SOCAR

İNNOVASİYANIN TƏŞVİQİ



İnsanların yaradıcı təxəyyülünün idarə edilməsi və qanadlandırılması üçün məlumatlandırıcı məsləhətlər

Duqlas Miller

"Hazırkı iqtisadi şərait biznesdə hər kəsi "stabil vəziyyət" zehniyyətindən çıxmaq üçün fərqli düşünməyə və fərqli hərəkət etməyə vadar edir. Proqnozlaşdırıla bilməyən şərait innovasiyanın çiçəklənə biləcəyi mükəmməl mühit təmin edir. Duqlasın kitabı isə innovasiyanın necə təşviq edilməli olduğu, ondan necə yararlana biləcəyiniz haqqında ideyalarla zəngindir".

Conatan Bond, "Pinsent Masons LLP" şirkətinin İR və öyrənmə məsələləri üzrə direktoru

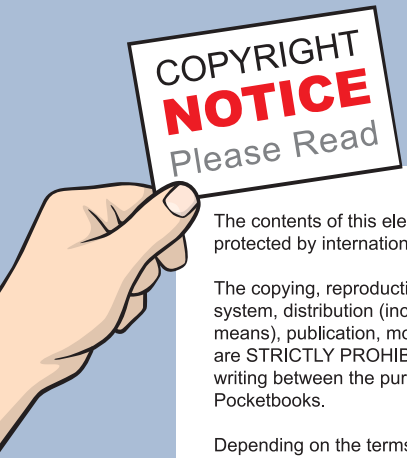
Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"Bu kitablar kiçik incilərə bənzəyir, bu qədər genişhəcmli məlumatı onlara anlaşıqlı və əyləncəli formada sığdırmaq mümkün olub" .

"İdarəetmə kitabları" seriyası mənə dərin təsir bağışlayıb. İdarəetmə mövzusu ilə yenicə tanış olmağa başlayan biri kimi, kitabların çox yaxşı tərtib edildiyini, dəqiq və etibarlı olduğunu düşünürəm".

İNNOVASİYANIN TƏŞVİQİ

First published as the Nurturing Innovation Pocketbook by Douglas Miller. (c) Douglas Miller 2009.
Azerbaijani 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.

SOCAR

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Kitab kimin üçündür?; təşviq edilmək ehtiyacı; innovasiya lehinə arqumentlər; innovasiya köhnəlmək deməkdir; rəqabət üstünlüyünün qazanılması



İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ 11
İnsanlar haqqında inanclarınız; şərait; yavaş-yavaş bilmək; oyun zamanıdır; beyin fırtınası; daha yaxşı özünəməxsus baxış bucağı; insan biliyindən yararlanmaq



İNNOVASİYA QARŞISINDA ŞƏXSİ XARAKTERLİ MANEƏLƏR 33
Giriş, vaxtından əvvəl təqaüdə çıxmaq; vaxt çatışmazlığı; proses, prosedur və innovasiyanı qarışdırmayın; stres; şəxsi qavrayış; "MMN FM" ("Mənim mənfəətim nədir?")



İNNOVASİYA QARŞISINDA MÜƏSSİSƏ İLƏ BAĞLI MANEƏLƏR 45
Burada səhvlər cəzalandırılır; sistem korluğu; keçmişdə ilişib qalmaq; işlər hər zaman yaxşı gedəcək; qısamüddətli düşünmə; kənar şəxslərin marağının olmaması; əziyyətimə dəyərmi?; son söz



NƏZARƏTƏ NECƏ NAİL OLMALI? 59
Giriş; Mark Braunun 4 qutu modeli



HƏRƏKƏTƏ KEÇMƏLİYİKMİ? 67
Giriş, dörd innovasiya növü: kiçik dəyişiklik, tədrici dəyişiklik, köklü dəyişiklik, metadəyişiklik; fəaliyyət nəzərdən keçirilərkən



FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ 79
Müəssisədaxili təşəbbüskarlığın dəstəklənməsi; qabaqcıl təcrübə; müəssisə ilə savaşmayın; qeyri-formal şəbəkələr



RİSKLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ 87
Giriş; iki təsiredici amil; uğurun artırılması üçün əsas amillər; təkrar yolu ilə innovasiya



YUMŞAQ QƏLB, SƏRT ZEHİN 97
İnnovasiya üçbucağı



İNNOVASİYA ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL 101
Qabaqcıl təcrübə; xülasə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİTAB KİMİN ÜÇÜNDÜR?



Bu kitab aşağıdakıların doğruluğuna inanan bütün rəhbərlər üçündür:

1. Müəssisəniz innovasiyasız inkişaf edə bilməz.
2. Əməkdaşlarınızın kəsb etdiyi dəyərin vacib hissəsini öz işləri haqqında malik olduğu dərin bilik və bu bilikdən irəli gələn ideyalar təşkil edir.
3. Mahiyyət etibarilə, rəhbərliyin əsas öhdəliyi ideya yaradıcılığı və innovasiyanın çiçəklənə biləcəyi düzgün mühiti təmin etməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TƏŞVİQ EDİLMƏK EHTİYACI

Taxılın yetişməsi üçün ən yaxşı şəraiti yaradan, ilk cücərtilərdən sonra bitkiləri ehtiyatla bəsləyən fermer kimi, siz də, bir rəhbər olaraq, komandanız daxilində yaradıcı ideyaların yaranması ehtimalını yüksəldəcək şəraiti yaratmaq öhdəliyini daşıyırsınız. Bundan əlavə, işi başa çatdırmaq üçün səbir və bacarığa malik olmalısınız.

