



İNOVASYON



YAZARLAR

**Scott D. Anthony**  
Innosight'da  
Kıdemli  
Ortak

**Paul Cobban**  
DBS'de Veri ve  
Dönüşümden  
Sorumlu Üst  
Yönetici

**Rahul Nair**  
Innosight'da  
Müdür

**Natalie Painchaud**  
Innosight'da  
Eğitim Direktörü



FOTOĞRAF JOHN CHERVINSKY

# *Inovasyonun* Önündeki Engelleri Kaldırmak

Büyüme sağlayacak alışkanlıkları  
ve rutinleri oluşturun.







İNNOVASYON



#### ESER HAKKINDA

John Chervinsky, 18 yıl boyunca Harvard adına bir parçacık hızlandırıcıyı yönetti. Bilime duyduğu tutku, gerçek cisimlerle tebeşir etkisini birleştiren fotoğraflarına da yansıdı.

**S**irketler, inovasyonu hızlandırmak için kurum içi girişim sermayesi, kuluçka merkezleri, hızlandırıcılar ve Silikon Vadisi seyahatleri gibi birçok alana yatırım yapıyor. Bunlara rağmen McKinsey'nin gerçekleştirdiği bir ankete göre yöneticilerin yüzde 94'ü kurumlarının inovasyon performansından tatmin olmadığını söylüyor. Birçok endüstriye dair yapılan çoğu ankette benzer bir bulgu karşımıza çıkıyor: Şirketler tüm bu harcamalara rağmen istedikleri etkiyi sağlayamıyor. Peki neden? Bizce bunun temel nedeni inovasyonu sekteye uğratabilecek günlük rutinlerin ve ritüellerin dikkate alınmaması.

Neyse ki bu sorunu çözmek mümkün. Davranış değişikliğine dair çalışmaların ve aralarında Güneydoğu Asya'nın en büyük bankası olan DBS'in de olduğu onlarca küresel şirketle çalışmamızdan kazandığımız deneyimin getirdiği bilgiler çerçevesinde inovasyonu sekteye uğratan kötü alışkanlıkları kırmaya ve inovasyonu destekleyecek alışkanlıklar geliştirmeye yönelik pratik bir yöntem oluşturduk.

Alışkanlığı kırmaya yönelik birçok çabaya benzer şekilde bizim yaklaşımımız da çok maliyetli değil, ancak zaman ve enerji gerektiriyor. BEAN'ler olarak adlandırdığımız (davranışsal etkiler, deliller ve dürtmelerin kısaltması) müdahaleleri yapmayı içeriyor. Davranışsal etkiler, insanların belirli bir şeyi farklı yapmalarını kolaylaştıracak araçları ve süreçleri ifade ediyor. Deliller (dokunabildiğimiz ve gördüğümüz şeyler) yeni davranışı destekliyor. Davranış biliminden alınan bir terim olan dürtmeler, dolaylı tavsiyeler ve teşviklerle değişimi destekliyor. Bu yaklaşımın kısaltması

biraz tuhaf görünse de iyi davranışlar ve alışkanlıklar geliştirmek isteyen şirketlerin yapılması gerekenleri hatırlamasına yardımcı oluyor.

Bu makalede şirketlerin inovasyonu ortaya çıkarmak için kullandıkları BEAN'leri, onları etkin kılan karakteristikleri ve şirketinizin kendi BEAN'lerini geliştirme ve kullanma yollarını anlatacağız. Ama önce inovasyonu sekteye uğratan davranışları ve bu davranışları oluşturan engelleri kısaca ele alalım.

## İnovasyon Davranışları ve Engelleyiciler

Bize göre inovasyon, icat ortaya koymak demek değildir. Biz çalışmalarımızda inovasyonu, “değer oluşturan bir farklılık” olarak tanımlıyoruz. İnovasyon mühendislerle veya bilim insanlarıyla ya da yeni ürün geliştirme bölümleriyle sınırlı bir olgu değildir. Süreçlerde de inovasyon yapılabilir. Pazarlama yaklaşımlarında da inovasyon söz konusu olabilir. Farklılık, değişim dediğimiz şey büyük, çığır açıcı bir boyutta da olabilir karmaşık bir şeyi biraz daha basit kılan ya da pahalı bir şeyi biraz daha makul kılan günlük bir gelişim de olabilir.

Çalışmalarımızda ve araştırmalarımızda en inovatif kurumların şu beş temel davranışı sergilediğini gördük: Her zaman işleri daha iyi yapmanın bir yolu olduğuna inanmak, müşterilerin belirttikleri ve belirtmedikleri ihtiyaçlarına ve arzularına odaklanmak, şirketin içinde ve dışında yoğun biçimde işbirliği yapmak; başarı için deney yapmanın, hızlı iterasyonların ve sık sık hata yapmanın gerektiğine inanmak; mantıklı riskler almaları, fikirlerini açıkça söylemeleri ve gerekli kaynakları aramaları için insanları teşvik edip yetkilendirmek.

