlı" değildir! O sadece bizim fikirlerimizin bir tezahürüdür. Bazen sistemlerin çalışanlardan daha önemli olduğunu, kuruma hükmettiğini ve bütün fikirlerin önüne geçtiğini düşünürüz. Sistemler geçici olmalıdır- hayatidir, evet, ancak her zaman sorgulanmaya tabidir.

- Bürokratik bir prosedür eklediğinizde, daha sade şekilde nasıl uygulanabileceğini düşünün.
- Sistemler ve prosedürler, müşteri için değer kattıkları sürece var olmalıdır.
- Sistemler, işimizi kolaylaştıran ve kolayca uygulanabilen bir çerçeve sağlamalıdır. Hızı artırmalıdır. Benzer şekilde, inovasyon açısından, sistem fikirlerin ortaya konulmasını kolaylaştırmalıdır- tersi değil.
- Ekipte yaratıcı çatışmayı teşvik edin: "Mevcut sistem ve prosedürlerimiz çağdışı mı kaldı?"



2. SİSTEM KÖRLÜĞÜ

PİZZA EXPRESS'TE SİSTEM DEĞİŞİKLİĞİ

Bir tedarik zincirini yönetmek, geleneksel olarak sadece sistem ve süreçler açısından değerlendirildiği için, inovasyonla ilgili bir alan olmayabilir. Bununla birlikte, İngiltere pizza restoran zinciri Pizza Express'in milenyum sonrası yeniden canlanması, tedarik zinciri direktörü Mark Crawford ve ekibinin inovatif uygulamaları ile yakından bağlantılıdır. Crawford şöyle diyor:

> *İnovasyon iki alanda görülebilir. Gıdanın kendisinde olabildiği gibi, maliyet açısından da olabilir. Tedarikçilerin bize proaktif bir şekilde yaklaşmasını ve ürün ambalajlarının nasıl yeniden yapılacağı veya maliyetlerin bir kısmını azaltmak için farklı sipariş önerileri getirilmesini memnuniyetle karşılıyoruz... Bazı durumlarda maliyetleri yönetmek, bazı durumlarda maliyetleri düşürmek ve bazı durumlarda da maliyetleri düşürüp, sonrasında da bunları daha kaliteli ürünler için kullanma konusunda başarılı olduk- konu her zaman maliyet düşürmek ve daha ucuza satın almakla ilgili değil.*



3. GEÇMİŞTE TAKILMAK

"*Tek yol, eski yol; daha önce hep işe yaradı.*"

Bu ifade de genellikle işe yeni alınan çalışanlara söylenir ve kişinin inisiyatif alması ilk aşamada engellenmiş olur. Yeni çalışanı canlılığı ve inisiyatif alması için işe aldınız (bu özellikleri göstermiyorsa, neden işe aldınız?) Gerçekte, hepimiz yeni bir işe büyük bir enerjiyle başlarız. Kurumda uzun süredir çalışanlar da, şu bilindik ifadeye maruz kalır ve bundan dolayı motivasyonları azalır, "bu bizim çalışma şeklimiz değil".
İşe yeni alınan bir kişinin işe başlar başlamaz yoğun politika ve prosedür bilgileriyle beynini yıkamak, kendisine de bir değişiklik önerisinde bulunmanın bir anlamı olmadığını gösterir. Taze bir bakış açısının değerini o an kaybedersiniz.

"*Pub'da çalışmaya başladığım ilk gün 40 tane yanlış şey fark ettim... Kırık camlar, yırtık halılar vs. İkinci gün 39 tane yanlış şey fark ettim. Üçüncü gün 38 tane yanlış şey fark ettim. 40. gün hiçbir yanlış fark etmedim. Hiçbir şey değişmemiş olmasına rağmen.*"
Oli Barrett – The Daily Networker



3. GEÇMİŞTE TAKILMAK

ÖNERİLER

- İşiniz bunu gerektiriyorsa, işe yeni alınan kişiye, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olduğunuzu vurgulayın.
- Toplantılarda fikirleri etkisiz hale getiren ifadeler kullanmayın: "Bu bizim çalışma şeklimiz değil" veya "İyi bir fikir ama kullanamıyoruz çünkü..." Çalışanlar zamanla fikir geliştirmekten vazgeçer.
- Uzun süredir devam eden uygulamalar ve prosedürler açısından dahi, çalışanlarınızı her zaman soru sormaya teşvik edin: "Bunu yapmanın daha iyi bir yolu var mı?"
- Tarih dersi niteliğindeki toplantılardan kaçının- "Bunu yıllar önce denedik."
- Kendinizin katılmadığı fikir üretme/beyin fırtınası toplantılarını teşvik edin; katılımcılar, yönetimin varlığından dolayı kısıtlanmadan daha özgür düşünebilir.

"Yöneticilerin, bir toplantıya girip sonrasında şaşırmanın normal olduğunu öğrenmesi gerekiyor."
Ed Catmull – Pixar'ın kurucu ortağı



4. İYİ ZAMANLAR SONSUZA KADAR SÜRER

"İyi gidiyoruz. Neden değiştirelim ki?"

Bir çalışma şekline ne kadar uzun süre maruz kalırsak, bu tarzı o ölçüde "tek yol" olarak görürüz. Her şey, hatta kötü uygulamalar bile norm haline gelir.

Bu zihniyeti kırmak için öneriler:

- Her şeyden memnun olmayın ve çalışanlarınızı da aynı şekilde olmaya teşvik edin.
- Ekibinizi, toplantılarda olaylara bakış açılarını değiştirmeye bilinçli bir şekilde teşvik edin: Sanki bir müşteriymiş gibi; sanki işteki ilk günleriymiş gibi.
- İş tanımlarında, işin ayrılmaz bir parçasının süreçleri, sistemleri, prosedürleri, ürünleri veya hizmetleri iyileştirmek için fikir üretmek olduğunu belirtin.
- Ekibinize geçmişteki başarının gelecekte hiçbir şeyi garantilemediğini hatırlatın.

İyi zamanların sonsuza dek süreceğini düşünen şirketler ve hatta sektörlerin sonu gelmez bir listesi var: İsviçre saat endüstrisi, General Motors, Xerox, yüksek riskli ipotekler, kamu sektöründeki "ömür boyu işler"- geleceğinizi yalnızca inovasyon güvence altına alabilir.



5. KISA VADELİ DÜŞÜNMEK

"İnovasyon önemlidir. Ama şimdilik bu çeyreğe odaklanalım. Hedefe ulaştığımızda, gelecek çeyrekte buna tekrar bakabiliriz."

Bu yaklaşım, iş dünyasına yönelik klasik "Batı" yaklaşımıdır. Neticede yaptığımız işi asla yeniden düşünme fırsatımız olmayacağı anlamına gelir- çünkü her zaman düşünülecek bir sonraki çeyrek vardır. Kısa vade ve uzun vade, mutlu bir şekilde bir arada var olabilir.

- Sizin tarafınızdan çok fazla denetim yapılması, yalnızca kısa vadeli çözümler getirilmesine yol açabilir. Robert Sutton *Weird Ideas That Work* kitabında, tohumun ne kadar büyüdüğünü görmek için her gün toprağı kazmanın tehlikesinden bahsediyor.
- İlk fikir üretme aşamasında, yaratıcı süreç, finansman boyutuyla ilgili değerlendirmelerden ayrılmalıdır. Yaratıcı düşünceyi işle ilgili avantajlardan ayrı tutun; aksi takdirde, yalnızca kısa vadeli çözümler veya halihazırda yaptığınız şeylerin benzerlerini elde edersiniz.
- Kurumunuzda uzun vadeli düşünceyi teşvik etmek için, şirket dışından ve gelecek çeyrekle ilgilenmeyen yeni çalışanlar getirin.



6. DIŞARIYA İLGİSİZ KALMAK



"Onların ilgisini nasıl çekebilirim? O birimle neredeyse hiç iletişimimiz yok."

Çalışanlarınızdan gelen fikirler ekibinizin ötesine, kurumunuzun en uç noktalarına kadar uzanabilir. Ancak silo zihniyeti (izole şekilde çalışan ekipler ve departmanlar) asgari düzeyde bağlantı kurulması sonucuna yol açabilir. Bu bağlantıyı nasıl kurabilirsiniz?