Öz pozitiv addımlarınız nəticəsində (sadəlövh ümid bəsləyərək deyil) innovasiyanın yaranacağına dair gözləntiniz olmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA LEHİNƏ ARQUMENTLƏR



İnnovasiyaya başlamaq heç bir xərc tələb etmir.
İnnovasiya böyük ideyalarla başlayır. Yaxşı ideyalar innovasiyanın həyat mənbəyidir. Yaxşı ideyalar tapmaq üçün xərc tələb olunmur.

İnnovasiya xərcləri azaldır.
İnnovasiya sizdən öz fəaliyyətinizi nəzərdən keçirərək bu sualları verməyinizi tələb edə bilər: "Bu işi necə daha sürətlə, daha yaxşı, daha ucuz, daha sadə üsulla, daha fərqli üsulla yerinə yetirə bilərik?" İnnovasiyanı sürətləndirən bu düşüncələrlə pula qənaət və/və ya gəlir əldə edə bilərsiniz.

"İti ağıl"a malik olmalısınız.
Prosedur və proses yox olmaqdadır. Formalaşdırıldıqdan sonra düşünməyi tələb etməyən bütün işlər daha ucuz yerinə yetirilə biləcəyi yerlərə göndərilir. Qalan nədir? Həyatda necə qalacağıq? "Ağıllı" olmaq, "iti düşünmək" bacarığınız həlledici əhəmiyyət daşıyır. Sağ qalmağımızı təmin edən əsas alət – innovasiya isə bu cür "ağıllı" olmanın aydın təzahürüdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

İNNOVASİYA KÖHNƏLMƏK DEMƏKDİR

İnnovasiya daha məqsədəuyğun olmayan, biznesə zərər verən və ya bazarın hazırkı və ya gələcək istəklərinə cavab verməyən sistem, prosedur, məhsul və ya xidmətlərdən imtina deməkdir. Müəssisəniz irəli getmək və ya rəqiblərindən önə çıxmaq üçün rəqabət üstünlüyündən istifadəni dayandırmalı ola bilər.

Bəzi şeyləri rəqibinizdən əvvəl özünüzün proaktiv fəaliyyət vasitəsilə istifadədən çıxarmağınız daha üstündür.

Nəticə etibarilə, innovasiya bizə:

- gələcəyə təminat vermək üçün lazımdır (bunsuz müəssisə tənəzzül etməyə və ölməyə başlayır);
- insan olduğumuza görə lazımdır – təbiətimiz budur!

Bizi digər növlərdən fərqləndirən budur. Yeniliyi boğsaq, eynilə müəssiəslər kimi, biz də ölərik. Sonda yalnız cismən iş yerində olan "yeriyən ölü"lərə çevrilərik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏQABƏT ÜSTÜNLÜYÜNÜN QAZANILMASI

Beləliklə, innovasiya nədir? Biznes mühitində innovasiya çox vaxt yaradıcı ideyaların tapılması ilə qarışdırılır. Yaradıcı ideyaların tapılması innovasiya üçün vacibdir. İdeya nə qədər çox olarsa, bir o qədər yaxşıdır. Lakin innovasiya yalnız ideya demək deyil. Yaradıcı ideyaların, sadəcə, tətbiq olunması da kifayət etmir. Bir addım irəli getmək lazımdır:

İnnovasiya ideyaları yaratdığımız, sonra dəyərli ideyaları həyata keçirdiyimiz prosesdir.

Əlbəttə, ideyaların dəyərli olacağına dair heç də hər zaman əminlik duya bilmərik, lakin uğur ehtimalını müəyyənləşdirmək üçün çox şey edə bilərik. Təkcə "fərqli" və ya "əyləncəli" olduğuna görə ideyaları kor-koranə həyata keçirmək biznesinizi alt-üst edə bilər. Bu o demək deyil ki, bəzən nəticəsi qeyri-müəyyən olan addımlar atıla bilməz – belə etmək, bəlkə də, mütləq ola bilər.

Nə qədər yeknəsəq olsa da, hazırda gördüyünüz işlər də vaxtilə innovasiya idi. İnnovasiya olmasaydı, hazırkı yerə çatmazdıq. İnnovasiya olmasa, gələcəkdə burada olmayacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

İNSANLAR HAQQINDA İNANCLARINIZ



Haradan başlamalıyıq? İnnovasiya əməkdaşlarımızın yaradıcı təxəyyülünün qanadlanmasına imkan verdikdə yaranır. Bunun üçün, ilk növbədə, əməkdaşların qanadlandırıla biləcək yaradıcı təxəyyülünün olduğuna inanmalıyıq.

Aşağıdakı fərziyyələri təsdiq etmək yaxşı başlanğıc nöqtəsi ola bilər:

1. Universal
Bütün insanlar yaradıcıdır, xüsusilə də yaradıcı özünüifadə üçün meydan genişləndirildikdə.

Bu o deməkdir ki, işin müxtəlifliyi və zənginliyi kiminsə işi və ya heç olmasa, işinin bir hissəsinə emosional bağlılıq və bəlaliklə, yaradıcı yanaşma ehtimalını artırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNSANLAR HAQQINDA İNANCLARINIZ



2. İnkişaf
Hamımızın malik olduğumuz yaradıcılıq potensialı insanların düzgün inkişaf etdirildiyi hallarda reallaşır.

Bu o deməkdir ki, insanlar töhfə verdikləri inkişaf məqsədlərinə malikdirlər, məqsədlər onların gərginlik yaşamadan inkişaf etməsinə səbəb olur, yaradıcı əməyin tətbiqi zamanı səhvlərin yaranması məqbul hesab edilir. Lakin nəzarətsiz sərbəstliyin qarşısını almaq üçün bu davranış tərbiyə olunmalıdır.

3. Mühit
Komanda, şöbə və ya bütövlükdə müəssisənizdə hökm sürən ab-hava əməkdaşların işlərində nə dərəcədə yaradıcı olacağını müəyyən edir.