#### ÖZETLE

##### SORUN

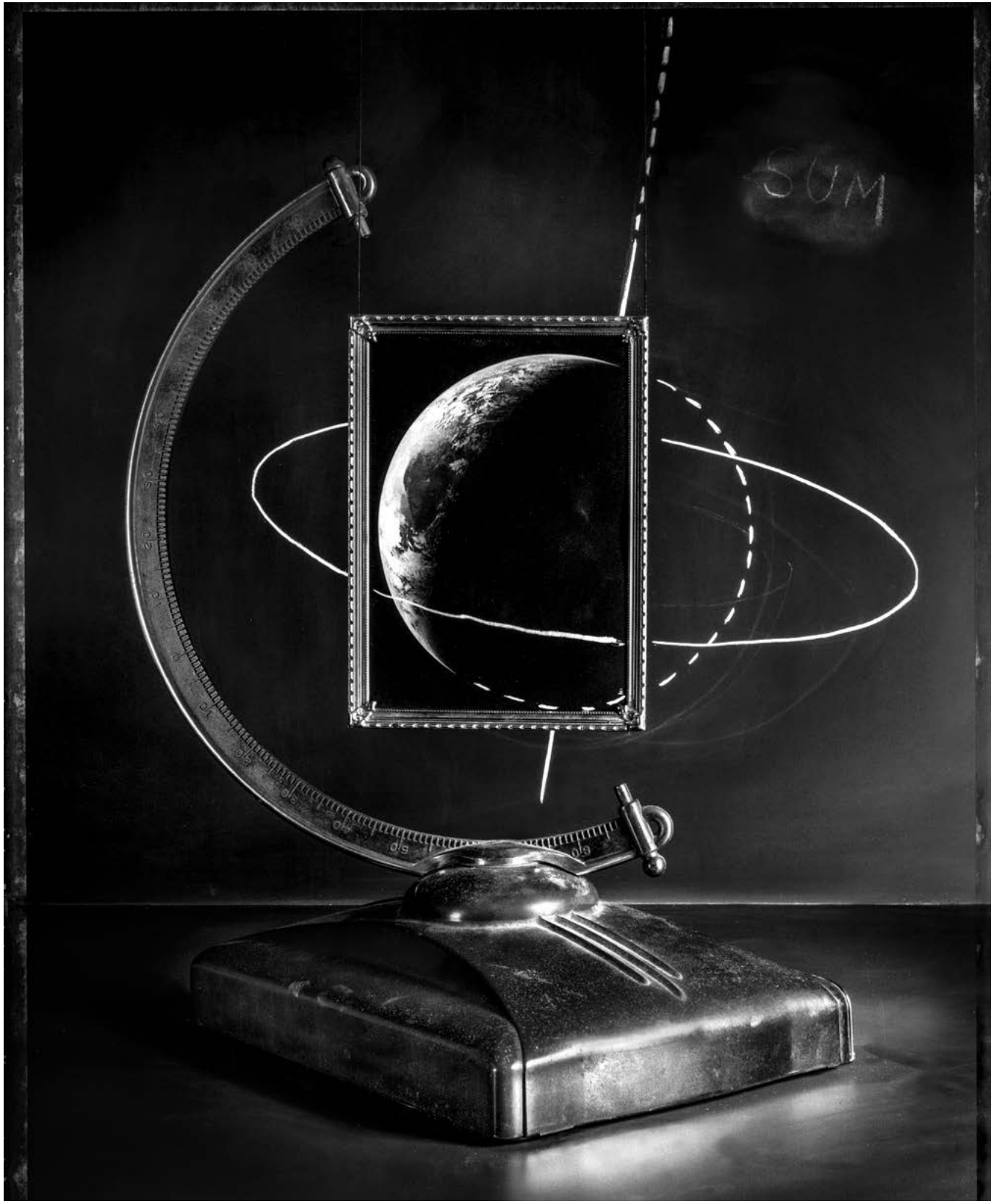
Şirketlerin inovasyona dair yatırımları orijinal düşünceleri sekteye uğratan günlük rutinler ve alışkanlıklar nedeniyle beklenen sonucu vermiyor.

##### ÇÖZÜM

Liderler, bu inovasyon engellerini belirlemek ve bunları BEAN (davranışsal etkiler, deliller ve dürtmeler) olarak adlandırılan müdahalelerle ortadan kaldırmak durumundadır.

##### SONUÇ

DBS, teknoloji geliştirme merkezinde inovasyonu artırmak için bu yaklaşımı uyguladı. Bağlılık oranı yüzde 20 arttı ve merkez inovasyon için en iyi yerlerden biri olarak gösterildi.





İNOVASYON



## Spagetti, bant ve lastik kullanılan ve en yüksek yapıyı oluşturup tepesine marshmallow koymayı amaçlayan bir yarışmada genelde anaokulu öğrencileri MBA öğrencilerini yeniyor.

Bu davranışların hiçbiri şaşırtıcı değil. Aksine, bunların yaygınlaşmamasına şaşırarak gerekir. Sonuçta çocukken çoğumuz yaratıcı, meraklı, işbirliğine açık ve risk alan bir yapıydık. Ancak okula gitmeye başladığımızda ve sonrasında iş hayatına girdiğimizde bu davranışlarımız törpüldü. Öğrencilere ve çalışanlara işleri doğru yapmanın bir yolu olduğu gösterildi. Soru sormanın ve farklı görüşler belirtmenin riskli olduğu öğretildi. İnsanlar bu kuralları gördükçe inovasyon kaslarını kaybetmeye başladılar. Bu tespit; spagetti, bant ve lastik kullanarak en yüksek kuleyi yapma ve tepesine bir marshmallow yerleştirme temalı “marshmallow oyununda” anaokulu öğrencilerinin MBA öğrencilerini yenmesinin nedenini de açıklayabilir.

Yöneticilere inovasyonun önündeki engelleri sorduğunuzda zaman yetersizliği (şirketlerinde yeni düşünceler üretmeye ayrılan yeterli zaman olduğunu söyleyen yönetici sayısı çok azdır), işleri farklı yapmanın bir yarar sağlamadığına ve aksine maliyet getirdiğine dair inanış (hatta bunu yapanların cezalandırıldığına dair inanç), inovasyona dair becerilerin olmaması ve yeni fikirleri hayata geçirecek altyapı eksikliği gibi gerçek durumlar ifade edilir. Ancak inovasyonun önündeki en büyük engellerden biri kurumsal atalettir. Bir yöneticinin söylediği gibi şirketler “tahmin edilebilir, güvenilir sonuçlar ortaya koymak için organize olmuşlardır ve aslında sorunun özü bundan kaynaklanır.” Yöneticilerin karşı karşıya olduğu temel bir paradoks şudur: Bugünün modelinde başarıyı getiren sistemler yarının modelinde değer ortaya koymada yetersiz kalacak.

Eğer kurumsal ataletle çözüm bulamazsanız diğer engellere dair çözümlerinizi de işe yaramaz. Ataletin hakim olduğu bir ortamda insanlara istediğiniz kadar boş zaman verin, işleri eskisi gibi yapmaya devam ederler. Onlara yeni beceriler kazandırın, eğer mevcut rutinleri kullanmaya devam ederlerse hepsi çöpe gider. Neyse ki hem ataletle hem de engellerle savaşmak için BEAN’lerden yararlanabilirsiniz. Gelin şimdi bir şirketin bunu nasıl başardığına göz atalım.