Öneriler:

- "Sınırları aşmayı" teşvik edin- ekip ve birim yöneticileri oldukça koruyucu olabilir. Ne kadar az "çete savaşı" olursa, ekipler ve birimler de inovasyona o ölçüde açık olur.
- Empati - olaylara her zaman diğer ekip ve birimlerin bakış açısından yaklaşın. Onlardan belli bir konu hakkındaki bakış açılarını istemek, olumlu bir ilk adımdır.
- Ortak ilham - kurum içinde farklı bölümler bir araya getirildiğinde, tüm şirket açısından anlamlı ve uygulanabilir bir şey yaratma olasılığı daha yüksektir.



6. DIŞARIYA İLGİSİZ KALMAK

ÖNERİLER (DEVAM EDİYOR)

- Diğer ekip ve birimleri, onları da bir şekilde etkileyecek fikir ve inovasyonlar hakkındaki toplantılara davet edin.
- Kendinizi davet ettirin- diğer birimlerin, nasıl çalıştığı hakkında daha net bir fikir edinmek için, bir iki çalışanınızın toplantılarına katılıp katılamayacağını sorun. Bu bilgiler, gelecekte ekibinizin fikirlerine destek almak için faydalı olabilir.
- "Sahiplenme" yaratın- insanları sürece ne kadar erken dahil ederseniz, sürecin bir parçası olduklarını o ölçüde çok hissederler.
- Farklı birimlerden oluşan ekipler kurun- bu yaklaşım, kurum genelinde inovasyon için uzun vadeli işbirliğini ve karşılıklı desteği teşvik eder.
- "Net Gen" olarak da adlandırılan, "Y" kuşağı çalışanları tarafından tercih edilen sosyal ağ forumlarından yararlanın. Bu forumlar genellikle meslektaşlar arasında sorun çözmek için kullanılır. Bu tür bir ağı kendi intranetiniz aracılığıyla da teşvik edebilir misiniz?



6. DIŞARIYA İLGİSİZ KALMAK

ÖRNEKLER: ESKİ BİR ŞEY, YENİ BİR ŞEY

Peter Watson, mükemmel kitabı *Fikirlerin Tarihi*'nde, MÖ 4. yüzyıldaki şehirleşmenin, insanlık tarihinde inovasyon açısından başlıca katalizör olduğunu ileri sürer. Daha önce hiç görülmemiş bir ölçekte ortaya çıkan ortak yaşam, "birlikte yaşamak için temel araçlar" üzerinde işbirliği yapmayı gerektirdi. Bu yakınlık ve işbirliği neticesinde, hukuk, bürokrasi, eğitim ve bir şehir devletinin gerektirdiği tüm sistemler ortaya çıktı. Bu temel araçlar, 21. yüzyıl kurumlarında da aynen korunuyor.

"*Geek Squad (evinize gelip bilgisayarınızı tamir eder) şirket dışında sosyal ağlar aracılığıyla ekipler arasında iletişim kurarak, yaratıcı bir şekilde 'sorun çözme' yeteneğiyle biliniyor. Müşteriye hizmet açısından ağır kalan geleneksel yöneticiye yönlendirme adımına ihtiyaç duyulmuyor.*"
Tapscott ve Williams *Wikinomics*'den alınmıştır

7. NEDEN ÖNEMSEYEYİM Kİ?



"*Burada önemli olan sadece kârdır. Para için her şeyi yaparız.*"

Çalışanlar kendilerini duygusal olarak etkileyen alanlarda daha istekli bir şekilde fikir oluşturur. Örneğin, kurumlar, çevresel değerlendirmelerin ekonomik olarak da avantajlı olabileceği fikrini yavaş yavaş fark ediyor. Çevre konusunda öncü ve sorumlu bir kurum olarak görülmek, diğer yaklaşımların başarısız olduğu bazı çalışanları harekete geçirebilir.

Öneriler:

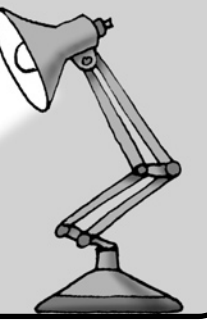
- Yönetim, yalnızca vizyonunu değil, inandığı değerleri de çalışanlarına açıklamalıdır.
- Kurumun genel çevresel etki, karbon ayak izi veya etik bir şekilde malzeme tedariki gibi özel projeleri ne denli ciddiye aldığını göstermek için, bu konular üzerinde çalışan ekiplerde, üst düzey yönetimden temsilciler bulundurun.
- Etik ve çevresel konuların zorunluluktan değil bilinçli bir tercihten dolayı dikkate alındığını çalışanlarınıza açıklayın. Bu noktadan sonra işletmeye faydaları artık inkâr edilemez.

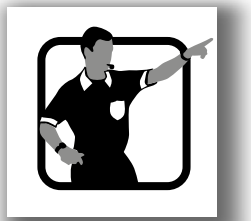


SON SÖZ – PIXAR'DA İNOVASYON

Pixar'ı inovatif film yapımcılığıyla tanıyoruz, örneğin *Oyuncak Hikâyesi* ve *Ratatuy*. Pixar Animation'ın kurucu ortağı Ed Catmull, bunun nedenini aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi faktöre bağlıyor:

- Herkesin herkesle iletişim kurma özgürlüğüne sahip olması gerekiyor. Catmull, karar alma hiyerarşisinin iletişim yapısından ayrılmasını öneriyor.
- Yaratıcılık tek başına bir eylem değildir. Bir Pixar filmi binlerce fikir içerir. Benzer şekilde, çoğu inovasyon, orijinal fikri hayata geçirmek için bir dizi fikir gerektirir.
- Gerçeği söylemek sonradan bir soruna yol açmamalı. Catmull'un dediği gibi: "Yönetimin görevi riski önlemek değil, başarısızlık durumunda yeniden toparlanabilme yeteneğidir."
- Kopyalamayın, yaratın. Ne kadar kıdemliyseniz, önceki başarıyı kopyalama cazibesi o kadar artar. Yeni olanın belirsizlikler de getireceğini kabul etmelisiniz.





KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?



GİRİŞ

Daha inovatif bir ortam yaratma konusunda bazı korkularınız olmasa, bu doğal olmazdı. Şunu soruyor olabilirsiniz: "Riskler nelerdir?" "Bu herkesin istediği gibi davranmasına yol açmayacak mı?" "Kontrolü nasıl koruyabilirim?" "Bunların işe yarayacağını nereden bilebilirim?"

Bir yönetici olarak, düşünce özgürlüğünü (inovasyonda olmazsa olmaz) hareket özgürlüğünden ayırmanız gerekiyor. Bir başka deyişle, çalışanları sürekli olarak yeni ve inovatif fikirler üretmeye teşvik etmelisiniz; ancak kendi inisiyatifleriyle hareket edebilecekleri alanın nerede olduğunu, veya devam etmeden önce yönetim onayı alınması gereken yeri bilmeleri gerekiyor.



Peki, kontrolü kaybetmeden veya işyerini herkesin istediği gibi davranabileceği bir yere dönüştürmeden, çalışanlara işte deney yapma konusunda daha fazla özgürlük nasıl sağlarsınız? Bu bölüm, size bu konuda yardımcı olacak pratik bir araç sunuyor.

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?

MARK BROWN'IN 4 KUTU MODELİ



Buradaki basit 4 kutu modeli, eğitimci ve yaratıcılık konusunda yazar olan Mark Brown tarafından tasarlandı. Yöneticilerin, yapılması mümkün olan faaliyetleri, bir yöneticiye başvurmanın gerekli olduğu ya da deney yapmanın güvenli olmadığı faaliyetlerden ayırmasını sağlar. İki basit adımla başlar:

Birinci adım: Ekibinizdeki bir kişiyi düşünün ve yaptığı her işin listesini yapın. İş tanımındaki kısıtlamaların ötesine geçin. Bunu kendiniz için de yapabilirsiniz.

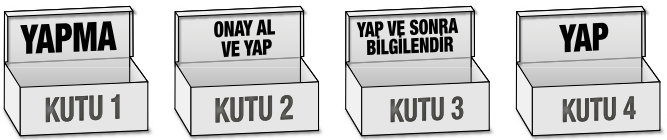
İkinci adım: Ardından sonraki sayfalarda yer alan dört kutuya ilişkin açıklamaları okuyun. Bunu yaparken, listeye eklediğiniz öğeleri düşünün ve bunları ilgili kutulara yerleştirin.