Rəhbər kimi, biz əməkdaşların işləri ilə məşğul olmaq və konstruktiv ideyalar formalaşdırmaq ehtimalını yüksəldəcək şəraiti – ab-havanı yaratmaq öhdəliyini daşıyırıq.

Qeyd: Bu üç "fərziyyə" Tüdor Rikards və Fanqgi Syunun "Yaradıcılıq və innovasiyanın idarə edilməsi" ("Creativity and Innovation Management") əsərindən (Cild 16, Say 3, 2007) götürülmüş və uyğunlaşdırılmışdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞƏRAİT



Bütün insanların güclü yaradıcı qavrayış, ideya yaradıcılığı və innovasiya potensialı var. Lakin siz bir rəhbər olaraq, insanlarda bu potensialı öz idarəetmə tərzinizlə stimullaşdıra və ya boğa bilərsiniz. Bu fəsildə insanların ən yaxşı innovasiyanı ərsəyə gətirə bilməsi üçün düzgün şəraiti yaratmaq məqsədilə tətbiq edə biləcəyiniz 4 üsul təqdim olunur:

1. **Yavaş-yavaş bilmək** – Əməkdaşları düşünməyə vadar etmək əvəzinə, onlara düşünmək üçün vaxt vermək.
2. **Oyun üçün vaxt** – İş yerində oyun üçün əlverişli mühitin təşviqi ilə ideyaların sərbəst axınına yol açmaq.
3. **Beyin fırtınası** – İnsanların ən yaxşı ideyaları formalaşdıra biləcəyi şərait haqqında anlaşılmazlıqları mübahisələndirmək.
4. **Özünəməxsus baxış bucağı** – Dərin bilik, ideya və innovasiyanın inkişafına imkan yaratmaq. Başlanğıc nöqtəsi olan dərin bilik sizin insanları öz işi ilə daha yaxından məşğul olmağa sövq etmək bacarığınızdan asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

1. YAVAŞ-YAVAŞ BİLMƏK: YÜKSƏK KEYFİYYƏTLİ İDEYA YIĞIMI



Fermerin seçimləri var. O, məhsula çoxlu kimyəvi maddə əlavə edə və ya inkişafı sürətləndirmək üçün məhsulu qapalı yerdə yetişdirə bilər. Yaxud fermer yağış, günəş, torpaq və ətraf mühit kimi təbii komponentlərin sehrini işə salmasına icazə verə bilər (Fransada üzümçülər bunu əsrarəngiz "le terroir" adlandırırlar). Hər iki üsul nəticə verir.

Sürətləndirmə kəmiyyəti çoxaldır, təbii yetişdirilmə isə daşqın və ya quraqlıq olmadıqda daha yaxşı keyfiyyət və rayihə yaradır. Fermerdə olduğu kimi, siz də komandanızdan ideya məhsulu axtarışında eyni seçimlərə maliksiniz.

İnsanlara düşünmək, ağıllarına gələn fikirlərlə məşğul olmaq, oynamaq, savaşmaq imkanını verməlisiniz. Niyə?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1. YAVAŞ-YAVAŞ BİLMƏK



- İnsanlar təzyiq altında ikən, təşviş keçirərkən nadir hallarda yaxşı düşünə bilərlər.
- Tələsik düşünülən ideyalar və ani qərarlar insanların zehnində kiçik böhrana dəlalət etdikdə onlar qorxu və təhlükə hiss edə bilərlər. Bu isə yaradıcı düşüncə üçün heç də əlverişli şərt deyil.
- Çoxumuz ideya yaratmağı, onu zehnimizin bir küncündə bir müddət götür-qoy etməyi xoşlayırıq. Bu, "zəif işıqlandırma" düşüncəsi adlandırıla bilər. Belə ki, işıq yanır, amma zəifdir.

Əlbəttə, istisnalar da mövcuddur. Bəzi insanlar küncə sıxışdırıldıqda daha yaxşı düşünürlər. Lakin belə insanların sayı çox deyil. Rəhbər olaraq, vəzifələrinizdən biri də budur ki, komanda üzvlərinizin hansı şəraitdə (fərdi və kolletiv səviyyələrdə) daha yaxşı yaradıcılıq nümayiş etdirdiyini müəyyənləşdirəsiniz.

Öz şəxsi tərzinizin fərqində olmalısınız. Komanda, şöbə və ya müəssisə təcili ideyalar tapmaqda bacarıqlı bir şəxs tərəfindən idarə edilirsə, həmin şəxs hər kəsin belə olmadığını anlamaya, əksinə, əlverişli hesab etdiyinə görə kiçik böhran vəziyyətləri yarada bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

1. YAVAŞ-YAVAŞ BİLMƏK



Aşağıdakı üsullarla əməkdaşlarınıza "yavaş-yavaş bilmək"də yardım edə bilərsiniz:

- yavaşlığın kütbeyinlik olmadığını təsdiqləyərək. Yavaşlıq götür-qoy, ətraflı düşünmə və avtomatik tələsik düşünmə yanaşması ilə müqayisədə daha yaradıcı bağlantıların qurulması anlamına gələ bilər;
- uzun müddətdən yararlanmaq istəyənləri təşviq edərək. Bu, iclaslarda sakit və səssiz qalan şəxslərin təşviqini tələb edə bilər. Onlardan problemi necə gördüyünü soruşun. Sualları mütləq surətdə cavab almaq üçün verməyin. Baxış bucaqlarını soruşun, belə ki, onlar problem və ya çətinlikləri başqalarından çox fərqli görə və daha dərindən anlaya bilərlər;
- ideya yaradıcılığının yalnız təzyiqlə üzləşdikdə zəruri olduğu kimi tez-tez rast gəlinən hissi aşılamaqdan yayınaraq.