## DBS’de İnovasyon Engellerini Ortadan Kaldırmak

Piyush Gupta 2009’da DBS’in CEO’su olduğunda ağır ve regülasyonlarla sınırlanmış bankayı çevik bir teknoloji

şirketine ya da kendi tanımıyla “27 bin kişilik bir startup’a” dönüştürmeyi amaçlayan bir program başlattı. Bir zamanlar “Damn Bloody Slow (DBS kısaltmasıyla dalga geçmek için kullanılan bir terim) yani insanı kahredecek kadar yavaş işlemesiyle (uzun kuyruklara ithafen) tanınan banka şu anda dijital finansal hizmetlerde dünya çapında bir lider olarak görülüyor. DBS, 2019 yılında “Yılın Bankası” (*The Banker*), “Dünyanın En İyi Bankası” (*Global Finance*) ve “Dünyanın En İyi Bankası” (*Euromoney*) ödüllerini aynı anda kazanan ilk banka olma başarısını gösterdi.

DBS’in bu yolculukta olduğu 2016 yılına geri dönelim. Şirketin üst yöneticileri bankanın gelişimini değerlendirmek için Singapur’da toplanmıştı ve çoğu oldukça fazla yol olsa da henüz yapılacak birçok işin olduğu konusunda hemfikir kalmıştı. Bu toplantıdaki konuşmalarda kurumsal ataleti artıran ve inovasyonu sekteye uğratan en temel sıkıntının verimsiz ve gereksiz toplantılar olduğu görüşü ağırlık kazandı. DBS’deki toplantıların birçoğu verimsiz olarak nitelendirilebilirdi. Toplantılar genelde geç başlayıp geç bitiyordu ve inovasyona ayrılacak değerli zamandan yiyordu. Bazen karar alınıyor bazen alınmıyordu. İnsanlar toplantıya neden geldiğini bilmeden, bir görev addedip katılıyorlardı. Bazı katılımcılar aktif olsa da çoğu sessizce oturmayı tercih ediyordu. Liderlere göre bu toplantılar farklı seslerin bastırılmasına ve statükonun korunmasına hizmet etmekten başka bir işe yaramıyordu.

DBS bu durumu tersine çevirebilmek için MOJO olarak adlandırdığı bir BEAN kurguladı. MOJO yüksek performanslı, yüksek derecede inovatif takımlar için herkesin eşit söz hakkına sahip olmasının ve psikolojik güvenliğin çok önemli olduğunu söyleyen ve Google tarafından yapılan bir araştırmadan doğmuştu. Bu yaklaşım verimli, açık, etkili ve işbirliğine dair toplantıları öne çıkarıyordu. MO (*meeting owner*) toplantının sahibiydi ve toplantının net bir ajandası olmasından, zamanında başlayıp bitmesinden ve katılımcılara eşit konuşma fırsatı sağlanmasından sorumluydu. JO (*joyful observer*) gözlemciydi ve toplantının düzgün biçimde akmasından ve geniş katılımın sağlanmasından sorumluydu. Örneğin JO, “telefon jengası” olarak adlandırılan ve herkesin cep telefonlarını toplayıp üst üste koyarak bir kenarda saklama yetkisine sahipti. Ayrıca JO, toplantı sonunda MO’yu toplantının nasıl geçtiği ve ileride nasıl geliştirilebileceği konusunda samimi bir geribildirim vermeye teşvik ederdi.

JO, tecrübesiz ve genç bile olsa MO'ya doğrudan yön verme konusunda yetki sahibiydi. Bir gözlemcinin olması ve MO'yu geribildirim vermeye zorlayacağını bilmesi toplantının daha etkin geçmesine imkan veriyordu.

Toplantı odalarında fiziksel hatırlatmalar (küçük kartlar, duvarda resimler, elden ele dolaşabilecek kağıt küpler) ve bir dizi ölçümleme araçlarıyla desteklenen bu yaklaşım güçlü bir etki ortaya koydu. DBS'deki toplantılar zamanında bitmeye başladı ve tahminlere göre yaklaşık 500 bin insan-saat tasarruf sağlandı. Çalışan anketlerinden edinilen ölçümlere göre toplantıların etkinliği iki katına çıktı. Kendisine eşit söz verildiğini söyleyen çalışanların oranı da yüzde 40'tan yüzde 90'a yükseldi. Etkinliği ve verimin artması toplantıların sıkıcı olması anlamına gelmiyor. Görevlerini çok ciddiye alan JO'lar geribildirim vermekten çekinmiyordu. Ve ortalıkta efsaneler dolaşmaya başladı. Bir toplantıda JO'lardan biri bir ara sükunetini kaybeden bir üst yöneticiye bu tavrının toplantının verimliliğini düşürdüğünü söylemişti. Yönetici bu geribildirimi olumlu karşıladı ve bir sonraki toplantıda aynı hatayı yapmayacağını söyledi. Bu hikaye hâlâ kulaktan kulağa yayılıyor ve DBS'in MOJO yaklaşımıyla ne yapmak istediğine dair bir örnek teşkil ediyor.

## Etkili Bir BEAN için Kilit Faktörler

On yıllardır yapılan birçok araştırma insanların kötü alışkanlıklarını değiştirmenin neden bu kadar zor olduğunu inceledi. Yakın zamanda bu konuyu irdeleyen ve popüler olan (*Switch*, Chip ve Dan Heath; *Nudge*, Richard Thaler ve Cass Sunstein; *The Power of Habit*, Charles Duhigg; ve *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman) kitaplarda okurlara yardımcı olacak pratik yöntemlerden ve araçlardan bahsediliyor. BEAN çözümünü geliştirirken bu akademisyenlerin ve uzmanların deneyimlerinden de yararlandık. Bu uzmanlar insanın mantıksal ve rasyonel tarafıyla birlikte duygusal ve sezgisel tarafına da odaklanmak gerektiğinin altını çiziyor. Alcoholics Anonymous ve Weight Watchers gibi uzun soluklu olan ve mantralar, dürtmeler ve sosyal etkileşimler kullanarak insanların kalıplaşmış davranışlarını değiştirmeyi hedefleyen programlardan da fikirler aldık. Ayrıca hedef belirleme, başarıma ve sosyal karşılaştırma ve cesaretlendirme gibi uygulamaların istenilen davranışları nasıl oluşturduğuna dair zengin bir içeriğe sahip olan motivasyon biliminin deneyimlerinden de faydalandık.