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?



MARK BROWN'IN 4 KUTU MODELİ

4 kutu modeli şu şekildedir:



Çalışanlarınızın yaptığı işleri/görevleri dört kutuya ayırabileceğinizi anlatır:

Kutu 1: **Yapma**–Belli görevlerin kontrollü ve önceden belirlenmiş bir şekilde yapılması gereken alan. "Sana söylediğim gibi yap." Bazı işlerin (örneğin askerlik) zorunlu olarak böyle bir yapısı vardır ve bu tür işleri ancak bu şekilde çalışmaktan hoşlananlar üstlenmelidir.

Kutu 2: **Onay al ve yap**–Devam etmeden önce yönetim onayının alınmasını gerektiren durumlar.

Kutu 3: **Yap ve sonra bilgilendir**–İşte uygun gördüğünüz şekilde ilerleyebileceğiniz, ancak daha sonra yöneticinize bildirmeniz gereken alanlar (ve iyi yöneticiler bunu düzenli bire bir görüşme, geribildirim vb. yoluyla teşvik eder).

Kutu 4: **Yap**–Belli işler açısından, yapılması gerekenin ne olduğunu en iyi sizin bildiğiniz alan.

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?

MARK BROWN'IN 4 KUTU MODELİ



Kutu 1: Yapma – belli görevlerin önceden belirlenmiş bir şekilde kontrol altında yapılması gerekiyor.

- Faaliyetlere kısıtlamalar getirilse bile, düşüncelere kısıtlama getirilmemelidir – "akıl almazı düşünmek" sorun değildir
- "Yapma" alanlar arasında, açıkça tanımlanmış etik uygulamalar, örneğin finans; ihlal edilemeyecek hukuk kuralları; güvenlik- sağlık ve güvenlik mevzuatının ihlal edilmesi veya gereken güvenlik prosedürlerinin yeterince dikkate alınmaması yer alır
- Zamanlarının büyük bir kısmını bu şekilde çalışarak geçirmek zorunda olan insanlardan, çığır açıcı düşünceler geliştirmesini beklemek mantıksızdır
- Bununla birlikte, "yapma" çoğu işlerde en azından bir kısım için zorunludur. Çalışanlarınızın, "yapma" alanlarının ne olduğunu (ve buralarda "deney" yapılamayacağını) bilmesi gerekir- burada bir ihlal yapılması, belli bir yaptırımı haklı çıkarır

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?

MARK BROWN'IN 4 KUTU MODELİ



Kutu 2: Onay al ve yap – Devam etmeden önce yönetim onayına ihtiyaç

- Çalışanlar işlerinde her alanda uygulanabilecek yeni fikirler geliştirmesi için aktif olarak teşvik edilmelidir. Ancak, bazı konularda harekete geçmeden önce onay alınması gerektiğinin de bilinmesi gerekiyor. Örneğin, kişinin farkında olmadığı veya olamayacağı ticari sonuçlar ortaya çıkabilir.
- Burada sürekli olarak reddedilen bir kişi, fikir üretme kapasitesini ve motivasyonunu zaman içinde kaybeder. Bazı fikirlerinin de benimsendiğini görmesi gerekir.
- "Yapma" kutusu gibi, Kutu 2'de de çok fazla iş olması ve sürekli izin gerektirmesi, yapan kişinin etkinliğini azalttığı gibi, sizin açınızdan da zaman alıcı olabilir.

Modelin ilk iki kutusu, daha sıkı, kontrolcü bir yönetim tarzının belirtisidir. Yönetim yaklaşımı açısından önemli bir rolleri de vardır. Beceri, bu yaklaşımı ne zaman uygulayıp ne zaman uygulamayacağınızı bilmektir.

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?

MARK BROWN'IN 4 KUTU MODELİ





Kutu 3: Yap ve sonra bilgilendir – devam etmeden önce yöneticinizden onay almanız gerekiyor.

- Kurumunuzda güçlü bir geribildirim kültürü varsa, bu durumda yaratıcı deneylerin çoğunun Kutu 3'te yer alması muhtemeldir. Yönetici ve yönetilenler arasındaki açık görüş alışverişi, genellikle "bilgilendirmenin" kurallarla belirlenmiş bir şey olmaktan ziyade, düzenli ve doğal bir durum olduğunu gösterir.



Kutu 4: Yap – işinizin bazı bölümlerini istediğiniz şekilde yapma özgürlüğüne sahip olduğunuz yer; gerekenin ne olduğunu en iyi siz biliyorsunuz.

- Kurumunuzda uzun süredir çalışanların işlerinin çoğunluğu 3. veya 4. kutuda olmalıdır.

KONTROLÜ NASIL SAĞLARSINIZ?



4- KUTU MODELİ: SON DÜŞÜNCELER

- Çalışanların işlerinin büyük bir kısmı kutu 1 ve 2'de bulunuyorsa, siz de yeni fikirlerin serbestçe ortaya çıkmadığını hissediyorsanız, zincirlerin çok sıkı olup olmadığını sorun. Ekip üyeleriniz deney yapmak için alan olduğundan emin mi?
- Çalışanlara işlerinde yönetim onayı gerektirmeyen şeyler denemesi için bol miktarda zaman verin.

Çalışanlarınız ilk iki kutuda ne olduğunu çok net bir şekilde bilmelidir- kendiliklerinden deney yapamayacakları alanlar. Üçüncü ve dördüncü kutuda ise daha fazla özgürlük sağlanıyor. Karşılığında ise bu alanlarda hatalar olacak ve yöneticiler de bunu kabul edip, buna katlanmak durumunda olacaktır- göze alınması gereken bir risk.



Üzerine düşünülmesi gereken bir konu...
2008'deki kredi krizinin kökenlerini düşünün: Belki de sorun, düzenleyici otoriteler ve ulusal hükümetlerin, 1. ve 2. kutuları uygulaması gerekirken, 4. kutuda belirtilen faaliyetlere çok fazla göz yummasıydı.



HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ?

GİRİŞ

4 kutu modeli, daha formel durumlarda sizin için daha uygundur. Burada, ekip üyeleriyle tek tek oturup, işlerinin hangi kısımlarında yetkilendirilip yetkilendirilmediklerini konuşabilirsiniz.

Birçok fikir ilk iki kutuya tekabül eder, özellikle de harekete geçmeden önce yönetici onayının arandığı Kutu 2'ye. Kutu 2 fikirlerinin uygulanıp uygulanmayacağına nasıl karar verirsiniz?

Temel ölçütlerinizden biri, fikrin veya fikir grubunun (inovasyon nadiren tek bir fikirle ilgilidir) ne kadar derin bir yankı uyandıracağını değerlendirmektir. Bunu yapmak için de öngörülen inovasyonun türüne bakmamız gerekiyor.



İNOVASYON TÜRLERİ



Genel olarak dört tip inovasyon vardır:

TİP 1 Bunlar alışkanlıklarınızı değiştirir – zamanınızın %90'ında yaptıklarınızı.

TİP 2 Bunlar aşamalı veya evrimsel değişim öngörür,- "kutunun dışından düşünmek"

TİP 3 3. tip inovasyonların dinamik ve kapsamlı bir dönüşüme yol açması muhtemeldir; buna "kurallar dahilinde kuralların dışında düşünmek" diyebiliriz.

TİP 4 Meta-değişiklik- "Kutu yok ki?"

Bu bölümde bu dört inovasyon türünün özellikleri değerlendiriliyor. Bu bilgi yöneticilerin riski değerlendirmesine yardımcı olması açısından önemlidir.

HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ?



TİP 1 KÜÇÜK DEĞİŞİM

Büyük inovasyonlar uğruna küçük inovasyonları görmezden gelmeyin. İnovasyon, çıkmaz; sanki sürekli bir "startup" modundaymışsınız gibi, geçmişte yaptığınız her şeyi bir kenara atmanızı tavsiye eden yönetim guruları tarafından ortaya çıkarılamaz.. Buna 100 seferden birinde gerek duyulsa da kalan 99 seferde ihtiyaç yoktur.

Her şeyi bir kenara atıp, sıfırdan başlamaya gerek olmayan %99 durumda, ne tür bir inovasyona ihtiyaç olduğunu (eğer varsa) düşünmeniz gerekiyor.