"*...innovasiya xırda biliklərin maraqlı fakt və sınaqdan çıxmış proseslərə əsaslandığı yavaş toplanma prosesidir. İstridyə sədəf laylarını üst-üstə toplayıb sonda inci yaratdığı kimi, innovasiya da zamanla böyük zəhmət hesabına başa gəlir*".
Canet Rey-Düprinin "Qutudan çıxarılan" adlı köşə yazısı, "New York Times"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1. YAVAŞ-YAVAŞ BİLMƏK



- İnsanların ideya tapmağa təşviqini ideyanın reallaşdırılmasından fərqləndirin. İnsanlar ideyaların tətbiq edilməli olduğunu görməli, eyni zamanda ideyaların davamlı şəkildə yaradılmasının sağlam iş mühitini təcəssüm etdirdiyini anlamalıdırlar.
- Hər zaman ideyalarımız olmalıdır, hətta onların hamısı reallaşmasa da.
- Bəzən sürətli həll yollarına ehtiyac duyuruq. Normal haldır. Sürətli düşünənləri işə cəlb edin. Lakin bizə əsl lazım olan budur ki, insanları özləri üçün ən uyğun üsulla düşünməyə təşviq edək. Bəzi insanlar düşünmək üçün təzyiqlə üzləşməlidirlər. Bəziləri zamana ehtiyac duyurlar. Hər iki insan tipinə dəyər verin.

Dövlət sektoru

Dövlət sektoru innovasiyanın parladığı mühit ola bilər. Bir rəhbər olaraq, əməkdaşları təşviq edə bilsəniz, səhmdarların olmadığı, qısamüddətli gəlir siyasətinin həlledici əhəmiyyət kəsb etmədiyi mühit insanların daha çox ideya ərsəyə gətirməsi ilə nəticələnə bilər. Dövlət sektorunda rəhbər şəxslər innovasiyanın yaranması və dəstəklənməsi üçün mükəmməl təbii şəraitdən yararlana bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

2. OYUN ZAMANIDIR: EKSPERİMENTLƏR



"Yeni nəyinsə yaradılması intellektlə deyil, daxili zərurətdən doğan oyun instinki ilə mümkün olur. Yaradıcı zehin sevdiyi obyektlə oynayır".
Karl Yunq

Fermer ildən-ilə eyni bitkini eyni torpaqda yetişdirdikdə nə baş verdiyini təsəvvür edin. Torpaq gücdən düşür, beləcə, böyük həcmdə torpaq əlavələrinə ehtiyac yaranır (məsləhətçilərin kənd təsərrüfatı versiyası). Fermerlərin ən yaxşı yetişən bitkini tapmaq üçün eksperimentlər aparmaq, müxtəliflik axtarmaq kimi seçimi də var.

Bu sizə də aid oluna bilər. Komananızda eksperimentlər nə ilə qidalanır?

Əməkdaşlarınız üçün eksperimentlərin aparılması onlara iş yerində oyun oynamaq üçün vaxtın verilməsi, oyun oynayarkən içində olduğumuz dinc eksperimental zehni vəziyyətin yaradılması deməkdir. Niyə?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2. OYUN ZAMANIDIR: SƏBƏBLƏR



- Oyun aşağı riskli və təhlükəsizdir. Əməkdaşlar haraya qədər oynamaq imkanına malik olduqlarını bildiyi halda, oyun eksperimentlərinin heç bir zərəri yoxdur.
- Oyun ilham üçün bariz olmayan mənbələrə müraciət deməkdir. Bu bariz olmayan mənbələr lazımi inqilabi sıçrayışları təmin edə bilər.
- Oyun stres yaratmır. Çoxumuz stresə müvafiq cavab vermirik. Stres vəziyyətində yaradıcılığa meyilliliyimiz azalır.
- Oyun əhəmiyyətli dərəcədə məhsuldardır. Nəyəsə aludə olduğunuz və bu müddətdə ərsəyə gətirdiklərinizə təəccübləndiyiniz vəziyyətləri yada salın.
- Oyun oynamaq işinizdən zövq aldığınız zaman etdiyiniz, iş isə zövq almadan etdiklərinizdir. İşindən zövq alanlar daha çox yaradırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

2. OYUN ZAMANIDIR: ŞƏRAİT



Aşağıdakı üsullarla əməkdaşlarınıza "təhlükəsiz" şəraitdə oynamaq imkanı yarada bilərsiniz:

- vaxt verməklə. Məşhur nümunəyə nəzər salaq, "Google" əməkdaşlarına iş vaxtının 20 %-ni oyuna, yəni vəzifələrindən kənar sahələrdə yaradıcı eksperimentlərə sərf etməyə icazə verir. Bunun nəticəsində "Google Earth", "Orkut" və "gmail" kimi məhsullar yaranıb;
- parametrləri müəyyən etməklə. Düşüncə azadlığı (ağlasığmazı düşünmək olar) və "təhlükəsiz" eksperiment imkanı təmin edilməlidir. Təhlükəsiz şəraitdə eksperimentlərin aparılması və ideyanın həyata keçirilməsi arasında fərqi vurğulayın. Görüləcək tədbirlər yaradıcı şəxs ilə rəhbər arasında hər zaman razılaşdırılmalıdır;
- qorxunu aradan qaldırmaqla. Bu mərhələdə uğur və ya uğursuzluqdan söhbət gedə bilməz, sadəcə, eksperimentdən zövq alın;
- insanları bunu istəmədyi halda, oynamağa/eksperiment aparmağa vadar etməməklə;
- bunun səthi bir iş olmadığını izah etməklə. Bu yanaşmanın nəticə verə biləcəyinə inanırsınızsa, o halda, mükafatınızın dəyərli ideyalar olacağına da inanmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2. OYUN ZAMANIDIR: BAŞQA ÜSTÜNLÜKLƏR