Kendi araştırmalarımızda da inovasyona dair daha iyi alışkanlıkları tetikleyen 130 yaklaşım örneği belirledik. Bu örnekleri kendi çalıştığımız müşterilerden, Innovation Leader bilgi hizmetlerinin yayımladığı vaka çalışmalarını okuyarak ve Boston merkezli bir startup olan Tetra'nın kurumsal kültürüne dair dokümanlarından faydalanarak topladık.

## Farklı Şirketlerdeki BEAN'ler

Farklı endüstrilerden birçok şirkette BEAN'lere dair 100'den fazla örnek belirledik. Bunların her biri farklı gözüke de aslında istenmeyen kurumsal alışkanlıkları kırmaya ve yeni alışkanlıkları yerleştirmeye zemin hazırlar. İşte favori BEAN'lerimizden birkaçı...

### BAŞLANGIÇ SETİ VERMEK

**Şirket** Adobe

**Hedef** Deneylemeyi teşvik etmek ve inovasyonu basitleştirmek

**Ayrıntılar** Çalışanlar başvurduklarında kırmızı renkli bir başlangıç seti kutusu alır. Bu kutuda kendi kendine inovasyon eğitimine yönelik araçlar (inovasyon yapmaya dair egzersizler, yeni bir fikir veya hizmet geliştirmek ve bunu yönetime sunmak için gerekli şeyler listesi) yer alır. Ayrıca konsepti ispat etmek için kullanılmak üzere içinde 1.000 dolar olan bir banka kartı da mevcuttur.

yoğun olduğuna dair bir oylama, risk "sahiplerini" belirleme ve tehditleri minimize etme gibi aşamaları içeren yedi basamaklı bir yöntem kullanılır.

### ÖĞLE YEMEĞİ RULETİ OYNAMA

**Şirket** Boehringer Ingelheim

**Hedef** İşbirliğini ve farklı birimler

arası fikir bulaşmasını sağlamak  
**Ayrıntılar** Öğle yemeği ruleti, çalışanları öğle yemeklerinde rastgele eşleştiren bir web sitesidir. Katılımcılar bir gün ve saat seçer ve "beni eşleştir" butonuna bastıklarında biryle yemek için eşleşirler. Ardından yemeğe giderek fikir alışverişi ve networking yaparlar.

### BAŞARISIZLIKLAR DUVARI OLUŞTURMAK

**Şirket** Spotify

**Hedef** Hata korkusunu yok etmek ve hatalardan öğrenmek

**Ayrıntılar** Projelerdeki başarısızlıkları herkesin göreceği biçimde sergilemek için beyaz bir tahta üzerine Post-it'lerle oluşturulan başarısızlıklar duvarı, mühendislik ekiplerinin hatalardan neler öğrendiğine ve gelecekte benzer hataları önlemeye yönelik analizler yapması için bir başlangıç noktası oluşturur.

### İLK GÜNDE CANLIYA ALMAK

**Şirket** Airbnb

**Hedef** Çalışanlara amaç hissi ve sorumluluk bilinci aşılamak

**Ayrıntılar** Airbnb'de işe başlayan mühendisler, oryantasyon kampının ilk gününde ana siteye girecek kodlar yazmaya teşvik edilir.

### LİDERLERİ GELİŞTİRMEK İÇİN OYUNLARI KULLANMAK

**Şirket** Tasty Catering

**Hedef** Çalışanları işin sahibi gibi düşünmeye ve davranmaya teşvik etmek

**Ayrıntılar** Kurumun finansalları hakkındaki gerçek tablo liderlere tüm açıklığıyla sunulur ve belirli bir alanda haftalık bazda kâr-zarar tahminleri yapmaları istenir. Ardından bu tahminler gerçek rakamlarla kıyaslanır. Kazananlar kutlanır, farklar analiz edilir, kalıplar ve örüntüler tespit edilmeye çalışılır ve performans artırıcı fikirler bulmaya gayret edilir.

### ÖN TOPSİ YAPMAK

**Şirket** Atlassian

**Hedef** Yeni inisiyatiflere dair tehditleri belirlemek ve onlara karşı savunmalar kurgulamak

**Ayrıntılar** Ekipler bir projeye başlamadan önce bir araya gelerek projenin nasıl başarısız olabileceğini öngörmeye çalışır. Bunun için kapsamlı bir çapraz inceleme (bir grup başarılı olma senaryosunu diğer grup da başarısız olma senaryosunu sorgular), riskin ne derece

## İnovasyon Davranışları Konusunda Detaya İnin

Yöneticiler sık sık inovasyonu artırmak istediklerini söylese de ne demek istediklerini çok açık dile getiremezler. Kurumlar görmek istedikleri davranışlar konusunda açık ve net olmalıdır. Bu konuda iyi bir yaklaşım şu olabilir: Çalışanları inovasyon konusunda odak gruplara ayırın ve “Eğer ... çok iyi olmaz mıydı?” cümlesindeki boşlukları doldurmaya teşvik edin. Aşağıda bu tür beyin fırtınalarında ortaya çıkarılan önerilerden bazı örnekler verilmiştir: (Öneriler cümledeki boşluğa gelecek şekilde ifade edilmiştir.)