Harekete geçmek için doğru zaman mı?
Tip 1 inovasyonlar, mevcut uygulamalar ve prosedürlerle (mümkün olabilecek en iyi şekilde) ilgilendikleri için, üzerinde işlem yapılması en kolay olanlardır. Muhtemelen devrim niteliğinde olmamakla birlikte, etkileri önemli olabilir.

Çalışanlarınızın kendi akıllarına gelen ve kişisel olarak harekete geçebilecekleri inovatif fikirleri uygulamaya koyma olasılığı daha yüksektir. Ortaya konulan fikir, 4 kutu modelindeki 2. kutudaysa ve harekete geçilmesi oldukça basitse- o zaman neden yapılmasın?

HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ?



KÜÇÜK DEĞİŞİM



Küçük değişim için gerekçeler:

- Yaptığınız şeylerin %90'ı mükemmel. İnovasyon, yaptığınız her şeyi çöpe atmak değildir. Mevcut "alışkanlıklarınız" sizin için çok önemlidir.
- Rutininiz sizi başarılı kılan şeyin bir parçasıdır- ve bir kez ortadan kaybolursa asla geri gelmez.
- Dünün inovasyonu bugünün alışkanlığıdır.
- Mevcut tüm uygulamalarınız üzerine düşünmek ve halihazırda yapmakta olduklarınızı kademeli olarak geliştirmek inovasyondur. İnovasyon her zaman radikal devrim anlamına gelmez.
- Küçük işlere "evet" demek, çalışanların fikirlerinin ciddiye alındığını ve bir fark yaratabildiğini düşünmesini sağlar.

HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ?



TİP 2 AŞAMALI DEĞİŞİM

2. tip inovasyonlar, çoğu kişinin aşina olduğu bir konuya ilişkin geleneksel fikirlerdir.

Harekete geçmek için doğru zaman mı?
2. tip fikirler aşağıdaki gibi özelliklere sahip olabilir:

- Şirketin diğer bölümlerinde kullanılan fikirler- çalışanlar konuya aşina olduğu için, üzerinde çalışmak daha kolaydır.
- Rakipler tarafından pazara sunulan sektörel inovasyonlar. İnovasyon sektörde norm haline geliyorsa, harekete geçmelisiniz; örneğin, MP3 çalarlar eski tarz cihazların yerini alıyor. Peki yeni standardı esas alarak farklı bir şey geliştirebilir misiniz?
- Şu anki durumunuzla halen ilgisi olan, ancak ihmal edilmiş olan eski uygulamalar. Değişim telaşı içinde, bazen kötü şeylerle birlikte iyi şeyleri de bırakırız. Yeniden düşünmek mantıklı geliyorsa- neden olmasın?



TİP 2 AŞAMALI DEĞİŞİM

ÖZELLİKLERİ (DAVAMI)

- İşe yeni alınıp da önceki işlerinden getirdikleri önerileri olan çalışanlar- özellikle de bir rakip için çalışıyorlarsa. İşe yeni başlayanlar, sizin geleneklerinizden etkilenmez. Onlara makul görünen şeyler size çok farklı gelebilir. Önerilerinin en azından bir kısmı üzerinde çalışılmalıdır. Onları neden işe aldığınızı bana hatırlatır mısınız?
- Müşterilerden gelen, oldukça makul görünen ve daha önce hiç kimsenin aklına gelmemiş hizmet iyileştirme önerileri. Bunlar gerçekten devrim niteliğinde olabilir. Müşteri önerilerini çok, çok ciddiye alın.

Sistem için bir şok oluşturmadığı için, Tip 2 fikirler genellikle daha az risklidir- en azından bazıları insanları harekete geçirir. Ancak, piyasanın (iç veya dış) daha radikal (Tip 3 veya 4) bir ihtiyacı varsa başarısızlıkla sonuçlanır.





TİP 3 DÖNÜŞÜM YARATAN DEĞİŞİM

Tip 3 fikirlerin, pazarın (dahili veya harici) alışkın olduğundan farklı olması muhtemeldir. Ancak belki çok da tuhaf, insanların hiç aşina olmadığı bir şey değildir (yani sıra dışıdır ama yine de genel sınırlar dahilindedir). Dolayısıyla yapılması öngörülenler riskli olsa da, risk maksimum seviyede değildir.

Harekete geçmek için doğru zaman mı?
Tip 3 inovasyonların yaptığınız işte bir dönüşüm yaratması muhtemeldir. Ancak bu değişiklik kurumunuzdaki birçok kişi açısından önemli ve rahatsız edici olabilir. Şu anda yaptığınız işte dönüşüm yapmanız gerekiyorsa, harekete geçmelisiniz. Ancak şunu da sorun: "Bu doğru bir fikir mi?" Elimizdeki tek fikir bu diyerek işe koyulmayın.

Bu yeni fikri duyan kişiler, alışık olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalacaktır- yapılması gereken çalışmalar, bundan etkilenenleri rahatsız edeceği için, olası sonuçlar üzerine kapsamlı bir şekilde düşünün.



TİP 3 DÖNÜŞÜM YARATAN DEĞİŞİM

BAŞKALARINDAN ÖĞRENMEK

- 3. tip inovasyon, başlangıçta genellikle sektörünüzün dışındaki kurumlar tarafından başlatılır ve siz de sonrasında bunları kendi sektörünüze uyarlarsınız.
- İşe yeni alınan çalışanlar, önceki işyerlerinden getirdikleri 3. tip öneriler sunabilir- özellikle de rakip olmayan şirketlerden geliyorlarsa.
- Tarihten esinlenilip yeniden uygulanan fikirler de olabilir

Örnek
1950'lerde Detroit'teki otomobil üretim işletmelerinde kullanılan üretim hattı tekniklerini inceleyen müzik girişimcisi Berry Gordy, bunları yeni kurduğu plak şirketine uygulamaya karar verdi. Sonuç, 20. yüzyılın en başarılı plak şirketlerinden biri olan Motown Records oldu.



HAREKETE GEÇMELİ MİYİZ?



TİP 4 META-DEĞİŞİM

"Uçurumdan iki küçük adımla geçemezsiniz. Bir büyük adım gerekir."
Lloyd George

Bazen yalnızca en büyük, en cesur inovasyonlar işe yarar. Pazar değişiyor; sektöre yeni girenler iş yapma biçimini değiştiriyor; ürünleriniz veya hizmetleriniz eskimeye başlıyor; iç uygulamalarınız hantal ve maliyetli. Belki de iç sistemleriniz durağanlığa neden oluyor ve devrim niteliğinde bir değişikliğe ihtiyaç var. Ya da belki tamamen yeni bir pazar yaratmayı amaçlıyorsunuz.



Durum buysa, harekete geçmeniz **gerekiyor**.



META-DEĞİŞİM



4. tip inovasyonların özellikleri şunlardır:

- İnsanlar "bu imkânsız" dese de gerçekleşmesi için belli adımlar atılmakta olan fikirler.
- Daha önce örneği olmayan inovatif fikirler.
- İç ve/veya dış uygulamalarınızda gerçek paradigma değişimleri sunan fikirler- "bir paradigma değişiminde, herkes sıfır noktasına geri döner". Bu da hem siz hem de rakipleriniz açısından geçerlidir.
- Müşterilerin yeni "teklif" sonrasında "tapmaya başladığı" veya saçmalığı nedeniyle reddettiği fikirler.
- Bazı durumlarda, Tip 2 ve 3'te olduğu gibi, bu yeni inovasyonlar rakipler veya diğer işletmelerden gelebilir. Örneğin kuvars saati İsviçreliler icat etmiş olsa da saati ticari bir ürüne dönüştüren Japonlar oldu (ve bu süreçte İsviçre saat endüstrisini neredeyse bitirdiler).

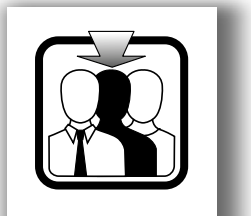


HAREKETE GEÇME KONUSUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

İnovasyon eksikliğinin kurumsal çöküş ve iflas anlamına geldiğini biliyoruz. İnovasyon şarttır, ancak:

- Ne zaman ve nerede inovasyon yapacağınızı değerlendirmelisiniz.
- Ne ölçüde inovasyona, irdelemeye, evrime veya devrime ihtiyacınız olduğunu değerlendirmelisiniz.
- Her şeye tekrar başladığınız zaman, bir zamanlar olduğunuz startup olursunuz. Sıfır noktasına geri dönersiniz- her şeyin sıfıra geri dönmesi gerekiyor mu? Bazı şeyler mi? Yoksa sadece birkaç şey mi?
- Herhangi bir inovasyon açısından risk faktörlerinin etkilerini değerlendirmeli ve en aza indirmelisiniz.