- Əməkdaşlarınız öz biliyini biznesdən kənarda artıra bilərlər. Ən bəsit nümunə rəqiblərin biliyinə yiyələnmək və ya sahənizlə əlaqəli olmayan, lakin müəssisənizdə tətbiqi mümkün təcrübələri öyrənmək ola bilər.
- Kiminsə ağlına gündəlik düşüncə və iş rejimində qapalı qalmış, tamamilə "yad" ideya gələ bilər.
- Kiminsə ağlına dünyanı sarsıtmayan, lakin hər kəsə "əvvəl niyə ağlımıza gəlməyib?" dedirdən sadə ideya gələ bilər.
- Daha ucuzdur, belə ki, ən ucuz ideyalar biznes daxilində formalaşır.
- "Ölü ciddiyyət"in hökm sürdüyü müəssisələrdə ideyaları olan insanların özünü rahat hiss etmək ehtimalları azdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. BEYİN FIRTINASI: "BİZ TORPAĞI ŞUMLAYIR VƏ TOXUM SƏPİRİK"

Fermer üzərindən məcaz davam edir! Təsəvvürünüzə gətirin ki, fermer nəyinsə yetişəcəyi ümidilə sahəyə bütün növ toxumları təsadüfi qaydada səpir. Fermerin bəxtinin gətirməsi ehtimalı var. Nəsə yetişə bilər. Lakin böyük ehtimalla, anlaşılmaz bir qarışıqlıqla qarşılaşacaqsınız.

Çox vaxt qrup sessiyaları vasitəsilə innovativ ideyalar yaratmaq cəhdinə, problemlərin həllinə kollektiv yanaşmaya və ya ümumilikdə, fürsətlərin müəyyən edilməsinə "beyin fırtınası" deyilir. Ənənəvi olaraq, bu, təsadüfi, yaxşı formalaşdırılmamış sualların verilməsi anlamında işlədilib. Tədqiqatlar göstərir ki, bu üsul nadir hallarda fayda verir. Eynilə fermerdə olduğu kimi, siz də anlaşılmaz qarışıqlıqla üz-üzə qalır, ya da ümumiyyətlə, heç nə əldə etmirsiniz. İnsanların bu mühitdə ən yaxşı performansı nümayiş etdirə bilməsi üçün bir sıra amilləri nəzərə almalısınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. BEYİN FIRTINASI: YAXŞI SUALLAR VERİN

Uğur üçün zəruri olan birinci element:

- **Müzakirə parametrləri aydın müəyyən edilməlidir**. İdeya toplamaq üçün verdiyiniz sual məqsədyönlü olmalıdır. "Məhsulumuzu necə təkmilləşdirə bilərik?" kimi bir sual qeyri-müəyyən olub məhdud dəyər kəsb edir.

  "*Müştərilərimiz məhsullarımızdan nəzərdə tutulmayan hansı məqsədlər üçün istifadə edirlər?*" və ya "*Kiçik, bazarda az nəzəraçarpan rəqiblərimiz məhsul və ya xidmətlərimizdən xeyli fərqlənən hansı təkliflərlə çıxış edirlər?*" kimi daha məqsədyönlü suallar müzakirəyə müəyyənlik və məqsəd qazandırır.

Nümunə
Qlobal aviasiya fenomenləri "Ryanair" və "EasyJet"in yüksəlişini xatırlayırsınızmı? Avropa aviasiyasının ənənəvi nəhəngləri yeni təyyarə bileti satışı paradiqmasına (bileti ən tez bron edən ən yaxşı qiyməti əldə edir) uzun müddət laqeyd qaldılar. Hazırda "Ryanair", beynəlxalq sərnişinlərin sayına görə, dünyanın ən böyük aviaşirkətidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3. BEYİN FIRTINASI: UĞUR AMİLLƏRİ



Digər zəruri amillər:

- insanlara beyin fırtınası sessiyaları haqqında xəbərdarlıq edin. Bəzilərimiz uzun müddət düşünüb, nəticədə, yaxşı fikirlərin ağlımıza ən az gözlədiyimiz məqamda gəlməsindən zövq alır, sessiyalara daha əli dolu gəlirik;
- bəzi çox yaradıcı insanların formal beyin fırtınası sessiyalarında özlərini yaxşı göstərə bilmədiyini nəzərə alın. Onlar səssiz qalır və gərək ki, otaqdakı ucadan danışan "eqo"lardan qorxuya düşürlər;
- səssizlik marağın göstərilmədiyinə dəlalət etmir. Bənzər qaydada, səs-küylü olmaq da dərin düşüncələrdən xəbər vermir.

"Aşkar etmişik ki, düşüncə çərçivələri sistemli şəkildə məhdudlaşdırılan (həddən artıq olmamaq şərtilə) insanlar imkanları tam araşdıra bilir və müntəzəm olaraq, çox sayda yaxşı, bəzən də möhtəşəm ideyalar yaradırlar".
Kevin Koyn, "HBR", 2007-ci il, dekabr

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. BEYİN FIRTINASI: VASİTƏÇİLİK ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Kollektiv olaraq, ideyaların tapılması və ya beyin fırtınası prosesinə nəzarət zamanı:

- rolunuzu əlaəqləndirmə və vasitəçiliklə məhdudlaşdırın. İnsanlar sizə bir rəhbər kimi tez tabe olacaq və fikirlərini ətraflı ifadə etməyəcəklər. Qrup üzərində dominantlıq qurmaqla başqalarının düşüncələrinə manea yaratmayın;
- ideyalar çatışmadıqda qrupun problemə baxış bucağını dəyişdirməsinə nail olmağa çalışın. Sual verin: "Filankəs bu məsələyə necə yanaşardı?" Məktəb şagirdlərinin hazırda mübarizə apardığınız problemə necə yanaşacağını soruşmaq faydalı üsul ola bilər;
- ideyaları beşikdəcə boğulan insanlar başqa ideya irəli sürməyə həvəs göstərmirlər. "Əziyyət çəkməyə dəyməz" kimi bir fikrə qapılırlar. Qrupu tənqid etməyi sonraya saxlayın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

4. DAHA YAXŞI ÖZÜNƏMƏXSUS BAXIŞ BUCAĞI



Özünəməxsus baxış bucağı **biliyin** işə çevrildiyi, dərin biliklərdən **ideyaların** yarandığı və sonda ideyaların həyata keçirilməsi nəticəsində **innovasiyanın** yarandığı təbii inkişafı bildirir.

Dərin bilik – Ən yaxşı ideyalarımız ağlımıza gördüyümüz işə emosional cəhətdən bağlı olduğumuz zaman gəlir. Bu bağlılıq işimizlə əlaqədar dərin bilikləri yaradır. İş yerində darıxan və ya işi ilə emosional bağı olmayan insanlardan ideya yaratmağı xahiş etməyin mənası yoxdur.

İdeyalar – İş haqqında dərin biliklərə malik olduqda özümüzə (daha yaxşı, daha sürətlə, daha tez, dahə asanlıqla, daha ucuz kimi) sual verməyə daha çox meyil edirik. Lakin yalnız o zaman təkliflər irəli sürə bilərik ki, rəhbər şəxslərin maraq göstərəcəyini, ideyalarımızın onlar və müəssisəmiz üçün dəyərli olacağını hiss edək.

İnnovasiya – Bir innovasiya yüzlərlə ideya sayəsində formalaşır. İnnovasiya güclü ideyaların yaradılması, sonra dəyərli bir nəsnəyə çevrilməsi prosesidir. İnnovasiya ideyaların yaradılmasını və həyata keçirilməsini bir araya gətirir. İnsanlar ideya yaradıcılığının zahiri səciyyə daşımadığını, həqiqətən, həyata keçirildiyini görməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

4. DAHA YAXŞI ÖZÜNƏMƏXSUS BAXIŞ BUCAĞI



Əməkdaşların özlərinə məxsus baxış bucağının inkişafını təmin etmək rəhbərlik yanaşmanızın bir hissəsidir:

Dərindüşüncəlilik sizin motivasiya etmək bacarığınız və əməkdaşın özünühəvəsləndirmə səviyyəsindən irəli gəlir.

Dərin biliklərdən qaynaqlanan **ideyalar** o zaman formalaşır ki, insanlar öz fikrilərinə dəyər verildiyini hiss edir. İdeyaların çoxu istifadəsiz qalsa da, ideya yaradıcılığı konsepsiyası müəssisənizdə dəyərli hesab edilirmi? İnsanlar ideyalar irəli sürməyə həvəsləndirilirlərmi? Bu, vəzifə təsvirində öz əksini tapırmı?

İnnovasiya rəhbərlik tərəfindən tam dəstək göstərildikdə və bu dəstək nəzərə çarpdıqda formalaşır (başqa sözlə, seçilən ideyalar təcrübədə tətbiq edidikdə).

İnnovasiyanın yalnız bir mükəmməl ideyanın seçilib tətbiq olunması ilə məhdudlaşmadığını qəbul etməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

İNSAN BİLİYİNDƏN YARARLANMAQ



Yenilikçi ideyalar insan biliyi və qavrayışından doğulur. Bu bilikdən yararlanmaq rəhbərliyin əsas vəzifələrindən biridir. Bilik 5 əsas mənbədən əldə edilir:

1. **İnstitusional yaddaşınız** – keçmişdə nəyi yaxşı etmisiniz. Lakin unutmayın ki, bəzi şeylər (bəlkə də, hər şey) indi və ya tədricən uyğunlaşdırılmalı, köklü surətdə dəyişdirilməli və ya ləğv olunmalıdır.
2. **İntuisiyanın maskalanması** – təcrübədən əldə olunan bilik intuisiyanı tənzimləməyə kömək edə bilər. İntuisiya bizə fərqli yolla getmək və ya qərar qəbul etmək vaxtının gəldiyini hiss etməkdə yardımçı ola bilər. Çox vaxt hərəkətə keçməli olduğumuz vaxtı intuitiv şəkildə bilir, "köhnə üsul" bizə rahat gəldiyinə görə ipuclarına laqeyd qalırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNSAN BİLİYİNDƏN YARARLANMAQ



3. "**Sadəlövhlük**" – intuisiya "məsumlar", daha dəqiq desək, müəssisə, yaxud sektorun ənənə və qaydaları ilə yüklənməmiş şəxslər tərəfindən asanlıqla hiss edilə bilir. Onların "biliyi" sizin bildiklərinizdən xeyli fərqlənə bilər. Bu şəxslərin son dərəcə haqlı olması və ya son dərəcə yanılması mümkündür.
4. **Kənardan əldə edilən bilik** – müəssisənizdən kənarda bütün dünyadan əldə edə biləcəyiniz məlumatlar. Əməkdaşlarınız hər şeyə lazımi məlumatı tapacaq qədər maraq göstərirlərmi? Bunun üçün onlara vaxt verirsinizmi?
5. **Təxəyyül** – Yaradıcı təxəyyülünün sərhədlərini genişləndirməyə çalışan Eynşteyn saatlarla pəncərədən bayıra baxarkən, düşüncələrində heç kimin olmadığı yerləri gəzərkən olduqca xoşbəxt idi. O deyirdi: "İntellektin əsl göstəricisi bilik deyil, təxəyyüldür". Lakin gərək ki, bu ikisi yanaşı addımlamalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA – İNSANLARIN GÜCÜ İLƏ

İNSAN BİLİYİNDƏN YARARLANMAQ



Bu "bilik"lə nə etməli?