### STATÜKOYU SORGULAMAK

- Gelecek hakkında parano-yak olsaydık
- Sürekli açık fikirli olsaydık ve “Peki ya böyle yapsak” diye sorabilseydik
- “Burada bunu yapmamız mümkün değil” diyerek yeni fikirlerin önünü kesmeseydik
- Hata bulmaktansa sorun çözmeye odaklansaydık

### MÜŞTERİLERE YOĞUN BİÇİMDE ODAKLANMAK

- Müşterilerin dertlerini anlamak için onlarla daha fazla zaman geçirseydik
- Düzenli biçimde müşteri profilleri ve yolculuk haritaları üretseydik
- Tüm çözümlerin temel müşteri ihtiyaçlarını adreslediğinden emin olsaydık
- Müşterilerin farklı seçenekler arasında nasıl karar verdiklerini anlamaya yönelik derinlemesine içgörüler elde etseydik

### DAHA İYİ İŞBİRLİĞİ

- Şirketin başka birimleri hakkında bilgisi olan fonksiyonlar üstü takımlar kurabilseydik
- Kişisel hedefler yerine toplu hedefleri teşvik etseydik
- Açık ve samimi olup bir yandan da saygılı olabilseydik
- İnisiyatifler konusunda net ve şeffaf olabilseydik

### DENEYLEME

- Farklı senaryolar ve sonuçlar planlasaydık
- Kendimize sürekli “Neyi bilmiyoruz?” ve “Nasıl daha fazlasını öğrenebiliriz?” diye sorabilseydik
- Temel kabuller hakkında daha detaylı bilgi edinmek için deneyler tasarlayabilseydik
- Akıllı başarısızlıklar yaşayan ekipleri ödüllendirebilseydik

### YETKİLENDİRME

- Acemi çalışanlara izin almadan bazı inisiyatifleri alma şansı verseydik
- İnsanların fikirlerini söylemeleri veya sorunları açıkça ifade etmeleri için yollar geliştireseydik
- Sorumlulukları kısıtlamadan veya kimseyi suçlamadan kararlarımızın sonuçlarına dair sorumlulukları üstlenebilseydik
- Takımların başarısına giden yolu açmak için en başından engelleri ortadan kaldırmayı ve gerekli kaynak ve desteği sağlamayı başarabilseydik

Sonrasında Innosight’dan bir ekiple birlikte bu yaklaşımları inceledik ve bir dizi kurumda test ettik. Başarılı BEAN’lerin tipik özellikleri olarak şunları belirledik:

**Basit.** Adapte olması ve hatırlanması kolay yaklaşımlar daha hızlı benimseniyor.

**Eğlenceli.** Bir etkinlik sosyal ve ilgi çekiciyse insanların bunu yapma isteği artıyor. Bu, motivasyon bilimi tarafından da uzun süredir bilinen bir gerçek.

**İzlenebilir.** Performansı izleme ve diğer örneklerle kıyaslama da güçlü bir motivasyon unsuru olabiliyor. (Fitbit gibi aktivite izleme cihazları daha iyi egzersiz alışkanlıklarını oluşturabiliyor.)

**Pratik.** En iyi BEAN’ler mevcut toplantıların ve süreçlerin içine kolaylıkla entegre edilebilen ve çok büyük değişiklikler veya yeni rutinler gerektirmeyen uygulamalardır.

**Destekli.** İnsanlar yeni alışkanlıkları sürdürebilmek için fiziksel ve dijital hatırlatıcılara ihtiyaç duyar.

**Organizasyonel anlamda tutarlı.** Değişim yönetimi literatüründe en çok bilinen çalışmalardan biri de Steven Kerr’in 1995’te yayımladığı ve klasik hale gelen “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B.” makalesidir. Eğer şirket BEAN’lerin teşvik ettiği bir şeyi cezalandırma eğilimindeyse veya başka davranışları ödüllendirmeyi sürdürüyorsa BEAN’ler beklenen etkiyi yaratamaz.

Tüm bu karakteristiklerin MOJO uygulamasında nasıl bir araya geldiği net biçimde görülüyor. DBS içerisinde iyi kurgulanmış BEAN’lere dair diğer bir örnek de Gandalf

teşvik programıdır. J.R.R. Tolkien’in Yüzüklerin Efendisi serisindeki büyücünün adı olan Gandalf, DBS’in Google, Apple, Netflix, Amazon, LinkedIn ve Facebook gibi teknoloji devleriyle kıyaslanma heyecanını da yansıtır. Her bir çalışan kendi geliştirdiği bir projeyi gerçekleştirmek için 1.000 Singapur doları değerinde (740 dolar) teşvike başvurabilir. Bu projenin DBS’in statükoyu sürekli sorgulayan ve öğrenen bir organizasyon olmasına destek olacak mayiyyette olması yeterlidir. Tek beklenti, teşviki kazananların diğerlerine ne öğrendiğini anlatmasıdır. 2019’un sonbaharı itibarıyla yapay zekadan hikaye anlatıcılığına 100’den fazla projeye teşvik verilmişti ve ortalama bir kişi öğrenimlerini yaklaşık 300 kişiyle paylaşıyordu. DBS, bu öğretim paylaşımlarının büyük bir kısmını kaydederek çevrimiçi bir kanalda yayınlamaya başladı. Bunlarla birlikte ilgili makaleler ve diğer malzemeleri de sunarak 10 binden fazla izlenen görsel ortamlar oluşturdu. Bankanın tahminlerine göre bu projeye harcanan her bir doların etkisi klasik eğitimde 30 doların etkisine eşit.

BEAN konusunda bir diğer örnek de Hindistan’ın dev şirketlerinden biri olan Tata Group’dan geliyor. Grup her yıl, BT danışmanlığından otomotive bir dizi sektörde faaliyet gösteren şirketlerindeki inovasyona dair başarıları ödüllendirdiği bir toplantı düzenliyor. Bu toplantıda verilen en ilginç ödüllerden biri de Denemeye Cüret Etme ödülü. Adından da anlaşılacağı üzere bu ödül bir konuda deneme yapan ama öğretici bir şekilde başarısızlığa uğrayan takımlara veriliyor. Şirketin ifade ettiği gibi ödül, “Tata

şirketleri arasında yeşermekte olan risk alma kültürünün bir göstergesi. Denemeye Cüret Etme ödülü özgün, cüretkar ve ciddi olan ama beklenen sonucu veremeyen fikirleri ödüllendiriyor.” Denemeye Cüret Etme Ödülü ilgi gören bir program ve yılda yüzlerce aday ödüle başvuruyor. Bu ödülü öne çıkarmak risk alma ve hatayı tolere etme gibi alışkanlıkların pekişmesine de imkan veriyor. Kupa şeklindeki ödülün kendisi de Tata’nın inovasyon kültürünün somut bir göstergesi olarak görülüyor.