Risk değerlendirmesi 7. bölümün temelini oluşturuyor.



SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

"DAHİLİ GİRİŞİMCİ" SPONSORLUĞU



"En iyi sponsorlar, kurum içi sermayeyi daha fazla bulan, dolayısıyla kurum içi girişim sermayedarı haline gelen kişilerdir. Sonuçta ortaya daha yaratıcı ve daha inovatif, bir kurum içi girişimcilik sistemi çıkar."
Gifford Pinchot – Intrapreneuring in action

Bir fikir veya bir dizi fikir doğrultusunda harekete geçmeye karar verdiğinizde, birincil rolünüz o fikir veya fikir dizisinin baş aktörleri olan çalışanları desteklemek olur- "dahili girişimcinin" sponsoru olursunuz.

Bu bölüm, inovatif fikirler "vahşi doğaya çıktığında" bir yönetici olarak rolünüzün ne olduğunu inceliyor. Bunların çoğu gerçekte birer iyi yönetim uygulaması olsa da eylem aşamasında inovasyon açısından ön plana çıkıyorlar.

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

İYİ UYGULAMALAR



Bilgiyi paylaşın
İyiyi de kötüyü de. Kötüyü gizleyen yöneticiler itibar kaybeder. Elinizdeki bilgi başarı kazanıldığını gösteriyorsa, paylaşın ve kutlayın. Bu yaklaşım şüphe duyan kişileri de ikna eder- çoğu insan değişime direnir, ancak başarı kanıtlanıyorsa sonrasında katılır. Destek damlaları hızla bir şelaleye dönüşür.

Koçluk yapın
İnovatif çalışanlarınıza danışmanlık ve/veya koçluk yapın; her durumda iyi bir yönetim uygulamasıdır.

Dinleyin
Yapıcı eleştirileri dikkate alın. İnovatif fikirler bu sayede güçlenir. Gerçekte bu daha da ileri gitmelidir- geribildirim yapılması için kendiniz talepte bulunun. Yapıldığında da kendinizi savunmaya çalışmayın.

Açık fikirli olun
Ekibinizde doğan ve beslenen fikirlerden etkilenmek kolaydır. Onlar ekibinizin bebekleri olduğu için, zayıflık ve zaaflarını görmezden gelebilirsiniz. Eleştirilmesi, gelişim sağlanması veya kaynak kısıtlaması gerektiğini kabul edemeyecek kadar kör olmayın.

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

İYİ UYGULAMALAR



Demokratik olun
Önerilere açık olmak, özellikle inovasyonu uygulayan kişilerden daha fazla görüş ve fikir gelmesine yardımcı olur. Demokrasi, tüm görüşlere eşit ağırlık vermektir. Ön saflarda çalışanlar, üst ekipten daha fazlasını biliyor olabilir ve kendilerinden bilgi alınması gerekebilir.

Savunmanın ilk hattı olun
İnovatif kişilerin desteğe ihtiyacı vardır. İnovasyon süresinde hatalar, eleştiriler ve tekrarlar olur. Bunlar olduğunda inovatifleri açıkça savunmalısınız. Gifford Pinchot (dahili girişimciliğin babası), inovatif değişimi vücuda girmiş yabancı bir cisim olarak görenlerin, "bağışıklık sistemini yatıştırma" ihtiyacından bahseder.

Müşteriyi hatırlayın
İnovasyon, başkalarına fayda sağlamak içindir. Hizmet sağlayıcıların dünyasında sıklıkla görülen içe dönüklük nedeniyle, müşteri bazen unutulur. Herhangi bir inovasyonla ilgili sorulabilecek mükemmel soru şudur: "Müşteri bakış açısından bir değer katıyor mu?"

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

İYİ UYGULAMALAR



Kaynak kolaylaştırıcısı olun
Yönetici olarak, inovatif insanların ulaşmakta zorlanabileceği kaynakları bulma yeteneğine sahipsiniz. Elbette finans da bu kaynakların en önemlilerinden biridir.

Durmayın
Israrcı olun-inovasyonda başarı nadiren kolay bir şekilde ortaya çıkar. Ancak inatçı olmayın. Bazen yanlış ata oynayıp halen devam ettiğinizi kabul etmeniz gerekir.

Ölçülü bir yaklaşım benimseyin
Yönetici olarak hiyerarşinin en üstünde değilseniz, ekip esaslı inovasyon sürecinde daha incelikli bir yaklaşım benimsemeniz gerekebilir. Öncelikle, bir ekip olarak kendi güçlü yönlerinize bakın. Bunlar da temel olarak aşağıdakileri içerir:

- Yüksek düzeyde enerji ve bağlılık.
- Küçük ve esnek.
- Hızlı bir şekilde strateji belirleyip değiştirebilir.
- Gizliliğin gerekli olduğu durumlarda (genellikle son derece politik kurumlarda) fark edilmesi zaman alan küçük değişiklikler yapabilir.

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

KURUMLA SAVAŞMAYIN



Kurumunuzun hiçbir şey yapması gerekmez. Özellikle daha büyük kurumlar, genellikle son derece bürokratik süreçler olarak gördüğünüz bir yapı tarafından "yönlendirilen", bir tür kurumsal hantallığa sahiptir. Bu süreçler, fark yaratacak bir iş yapmanın neredeyse imkânsız olduğunu hissettirebilir. Bu durum aynı zamanda kuruma, özellikle aşağıdaki alanlarda, belirli avantajlar sağlar:

- Kaynak kontrolü
- Personel üzerinde güç ve kontrol
- Sayısal güç

Neredeyse tüm kurumlarda ortak olacak bu üç güçlü yönün yanı sıra, kendi kurumunuza özgü farklı unsurlar da belirleyebilirsiniz. Buradaki önemli nokta, bunları görmezden gelmenin veya en zayıf olduğunuz alanlarda mücadele etmeyi seçmenin hiçbir kazanç sağlamayacak olmamasıdır.



SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

KURUMLA SAVAŞMAYIN



Kurumsal güçlere karşı "savaşmayın". Kendi güçlü taraflarınızı en iyi şekilde kullanılabileceğiniz alanlarda ve kurumda söz sahibi olan insanlarla çalışın. Örneğin:

- Kaynak sahiplerini erkenden belirleyin ve bu kitapta daha önce de önerildiği gibi, taahhütlerini güvence altına almak için, sürece onları da dahil edin.
- En çok güç ve kontrol sahibi olanları belirleyin ve en fazla onlar üzerinde çalışın. Onların dünyalarına girin ve onları anlayın.
- Ekibinizin inovatif fikirlerine, kurumdaki tüm çalışanların bir anda mucizevi şekilde inanmasını beklemeyin. Kurum genelinde diğerlerini ikna edecek önemli kişileri belirleyin- enformel sosyal ağlarınız burada önem taşır.

SÜREÇTEKİ ROLÜNÜZ

ENFORMEL SOSYAL AĞLAR



Enformel sosyal ağlar, hiyerarşik ve doğal olmayan ağlardan farklı olarak, zaman içinde zor kazanılmış duygusal bağlara dayanır. Bu da insanların mecbur oldukları için değil, istedikleri için destek verdiği anlamına gelir.

Kişisel kazanç beklentisi olmadan başkalarına yardım edebilirseniz, sosyal ağlarınız zamanla gelişir. Ödülünüz de inovasyonun eylem aşamasında, bu kişilerin sizi ve ekibinizi desteklemeye istekli olmasıdır. Uzun vadede bu ağlar için zaman ayırmalısınız.

Avantajları
Enformel sosyal ağlar, işleri hızlı bir şekilde halletmeniz gerektiğinde, sistemi aşmanıza yardımcı olabilir. Bu ağlar:

- Bilgi akışını hızlandırır.
- Gerçeğe daha yakın bir resim ortaya koyar.
- Yaptığınız inovasyonu kurumda tanıtır ve savunur.