Üç mərhələdən ibarət sadə ardıcıllıq:

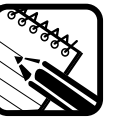
1. **Biliyin yaradılması**
   (5 əsas mənbədən)
2. **Davamlı innovasiya**
3. **Rəqabət üstünlüyü/xidmətin operativliyi**
   (özəl sektor/dövlət sektoru)

Bir rəhbər olaraq, əsas öhdəliyiniz 1-ci mərhələdən maksimum dərəcədə yararlanmaq, 2-ci mərhələni sürətləndirmək, beləliklə, 3-cü mərhələyə təminat verməkdir.

Nonaki və Takeuçinin modelindən adaptasiya (bax: səh. 109)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNNOVASİYA QARŞISINDA ŞƏXSİ XARAKTERLİ MANEƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Daha innovativ mühit yaratmağa başlayarkən insanlar haqqında nə düşünməli olduğunuza daha əvvəl nəzər salmışdıq. Siz aşağıdakılara inanmalısınız:

- hamımız yaradıcıyıq, ideya yaratmağa qadirik;
- öyrəndikcə və düzgün istiqamətdə inkişaf etdikcə daha yaradıcı ola bilərik;
- şəraitin imkan verdiyi halda, daha yaradıcı ola bilərik.

Daha innovativ mühit yaratmaq istədikdə "maneə"lərlə iki formada qarşılaşa bilərsiniz. Birinci forma insanların ideyaların yaradılmasını onlar üçün şəxsi zəmində çətinləşdirən bir sıra zəifliklər ilə əlaqəlidir. Sözügedən maneələrin aşılması bu fəslin əsas mövzusudur.

Müqavimətin ikinci forması əməkdaşların müəssisə ilə əlaqədar bir sıra çətinliklərə tabe olması ilə yaranır ki, bu da maneələrin mövcud olduğu halda, innovasiya prosesinin mənasız görünməsinə gətirib çıxarır. Bu mövzu növbəti fəsildə əhatə olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA QARŞISINDA ŞƏXSİ XARAKTERLİ MANEƏLƏR



1. VAXTINDAN ƏVVƏL TƏQAÜDƏ ÇIXMAQ

"*Buradayam və burada qalacağam*".

İdeya yaratmaq bacarığı vaxt keçdikcə zəifləyə bilər. İnsanlar eyni yerdə nə qədər qalarlarsa, iş yerində yalnız cismən mövcud olmağa bir o qədər meyil edə bilərlər. Onların fikri başqa yerdə, bəlkə də, təqaüddədir. Unutmayın ki, "təqaüdə çıxmış" 25 yaşlıların sayı 65 yaşlılar qədər çoxdur.

Sağlam, uzaqgörən müəssisələrdə fikri indiki zamanda sağ qalmağa çalışmaqda deyil, gələcəkdə olan əməkdaşların sayı kifayət qədərdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA QARŞISINDA ŞƏXSİ XARAKTERLİ MANEƏLƏR



1. VAXTINDAN ƏLAVƏ TƏQAÜDƏ ÇIXMAQ

TÖVSİYƏLƏR

- İnsanlar çox vaxt prosesə yaxından cəlb edilmədiyindən süstləşirlər. Mövcud çətinliklərin öhdəsindən gələ biləcək kiçik yaradıcı komanda formalaşdırın və onları yeni ideyalar tapmağa – ağlasığmazı düşünməyə dəvət edin. Lakin bu dəvət səmimi olmalıdır.

  Nümunə: 1997-ci ildə Baş nazir parlament üzvü və sosial siyasət məsələləri üzrə ekspert Frank Fildi Birləşmiş Krallığın Milli səhiyyə xidməti haqqında "ağlasığmazı düşünmək" üçün işə cəlb edir. Fild belə də edir və düşüncələri nəticəsində tezliklə başqa yerə köçürülür. "Azad düşünən"lərin səsini boğsanız, onlar hər zaman sizə qeyzlənəcəklər.

- Dinozavrları ayırın – günümüzün düşünən insanları hədsiz çox olduqda iclaslar tarix dərslərinə, ideya yaradıcılığı sessiyaları "ideya məzarlıqları"na çevrilir. Lakin bir neçə düşünən şəxsin bir araya gəlməsi fayda verə – yaxşı düşünülməmiş innovasiyalar üçün effektiv tormozlayıcı ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1. VAXTINDAN ƏVVƏL TƏQAÜDƏ ÇIXMAQ

TÖVSİYƏLƏR (DAVAMI)

- Yüksək enerjili fərdləri letargik komandalara daxil edin, belə ki, enerji yoluxucudur. Yaxud letargik şəxslər vəziyyətə tab gətirməyib gedəcəklər.
- Şəxsi rəhbərlik tərziniz əməkdaşların psixoloji cəhətdən təqaüdə çıxmasına səbəb ola bilər. Həddən artıq amiranə davranış nümayiş etdirirsiniz (mənim dediyim kimi olmalıdır)? İnsanların işinə hər zaman qarışırsınız?
- İnsanların müntəzəm olaraq çalışdığı mühiti dəyişin. Masaların yerini dəyişdirin. Eyni insanların hər zaman yan-yana əyləşməməsini təmin edin.
- Yanaşı əyləşən insanlar arasında e-poçtdan istifadəni qadağan edin, belə ki, innovasiya və yaradıcılıq ünsiyyətdən doğulur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2. VAXT ÇATIŞMAZLIĞI

"İnnovasiya? Yaxşı ideyadır. Sadəcə, vaxtım yoxdur".