## Bir BEAN’i Nasıl Kurgularsınız?

Birçok BEAN, MOJO gibi organik olarak doğmuş olsa da bunları oluşturmaya yönelik üç aşamalı bir yaklaşım öneriyoruz. DBS’de ve farklı endüstrilerden birçok kurumda bu yaklaşımı test edip rafine etme şansımız oldu.

Bu testlerin birçoğu, DBS’in dijital dönüşüm merkezini konumlandığı Haydarabat’taki teknoloji geliştirme merkezinde gerçekleştirildi. Bu yeni merkez daha önce dış kaynaklardan tedarik edilen, müşterilere yönelik uygulamaların tasarlanması ve desteklenmesi gibi süreçlerden sorumlu. Ayrıca sıfırdan girişimcilik temelli bir kültür oluşturma konusunda da önemli bir adım.

Bu merkezin ofisinin tasarımı yeni nesil bir teknoloji şirketinde görmeyi bekleyeceğimiz türdendi: Açık ofis, oyunlar, atıştırmalık barı ve daha birçok unsurla dolu. Netflex gibi inovatif şirketlerden esinlenerek kurgulanmış işe alım süreçleri yetenekli işgücünü çekmek üzere tasarlanmıştı. Ancak tesis devreye girdiğinde görüldü ki çalışanların günlük deneyimleri bir startup’ın dünyasına oldukça uzak kalmıştı. Mühendisler rutinlere kapılıyor, metodolojik çalışıyor ve deneyimden uzak duruyordu. Çalışan bağlılığı skorları kötü olmasa da DBS’in beklentilerinin altında kalıyordu.

Innosight’ın danışmanlarından ve DBS Technology & Operations bölümünün değişim elçilerinden oluşan bir ekip, bu durumu tersine çevirmek için istenmeyen alışkanlıkları ortadan kaldırmaya ve daha yeni ve iyi alışkanlıkları teşvik etmeye yönelik BEAN’ler tasarlamaya soyundu.

**ADIM 1 İstenen karakteristikleri belirleyin.** Ekip, öncelikle ne tür organizasyonel alışkanlıklar beklediğini belirledi ve çevik, öğrenme odaklı, müşteri temelli, veri tabanlı ve deneysel bir kültür tarifledi. Daha sonra bunların her biri için gerekli alışkanlıklar listelendi. Örneğin “deneysel” başlığının altında “Yeni fikirleri hızlıca test ederiz” ve “Düşük maliyetli ve hızlı şekilde başarısızlıklar yaşar, bunlardan hızlıca öğreniriz” gibi söylemler kurgulandı.

**ADIM 2 Engelleri belirleyin.** Ekip, sonraki adımda inovatif davranışların önündeki engellere odaklandı. Ekibin üyeleri bu engelleri bulmak için toplantılara gözlemci olarak katıldı, anketler düzenledi, bire bir görüşmeler yaptı ve bir



INOVASYON

hafta boyunca her gün tutulan “işte bir günümüz” konulu ajandaları taradı.

Ekibin belirlediği önemli içgörülerden biri de çalışanların işlerine dair bağlamı yeterince anlamamış olmalarıydı. Yani çalışanlar kendi çalıştıkları projelerin şirketin büyük stratejisine nasıl katkı verdiğini ve projede çalışan her bir kişiden ne beklediğini yeterince anlamamıştı. Bazı çalışanlar sorunları açıkça ifade etmenin bir tabu olduğunu düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ediyordu. Bazıları ise günlük rutinelere kapılıp deney yapmaya zaman bulamıyordu.

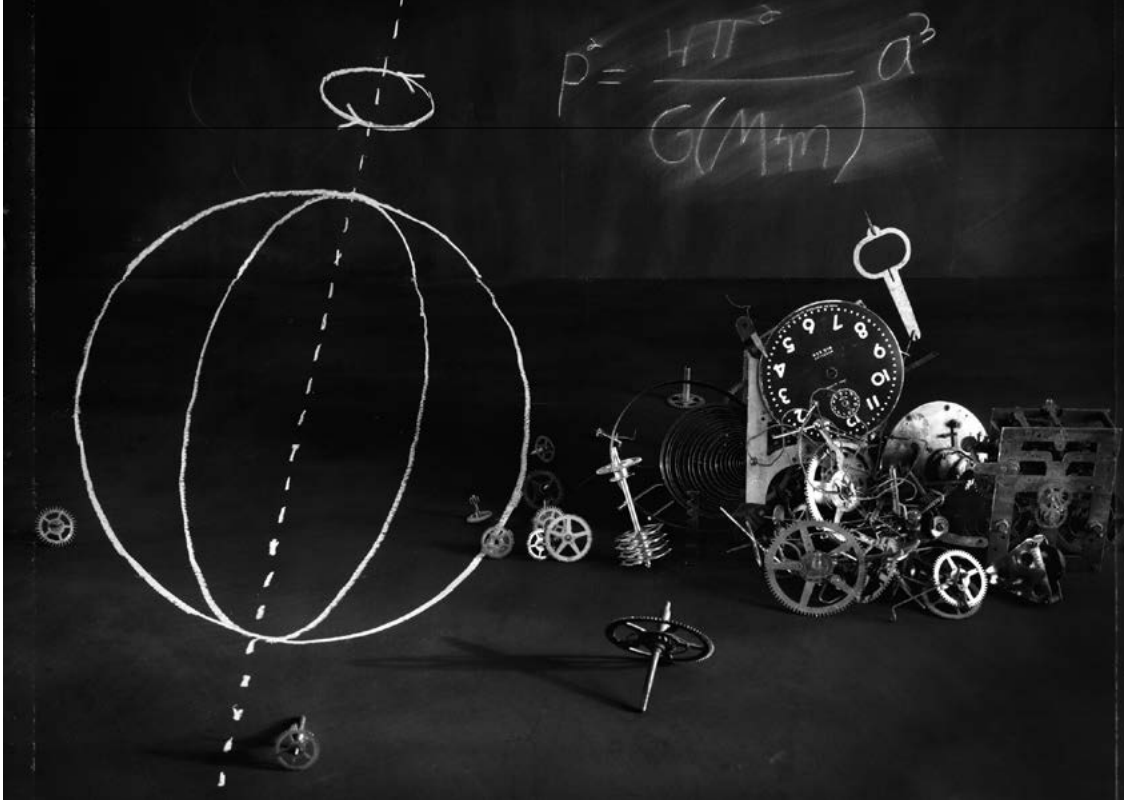
Şuna dikkatinizi çekmek isteriz ki ekip, aradığı alışkanlıklar ve engeller konusunda çok net ve açık tanımlar ortaya koymaya çalışıyordu. Bu çok önemli zira BEAN’leri geliştirirken bu açıklıkta olmazsanız genel ve çözümleri zor sorun listeleri oluşturmaktan öteye gidemezsiniz. Görmek istediğiniz net değişimleri belirlemek için bir grup çalışanı bir araya getirin ve iki soru yönelin: “Eğer ... çok iyi olmaz mıydı” (Bu soru davranışları ortaya çıkarır. “İnovasyon Davranışları Konusunda Detaya İnin” başlıklı kutuya bakın) ve “Bunu yapamıyoruz çünkü...” (Bu soru engelleri belirlemeye yarar.)