RİSK
DEĞERLENDİRMESİ

GİRİŞ



İnovasyon açısından riskler iki temel kritere göre belirlenir. Bu kriterler, ne düzeyde bir inovasyona gerek duyulduğunu belirlerken dikkate alınmalıdır. Bunlar:

1. Strateji
2. Başarı olasılığı

Bu iki kriter, inovatif fikrin başarısı veya görüşlerin istenen etkiyi yaratıp yaratmayacağını belirleyen birçok faktör barındırır. Elbette, ikisi birbirine çok yakından bağlıdır. Stratejinizi geliştirirseniz başarı elde etme olasılığınız artar. Başarı şansı yüksekse, bunun nedeni kısmen de muhtemelen iyi hazırlanmış ve net bir stratejinizin olmasıdır.



İKİ ETKİ FAKTÖRÜ

1. STRATEJİ

Stratejiniz (fikirleri uygulamak için benimsenen yaklaşım) öznelliğin veya büyük ihtimalle (içgüdü) ile bir miktar nesnelliğin bileşimini gerektirir. Strateji üzerine yeterli ölçüde düşünüldü mü? Dikkate alınması gereken faktörler şunlardır:

- Hedefler net bir şekilde belirlenip açıkça iletildi mi?
- Öngörülen değişikliklere karşı ne tür tepkiler bekliyorsunuz ve bunlarla nasıl başa çıkacaksınız? (Bir şeyin iyi olduğunu düşünmeniz, başkalarının da aynı şekilde düşüneceği anlamına gelmez.)
- Finans ve diğer konularda yeterli kaynaklara sahip misiniz?
- Şirketinizin kilit paydaşlarının desteğini aldınız mı?
- Risklerin farkında mısınız; faaliyetin her aşamasında risk farkındalığı oluşturdunuz mu?
- Peki ya dış müşteriler? Bu fikirleri onlar üzerinde denediniz mi?
- Piyasa koşulları değişiyor mu?

Çoğu zaman, stratejiler insan boyutu göz ardı edildiği için başarısız olur. Stratejistler genellikle süreç ve prosedürlerde iyi olsalar da insanların davranışlarını anlama konusunda daha az yeterli olabilirler.



İKİ ETKİ FAKTÖRÜ

2. BAŞARI OLASILIĞI

Daha önce tanımlanmış olan dört tür inovasyonla yakından bağlantılıdır. Mevcut uygulamada (alışkanlıklarınızda) küçük bir ayarlama, bir meta-değişiklikten daha çok başarı şansına sahiptir. Ancak, sağlam bir strateji varsa, bir meta-değişikliğin başarı şansı daha fazla olur.

Risk büyükse (belki tip 4 inovasyon) ve yapılması gereken değişiklik buysa, vazgeçmeyin. Sadece başarı sağlanmasının daha az mümkün olduğunun farkında olun. İnovasyonu istediğiniz şekilde gerçekleştirmek için, stratejiniz üzerinde çok çalışmanız gerekiyor.

Başarı olasılığı şu durumlarda artar:

- Planınız belirsiz bir vizyondan ziyade sıkı bir analize dayalıdır.
- İnovasyon Tip 3 veya 4'ten ziyade Tip 1 veya 2'dir.
- Büyük kazançlar yerine hızlı kazançlar elde edilir.
- Statükoyu zorlamaz- ekip, birim veya kurumda minimum düzeyde aksaklık yaratır.
- Daha az insan dahil olduğu için, insanın öngörülemezliği daha az önemli bir değişkendir.
- Net ve tutarlı bir stratejiniz vardır.



BAŞARIYI ARTTIRMAK İÇİN TEMEL FAKTÖRLER

ROLÜNÜZ

Başarı açısından kişisel faktörler:

- Başkaları tarafından kontrol edilmek yerine, inovasyon üzerinde kişisel kontrole sahip olmanız
- Başkalarına danışmadan hareket etme yetkinizin olması
- Dışarıdan müdahalenin en aza indirilmiş olması
- İnovasyonla ilgili değişimi yakından yönetebiliyor olmanız

Elbette, bu "başarı olasılığı" faktörlerinden birkaçı stratejinizde de yer alacaktır.

STRATEJİ GELİŞTİRMEK İÇİN TEMEL FAKTÖRLER

Kusursuz bir strateji, başarı olasılığını, dolayısıyla da inovasyonun etkisini önemli ölçüde artırabilir. Stratejiyi düşünerek ve yeniden düşünerek başarısızlığa yol açabilecek sorunların önüne geçebilirsiniz. Doğru bir şekilde uygularsanız inovasyonun etkisini daha da artıracak stratejik değişkenler aşağıda yer alıyor.



Büyük liderlik
Siz burada devreye girersiniz ve inovasyon gerçekte burada başlar. İnovasyon ekibinizden veya biriminizden geldi ve siz de destekliyorsunuz. Onların sizin yönetiminize duydukları ihtiyaç kadar, siz de başarmak için onlara ihtiyaç duyuyorsunuz. Liderliğiniz, gerekli kaynakları güvence altına almayı da içerebilir.

Net bir şekilde iletilen vizyon
Herkes hedef konusunda net mi? Buradaki inovatif fikirle, örneğin iki yıl içinde nerede olmayı umduğunuzu bir iki cümleyle ifade edebiliyor musunuz?



STRATEJİ GELİŞTİRMEK İÇİN TEMEL FAKTÖRLER

FİKREN VE KALBEN TAM BAĞLILIK

Süreç en iyi şekilde duygusal (kalben) ve rasyonel (fikren) bağlılık varken işler. Fikir şunları içerir:

- Finansman ve kaynaklarla ilgili konular
- Gerekli sistemler (inovasyonu yavaşlatan değil kolaylaştıran)
- Açık bir iletişim
- Risk değerlendirmesi

Kalben bağlılık, vizyon, liderlik, tutum ve motivasyon seviyesiyle ilgilidir. Ayrıca, ekip veya birim düzeyinde, üyelerin ne ölçüde dahil olduğu ve kendilerine ne ölçüde danışıldığı da önem taşır- özellikle de orijinal fikir kendilerinden geldiğinde.



STRATEJİYİ GELİŞTİRMEK İÇİN TEMEK FAKTÖRLER

MÜŞTERİNİN DÜNYASINDA YAŞAMAK

Müşteriler bize şu an veya çok yakın gelecekte neler istediklerini söyleme konusunda çok iyi olsa da, sizin gibi onlar da iki, üç veya dört yıl sonra ne isteyeceklerini ifade edemeyebilirler. Pazar taleplerini anlamanız gerekiyorsa, **ilk aşamada** piyasayla konuşmanız gerekiyor.

Beş yıl sonra pazarın nerede olacağını anlamanız gerekiyorsa, en iyi bilgi kaynağı müşteriler olmayabilir- güvenebileceğiniz tek şey sezginiz olabilir. Yine de bazı müşteriler sizden daha net bir fikre sahiptir!

Destek
İnovasyon, süreçte destek olacak insanları görmezden gelerek yönetilemez. İş dünyasında bunun anlamı finanstır- erken dönemde onların desteğini almalısınız. Başka yerlerde ise inovatif fikrin lansmanı ve kolaylaştırılmasında yer alacak birimlerdir.

Ayrıca, erken aşamalarda ilk destekçileriniz olabilecek birkaç müşteri (dahili veya harici) seçmek de uygun olabilir. Ayrıca üst yönetim de sizi desteklemelidir.



YİNELEME YOLU İLE İNOVASYON

RİSKİ AZALTMAK

Yüksek riskli inovasyonlar veya daha önce benzeri olmayan (ve potansiyel olarak yüksek riskli) inovasyonlar, basit bir süreç izleyerek kademeli olarak başlatılabilir- bu şekilde risk azaltılabilir:

1. Sonucun ne olacağını tahmin etmeyin.
2. Başlangıçtaki inovasyonun (radikal veya başka tür) basit bir prototipiyle başlayın.
3. Geribildirim almak için, inovasyonu müşteriye (dahili veya harici) tanıtın.
4. Müşteriden gelen geribildirimi göz önünde bulundurun ve gerekirse ilk fikri değiştirin.
5. Müşteriye ikinci bir versiyon sunun.
6. Müşteriden ilave geribildirimi alın.
7. Bütçe elverdiği ölçüde, müşteri memnun kalana kadar bu sürece devam edin.

Sonuç

8. Müşteri, sizin uzmanlığınız sayesinde istediğini elde eder.



YİNELEME YOLU İLE İNOVASYON

ÖRNEK

BT bölümleri (her zaman iletişim becerileriyle dikkat çekmeseler de) kullanıcılar için yeni yazılımlar geliştirmek amacıyla RAD, DSDM ve Waterfall gibi yöntemlerin kullanımında öncülük etmişlerdir. Bu yöntemler, potansiyel olarak radikal inovasyonları, tekrarlamalı adımlarla (müşterinin/son kullanıcının sürece tam katılımıyla) başlatmaya yardımcı olur.

Son kullanıcı, BT'nin kendisinin sahip olması gerektiğini düşündüğü çözüm yerine, kendi istediği BT çözümüne kavuşur.

Unutmayın: Potansiyel olarak radikal inovasyonları, müşterileriniz aracılığıyla başlatın; onlara karşın değil.





SERTLİK VE YUMUŞAKLIK

SERTLİK VE YUMUŞAKLIK

İNOVASYON ÜÇGENİ

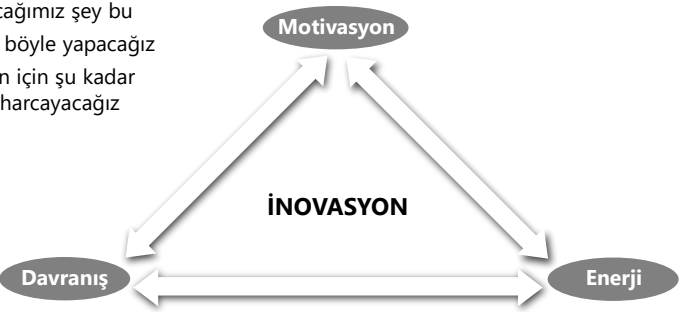


Sonuç olarak, iyi geliştirilmiş bir strateji ve yüksek bir başarı şansı olsa bile, uygulama tüm çalışanlarınızda var olan "sert" faktörler ile "yumuşak" duygusal itici güçler arasındaki dengeye bağlıdır. Yumuşak itici güçler şunlardır:

Motivasyon: Yapacağımız şey bu

Davranış: Bunu böyle yapacağız

Enerji: Bunun için şu kadar çaba harcayacağız



SERTLİK VE YUMUŞAKLIK



İNOVASYON ÜÇGENİ

MOTİVASYON

Çalışanlarınızın bu yumuşak faktörleri ne ölçüde benimseyeceği, önceki bölümlerde tanımlanan inovasyon engelleriyle yakından bağlantılıdır.

Motivasyon *(yapacağımız şey bu)*

- Kurumsal vizyon ve değerlerle ne ölçüde ilgi kuruyoruz?
- İnovasyon hedeflerinin belirlenmesinde ne kadar söz sahibiyiz?
- Şimdiye kadar ne ölçüde başarıya ulaştık?
- Daha önceki inovasyon girişimleri başarılı oldu mu?
- Ekip/birim yöneticimiz inovasyonun açık ve sıkı bir destekçisi mi?
- Başarının gerçekçi olduğunu düşünüyor muyuz?



SERTLİK VE YUMUŞAKLIK



İNOVASYON ÜÇGENİ

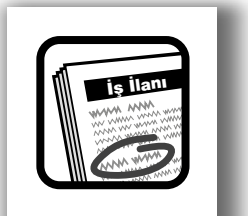
TUTUM ve ENERJİ

Davranış *(bunu böyle yapacağız)*

- Motive miyiz? (önceki sayfaya bakınız)
- Ne kadar kontrole sahip olmamıza izin veriliyor?
- Kullanacağımız araç ve yöntemler konusunda ne ölçüde özgürlük veriliyor?
- İçsel tutumumuz olumlu mu?

Enerji *(Bunun için şu kadar çaba harcayacağız)*

- Bireysel ve kolektif tutum olumlu mu? (yukarıya bakınız)
- Yapma imkânımız var mı- kendimizi biraz zorluyor muyuz (ama mantıksız bir şekilde değil)?
- Başarısızlık durumunda da makul bir şekilde hareket edebilecek miyiz? (Başarısız olmak istemiyoruz ama başarısız olsak da bu dünyanın sonu değil)
- Ekibe düzenli olarak ivme kazandıracak yeni kişiler dahil ediliyor mu?



İNOVASYON VE EYLEM İÇİN İŞE ALIM



İYİ UYGULAMALAR

Bu cep kitabı mevcut ekibinizle neler yapabileceğinize baktı. Şimdi daha inovatif bir ortam için nasıl işe alım yapabileceğinize bakalım. İşe alım, sadece kurum dışı alım anlamına gelmez. Aynı zamanda, geçici olarak da olsa, kurum içinden de işe alım yapılabilir.

"Takım oyuncusu" jargonunun ötesine geçmek
İşe alım ilanlarında sıkça geçen "iyi takım oyuncusu" ifadesi çoğu zaman şu anlama gelir: "Takıma uyum sağlıyor", "ortalığı karıştırmıyor", "herkesle iyi geçiniyor" veya "bana benziyor". Çok nadir olarak da şu anlama gelir: "Yapıcı bir şekilde meydan okuyor", "yaptıklarımızı sorguluyor" veya "farklı bir yaklaşım getiriyor"- işte aradığınız şey tam olarak bu.

Temel düzeydeki "yeterlilikten" kaçınmak
Kanıtlanmış yeterlilik bir başlangıç noktası olmakla birlikte, personel alımında sıklıkla bir bitiş noktası olarak kullanılır. Yeterlilik esaslı işe alım mülakatı, bir kutucuk işaretleme egzersizi haline gelir. Peki ya bir veya iki kutucuk işaretlenmezse? Sadece yeterlilik için işe alım yapmak, mükemmelliği, yaratıcı içgörüyü veya benzersizliği kaçırmak anlamına gelebilir. Ya da işe duyulan tutkuyu.

İNOVASYON VE EYLEM İÇİN İŞE ALIM

İYİ UYGULAMALAR



"Ağır konuşanları" işe almak ("ağır konuşanlar" ifadesi Ichak Adizes'den alınmıştır.) "Ağır konuşanlar" en temel inançlarınıza meydan okur. Ekibiniz, biriminiz veya kurumunuzun tarihi ne kadar eskiyse, sizi felç eden rutinden çıkmak için ağır konuşmalara o kadar çok ihtiyaç duyarsınız.

"Memnun hoşnutsuzları" desteklemek
Bunlar, kurumun çıkarlarını gözeten çalışanlardır- burada çalışmayı severler! Ancak akıllarında her şeyin farklı olabileceği düşüncesi vardır- belki de daha iyi yönde.

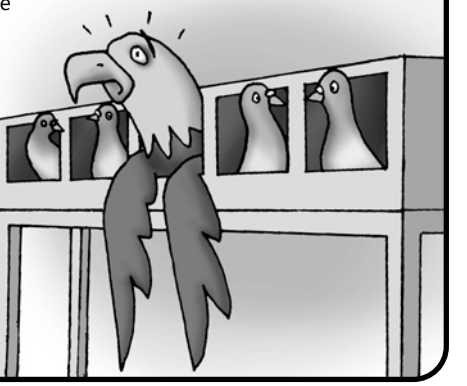
Bu çalışanlar, kurumunuzun diğer bölümlerinde çalışıp, sorgulama ve değişim arzuları nedeniyle değer verilmeyen kişiler olabilir. Belki ekibiniz içinde yer alıp, doğru rolde olmayabilir. Belki de işe yaklaşımları şu anda desteklenmiyor veya değer görmüyordur. Belki de onların fırsat olarak gördüğünü, belli bir kesim tehdit olarak görüyordur.



İYİ UYGULAMALAR

Yeteneklilere yer var mı?
Yaratıcı yetenek değerli bir kaynaktır. Farklı, enerjik ve sunacak çok şeyi olan bir kişi için uygun bir rol yaratabilir misiniz? Önceden belirlenmiş olan role uymasa bile?

Sınıflandırma yapmayın
Neden bir kartalı işe alıp sonra onu güvercin deliğine tıkıyorsunuz? İlk başta sizi çeken özelliklerinden yararlanın. Bir kişinin yaratıcı yeteneklerine uygun olmayan bir görev yapmasını istemek, gerçek bir kaynak israfıdır.