**ADIM 3 Müdahaleler geliştirin.** Kültür ekibi, son aşamada engelleri ortadan kaldırmaya dair yöntemler kurgulamaya başladı. Bunun için kıdemli liderlerin de katıldığı, biri Haydarabat’ta diğeri Singapur’da iki adet iki günlük çalıştay düzenlendi. Beklenen davranışlar ve bunların önündeki engelleri tartışan katılımcılar sonrasında küçük gruplara ayrılarak yapılandırılmış beyin fırtınaları gerçekleştirdiler. Her bir gruba ilham vermesi için diğer kurumlardaki BEAN örnekleri verildi. (“Farklı Şirketlerdeki BEAN’ler” başlıklı kutuya bakın.) Yeni BEAN’ler oluşturmak içinse grubun aranan davranışları, bunları engelleyen alışkanlıkları ve çalışanlarda bu davranışları geliştirmeye yardımcı olacak dürtmeleri ve destekleyici unsurları belirlemelerine yardımcı olacak şablonlar kullanıldı. Ardından tüm katılımcılar önerilen 15 BEAN’i değerlendirmek ve uygulanacakları belirlemek üzere bir araya geldi.

Bağlam eksikliği, konuşma hakkı ve zamansızlık gibi konularla mücadele etmeye yönelik üç müdahale şunlar olabilir:

**Bağlam eksikliği.** Bu engel, çalışanları işi rutin biçimde yapmaya teşvik eder. Bu engeli hedefleyen BEAN, Alexander





Osterwalder ve Yves Pigneur'ün iş modelinin temel bileşenlerini gösteren kanvasından esinlenen "kültür kanvasıdır." Kültür kanvası tek sayfalık, poster boyutunda bir şablondur. Proje ekipleri bu kanvas üzerinde iş amaçlarını belirler ve takımların rolleri ve normlarını tanımlar. Bu kanvası doldurmak proje ekiplerine beklentiler, kurumsal bağlam ve kimin ne yapacağına dair net bir resim sunar. Takımlara hedefleri hakkında net bir çerçeve çizmek ve sınırları aşmaya yönelik motivasyonu sağlamak girişimci ruhu da besler. Fotoğrafları ve üyelerin imzalarını da içeren fiziksel çıktı takımların taahhüdünü yansıtan bir kanıt olarak elde edilir.

**Konuşma hakkının eksikliği.** "Takım şablonu" olarak adlandırılan bir BEAN, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerine ve sorun gördüklerinde bunu dile getirmelerine imkan verir. Haftanın ilk toplantısında kullanılan bir web temelli araç olan bu uygulama takım üyelerinin isimlerini belli etmeden takımın modu hakkında 1 ila 10 arasında bir net vermelerini sağlar. Ayrıca hissettiklerini ifade eden bir kelime seçmelerini de talep eder. Bunlar bir takımda bir sorun olup olmadığına ışık tutar ve hızlı bir tartışma ortamı kurgulamayı sağlar. Takım lideri tarafından yönetilen bu tartışmada neler olduğuna ve sorunların nasıl çözümleneceğine dair konular ele alınır. Uygulama zaman içinde takımın duygusal durumunu izleyebildiği için olası müdahalelerin de şekillendirilmesine yardımcı olur.

**Zaman eksikliği.** Kültür ekibi bu engeli ortadan kaldırmak için "70:20:10" adlı bir BEAN geliştirdi. Google'ın uygulamalarından esinlenen bu modelde yazılım geliştiriciler zamanlarının yüzde 70'ini günlük işleri için, yüzde 20'sini

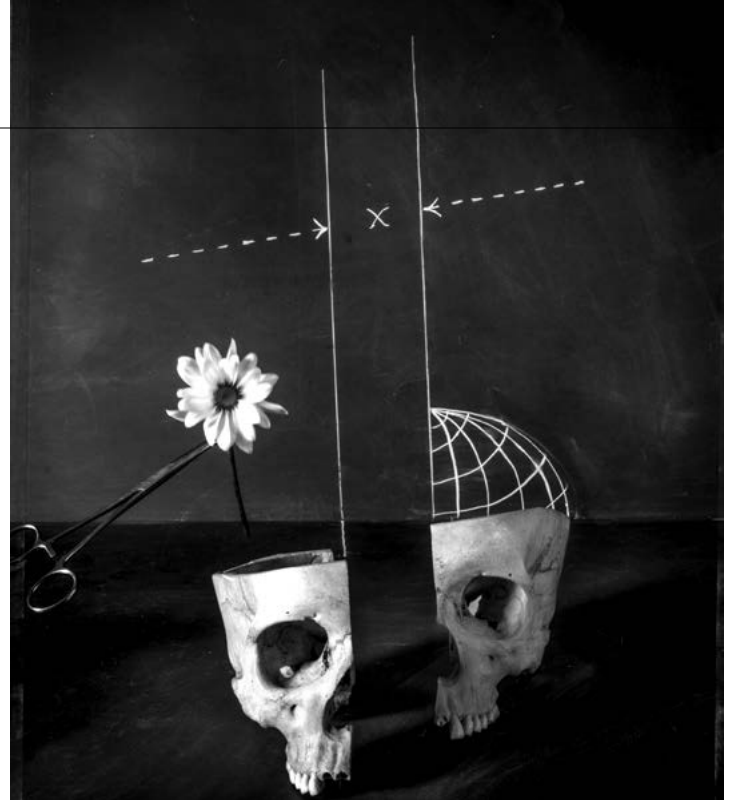
işlerini geliştirmek için ve yüzde 10'unu da projeler denemek ve filizlendirmek için harcıyor. Çerçevesi çizilmemiş fikirler için resmi anlamda bir zaman ayırmayı mümkün kılan 70:20:10 yaklaşımı, inovatif düşünmeyi de teşvik ediyor. Kültür ekibi bu uygulamayı daha da etkinleştirmek için yazılım geliştiricilerin deneysel projelerinde öğrendiklerini birbirleriyle paylaştıkları bir ritüel de kurguladı.