Sizden neler öğrenebiliriz?
İşe alım görüşmelerinin kendisi de iyi bir fikir kaynağı olabilir. Sektörünüzün gelenek ve normlarından etkilenmemiş kişiler, "kirlenmiş" olanların aklına gelmeyecek görüşler sunabilir.

İNOVASYON VE EYLEM İÇİN İŞE ALIM

İYİ UYGULAMALAR



İK "tarama" işlemini dikkatli bir şekilde ele alın
İK çalışanları *kendilerinin* istihdam etmeyeceği kişileri eler, ancak bunlar sizin işe alma *ihtimaliniz* olan kişiler olabilir. Özgeçmişlerini önceden görmek isteyin. Bu şekilde tüm kutucukları işaretlememiş olsa da farklı ve ilginç bir şeyler sunabilecek kişileri bulabilirsiniz.

Tutum ve enerjiye göre işe alım yapın
Bir kişide olumlu bir tutum ve mükemmel bir enerji paha biçilmezdir. Mükemmel bir tutum işe bağlılık getirir (ve bu şekilde işi daha iyi hale getireceğiniz konusunda fikirler de getirir). Mükemmel bir enerji, bu inovatif fikirleri eyleme geçirme isteği verir. Genellikle işin teknik unsuru (ki bunu işe alımda çok fazla vurgulayabiliriz) öğrenilebilir, ancak mükemmel bir tutum ve enerjiyi öğretmek çok zordur.

Sevmediğiniz bir veya iki kişiyi işe alın
İşe alım genellikle "mini ben" senaryosuna geri döner- kişinin kendi beğenileri ve ilgi alanlarına benzer kişileri işe almak. Gelenekleri ve "grup düşüncesi" eğilimini sorgulayan kişiler istiyorsanız, size daha az benzeyen kişileri işe alın.



İYİ UYGULAMALAR

İŞ TANIMI

İşe alım yaptıktan sonra, iş tanımını yeniden düşünün. Yeni çalışanı sürece dahil etme konusunda bazı öneriler aşağıda yer alıyor:

- Bu kitapta başka bir yerde de belirtildiği üzere, çalışanlar kurum için yarattıkları değerin bir kısmının da ürün, hizmet, yönetim vb. ile ilgili olarak, işleri hakkında düzenli olarak iyileştirme fikirleri üretilmesi olduğunu bilmelidir. Bu yaklaşım idari birimlerde de aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Rollerinin gelişimle ilgili boyutunu vurgulayın. Yeni işe alınan kişinin işteki bilgisi arttıkça, o rolün nasıl yürütüldüğünü sorgulamayı hedeflemelidir. "Düşünülemez olanı düşünmenin" gerçekte kabul edilebilir olduğunu (bkz. s.36) ve performans değerlendirmesinin bir kısmının, iş rolü hakkındaki farklı görüşlerine dayalı olduğunu vurgulayın.

Bu önerileri mevcut çalışanlarınıza sunmayı ve başarılı olanları ödüllendirmeyi neden düşünmüyorsunuz?



ÖZET

- İnovasyonu teşvik etmek, bu konuda bütünsel bir yaklaşım benimsemek anlamına gelir - Mark Brown'ın TİY veya Toplam İnovasyon Yönetimi dediği şey
- Çalışanlarınızın sınırsız yaratıcı kapasiteye sahip olduğuna inanmak anlamına gelir
- Çalışanlarınızın yaratıcı olmadığını düşünmesine neden olan engelleri aşmasını sağlamak anlamına gelir
- İnovasyonu teşvik etmek, fikir üretmek ve harekete geçmek için doğru koşulları yaratmak anlamına gelir
- İnovasyonu teşvik etmek, özgür fikir üretimi ihtiyacını, kaostan ve başıboşluktan kaçınarak dengelemek anlamına gelir



ÖZET

- İnovasyonu teşvik etmek, risk seviyelerini değerlendirmek ve yaklaşımınızı buna göre uyarlamak anlamına gelir
- İnovasyonu teşvik etmek, ne ölçüde inovatif olmanız gerektiğinin farkında olmak anlamına gelir- kademeli mi yoksa dönüşümsel mi?
- Ekibin (şirket içi) fikirlerini, eyleme dönüştürülecek şekilde desteklemek anlamına gelir
- Hem "yumuşak" (çalışanlar ve duygular) hem de "sert" (süreç ve prosedür) olanı kabul etmek anlamına gelir
- İnovasyonu teşvik etmek, inovatif insanları işe almak anlamına gelir.
- İnovasyonu teşvik etmek, inovasyonun her zaman işin içinde olduğunun farkında olmak anlamına gelir- ister kâr amacı güden isterse de kâr amacı gütmeyen bir sektörde çalışıyor olun

DAHA FAZLA BİLGİ

KAYNAK VE OKUMA ÖNERİLERİ



Brilliant Idea by Douglas Miller, Pearson, 2007 (written for "intrapreneurs") – Bölüm 9 "Strateji" özellikle faydalıdır

Dinosaur Strain: Survivor's Guide to Personal and Business Success by Mark Brown, ICE Books, 1993

Hare Brain Tortoise Mind: Why Intelligence Increases When You Think Less by Guy Claxton, 4th Estate, 1998

Intrapreneuring in Action by Gifford Pinchot & Ron Pellman, Berrett Koehler, 1999

Make Your Own Good Fortune by Douglas Miller, BBC Active, 2006 (written for opportunity takers)

The Knowledge Creating Company by I. Nonaka and H.Takeuchi, Oxford University Press USA, 1995

The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity by Tom Kelley, Profile Books, 2006

Weird Ideas That Work by Robert Sutton, Free Press, 2002

Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything by D.Tapscott and A. Williams, Atlantic Books, 2007

Harvard Business Review Articles: Breakthrough thinking from inside the box by Coyne, Clifford and Dye, HBR, Dec 2007

How Pixar Fosters Collective Creativity, HBR, Sept 2008

DAHA FAZLA BİLGİ

ÖNERİLEN WEB SİTELERİ



Dolphin Index Indicator "DII" – kurumunuzun bir dizi "iklim faktörüne" karşı inovasyona uygunluğunu ölçmek için muhtemelen en iyi araştırılmış ve en kapsamlı araçtır. **www.dolphinindex.com**

www.headscratchers.com

www.iceurope.com – Mark Brown'ın kişisel web sitesi

www.m1creativity.co.uk – inovasyonda "iklim" faktörleri üzerine mevcut farklı araştırma projelerini özetleyen bir web sitesi

www.ted.com – Bu sitede özellikle Sir Ken Robinson'ın "The Case for Creativity" adlı konuşmasını tavsiye ediyorum

Oli Barrett'ın blogu: **www.dailynetworker.co.uk.** Oli (belki de İngiltere'nin en önde gelen ağ girişimcisi) yaratıcılık ve inovasyona özel bir ilgi duyuyor ve çağdaş düşünceler açısından iyi bir kaynak.

Yazar Hakkında



Douglas Miller
Douglas bir yazar, konuşmacı, eğitmen ve düzenli bir radyo sanatçısıdır. Son üç yılda farklı kişisel gelişim konuları üzerine yedi kitabı yayınlandı. Kosova, Bosna, Gürcistan, Haiti, Polonya, İtalya ve Almanya'daki BM ve AGİT Misyon ve Ajansları, Frankfurt'taki Avrupa Merkez Bankası ve İngiltere'deki çeşitli kamu ve özel sektör kurumlarında düzenli olarak eğitmen olarak çalışıyor

İletişim:
Douglas'a şu adresten ulaşılabilir: doug@dougmiller.demon.co.uk

Teşekkür:
Bu cep kitabında 4 kutu modeliyle yer verilen eğitimci ve yaratıcılık yazarı Mark Brown'a, önemli tavsiyeleri ve ayrıca kurumsal inovasyon ve yaratıcılığı daha iyi anlamama yardımcı olan diğer katkıları için teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca, kurumsal ve gelişimsel konularla ilgili güncel düşüncelerin yer aldığı ve güncel kalmak için paha biçilmez kaynak sağlayan mükemmel web sitesi businessballs.com'dan Alan Chapman'a teşekkür etmek istiyorum. Alan düzenli ve sürekli bir destek kaynağıdır. Bu cep kitabı genç kızlarım Lily ve Isabelle'e ithaf edilmiştir. Umarım hayatlarının geri kalanında da şu an olduğu kadar yaratıcı kalırlar.