Bunlar ve seçilen bazı diğer BEAN'ler Haydarabat'taki pilot ekiplerde test edildi. Etkileri dikkatle ölçüldü, geliştirmeler yapıldı, etkisi az BEAN'ler elendi, etkili olanlar daha geniş kullanım için yaygınlaştırıldı. Örneğin, 70:20:10 BEAN'i sayesinde takımlar birçok manuel süreci otomatize etti, birçok görevden tasarruf etti ve diğer inovasyonlara imza attı. (MOJO sonuçlarını izlemeye ve geliştirmeye dair uygulamanın ilk versiyonu bu tür bir süreç sonunda ortaya çıktı.) Bu arada liderler çalışanların arasına karışma ve yeni çalışma biçimi için rol model olma oranlarını artırdı.

Müdahalelerin başlamasından bir yıl sonra çalışan anketleri, Haydarabat'taki çalışanların bağlılığının yüzde 20 arttığını ve müşteri odaklılığın ciddi biçimde yükseldiğini gösterdi. LinkedIn, 2018'de bu geliştirme merkezini Hindistan'da çalışılacak en iyi 25 şirket arasında gösterdi ve merkez 2019'da prestijli bir ödül olan ve inovasyon yapmak için uygun ortamları ödüllendiren Zinnov Award'a layık görüldü.

## "Inoganda'dan" Etkiye

DBS hikayesi her ne kadar CEO'nun harekete geçirmesiyle başlamış olsa da Haydarabat'ta yapılanlar kurumun birçok



yerinde kendi kendine uygulanmaya başladı. Gerçekten de BEAN'lerin en güçlü olduğu konulardan biri de hem takım hem bölüm hem iş birimi hem de kurum bütününde etkili olabilme kapasitesidir.

Son tavsiyelerimize geçmeden önce birkaç uyarı yapmamız gerekiyor. İnovasyonu tetiklemek isteyen şirketler genelde diğer inovatif şirketlerde gördükleri somut unsurları kopyalamayı seçer. Parlak renklerle bezenmiş bir yemekhane kurarlar veya çalışanlarına scooterlar verirler. Ancak bu yüzeysel uygulamalar günlük davranış değişimlerine neden olmaktan uzaktır.

Aramızdan Scott, Kamboçya'daki sosyal etki odaklı bir şirketi ziyareti sırasında bir olaya şahit olmuştu. Bu şirket kumaş, desen, oyma, heykel ve daha birçok konuda çalışma yapan binlerce fakir sanatçıya iş imkanı sağlıyordu. Bu girişimle çalışan bir ipek üretim tesisi parlak, mavi bir kutu hazırlamış ve çalışanlardan "kendileri, çalışma arkadaşları ve sağlıkları" için fikirler geliştirip kutuya atmalarını istemiş. İlham verici görünüyor öyle değil mi?


Aslında bir sorun vardı. Kutudaki asma kilit paslanmıştı, yani kutunun çok az açıldığı hatta belki de hiç açılmadığı hissini oluşturuyordu. Bu tür bir "inoganda", yani inovasyon propagandası liderlerin yapmadıklarını göstermekten öteye gitmez. Belki ilk anda bir enerji oluşturabilir fakat uzun vadede samimiyetsizlik hissi ağır basacaktır.

Doğru biçimde desteklenmezse en iyi BEAN bile inogandaya dönüşebilir. DBS bu yolculuğa başladığı zamanlarda birçok çalışan, özellikle de liderler inovasyonun bilimsel ve yaratıcılıkla ilgili olduğuna inanıyordu. Kültürel değişimi sağlamakla görevli DBS

ekibi, bu algıyla mücadele edebilmek için çalışanlara nasıl inovasyon yapacaklarını anlatan programlar kurguladı. Örneğin ekip, yöneticilerin dijital konseptlere dair üç günlük bir eğitim aldıkları ve ardından 48 saatlik bir "hackathon" çerçevesinde gerçek startup'lardan gelen kişilerle birlikte gerçek iş sorunlarını çözecek prototipler geliştirmeye odaklandıkları bir program tasarlamak için İK birimiyle işbirliği yaptı. Son günün akşamında prototipler CEO'ya sunuldu.

Yöneticilerin, şirketin öne çıkarmak istediği yeni bakış açılarını ve davranışları bire bir deneyimlemesi sayesinde uygulanan programların pratik, özgün ve kuruma uygun olması sağlandı. Artık DBS yeni BEAN'leri açıklarken kimse gözlerini devirmiyor, aksine merakla bekliyorlar. BEAN'ler köklendikçe ve çalışanlara ve kuruma doğrudan fayda sağladıkça daha da benimseniyorlar.

Eğer her geçen gün daha fazla sayıda şirket metodolojik biçimde inovasyon engellerini kaldırmaya odaklanır ve çalışanlarını deneyler yapmaya teşvik ederse sonunda liderlerin inovasyon hedefleri ile gerçek arasındaki farkın kapandığına şahit olabileceğiz. Şunu unutmamak gerekli: Kurumunuzda çalışan kişiler çocukken yaratıcılık ve merakları zirvedeydi. Sizin işiniz bu ruhu yeniden canlandırmak. ☺

 SCOTT D. ANTHONY, Innosight'da kıdemli ortaktır. PAUL COBBAN, DBS'de veri ve dönüşümden sorumlu üst yöneticidir. RAHUL NAIR, Innosight'da müdürdür. NATALIE PAINCHAUD, Innosight'da eğitim direktörüdür.