Bəzi əməkdaşlarınız innovasiyanı, onsuz da, ağır iş gününə adi bir qıcıqlandırıcı əlavə hesab edə bilərlər.

Tövsiyələr:

- yaradıcı düşüncə seçim deyil, işimizin bir hissəsidir. Əməkdaşlarınız yaradıcı düşüncələrinin olmadığını və ya yaradıcı düşünə bilmədiyini güman edirlərsə, səbəb sizin və/və ya rəhbər həmkarlarınızın düzgün mühiti yaratmamasıdır;
- heç bir iş 100 % birtərəfli olmamalıdır. İş rejiminin öhdəsindən gəlmək üçün iş saatlarının 90 %-i kifayət etmirsə, əlavə 10 %-in (eksperiment və "oyun" üçün istifadə edilə biləcək vaxtın) məsələni həll etmək ehtimalı aşağıdır. Yəqin ki, problemlər sistemli və institusional xarakterlidir;
- imkanları genişləndikdə və əməkdaşlar yaxşı ideyalar ərsəyə gətirdikdə bu ideyaların sonradan müraciət məqsədilə qeyd olunması üçün bir yer təmin edin (yəqin ki, intranet). Həmin əməkdaşlar və ümid edək ki, başqaları da vaxt imkan verdikdə ideyalarla oynaya, onları inkişaf etdirə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. PROSES, PROSEDUR VƏ İNNOVASİYANI QARIŞDIRMAYIN

"*İnnovasiya araşdırma və inkişaf, marketinq şöbələri üçündür. Mənim işimə aid deyil*".

Bu tanış arqument keçmişdə daha geniş biznez təcrübələri zamanı "yaradıcılıq" sözündən istifadə etməkdən yayınmağımızın səbəbidir. Ənənəvi olaraq, maliyyə şöbəsində çalışan əməkdaş işində yaradıcılığa ehtiyac görmür; bəlkə də, qismən rəhbərinin də buna ehtiyac görmədiyinə görə.

Tövsiyələr:

- əməkdaşları daxildə və xaricdə xidmət göstərdikləri şəxslər haqqında düşünməyə, işlərini necə təkmilləşdirə biləcəkləri haqda suallar verməyə təşviq edin. Müştərilər fikirlərini bildirdikdə təkmilləşməyə ehtiyac duyulan hər yerdə innovasiyanın gərəkli olduğunu vurğulaya bilərsiniz. Bu, potensial olaraq, bütün sahələri ehtiva edir;
- əməkdaşlarınızı xidmətin təkmilləşdirilməsi məqsədilə ideyaların formalaşdırılmasını intensivləşdirmək üçün müştərilərlə (daxili və ya xarici) vaxt keçirməyə təşviq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. PROSES, PROSEDUR VƏ İNNOVASİYANI QARIŞDIRMAYIN

TÖVSİYƏLƏR (DAVAMI)

- Əməkdaşlarınızdan özlərini təkmilləşdirmək istədikləri şey (məhsul, xdimət, sistem və s.) kimi təsəvvürdə canlandırmağı xahiş edin. O necə daha yaxşı, daha cazibədar, daha sadə, daha sürətli, iqtsadi cəhətdən daha səmərəli ola bilər?
- Gördükləri iş haqqında fərqli düşünmək ehtiyacını heç vaxt hiss etməyiblərsə, bunun üçün təlimlə təmin oluna bilərlər.

Bütün bunlar nə üçündür?
Yuxarıda qeyd edilənlər innovasiya üçün daha böyük səbəb təşkil etsə də, əksəriyyət məsələyə şəxsi zəmindən nəzər salmaq istəyəcək.

- İnnovasiya ehtiyacını müəssisənin ümumi məqsədləri ilə əlaqələndirin.
- Sonra əməkdaşların gördüyü iş və daha yüksək vizyon ilə məqsədlərin həyata keçirilməsi arasında bağlılıqları göstərin, belə ki, insanlar gördüyü işin ümumi məqsədə töhfə verdiyini bilməyə ehtiyac duyurlar.
- İnsanların çoxu "MMN FM" ("Mənim mənfəətim nədir?") dalğasına köklənəcək. Çox sayda ideya üçün maddi və ya başqa şəxsi mükafat təyin edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4. STRES

"Həddən çox təzyiqə məruz qalır, heç cür aydın düşünə bilmirəm".

Sürətli nəticələrin fasiləsiz axtarışı gərgin ab-hava yaradır ki, bu mühitdə yaradıcı düşüncənin ortaya çıxmaq ehtimalı azalır. Çox az insan güclü təzyiq altında güclü yaradıcılıq nümayiş etdirə bilər.

- Yaradıcı fikirlərin yaranması və yetişməsi üçün "fasilə"ləri təşviq edin. "Fasilə"dən tənbəlliyin bəraəti kimi deyil, məhsuldar düşüncə prosesi üçün istifadə olunur.
- İşdə ritm çətinliklərlə qarşılaşan, lakin vəziyyəti idarə edə bilən insanlara yaradıcı stimul verir. Zəif planlaşdırma, ehtimal edilən böhran vəziyyətlərinə daimi impulsiv reaksiya bu ritmin yaranmasına gətirib çıxarmır. Böhranların çoxu rəhbərliyin təxəyyülünün məhsuludur.
- Gündə 12 saat işləməklə hər zaman nəticənin əldə edilə biləcəyini düşünmək qeyri-məhsuldar yanaşmadır. İş və şəxsi həyat arasında balansın təmin edilməsi təxəyyülün qanadlandırılması üçün faydalı üsuldur.
- Yerli idman komplekslərinə, sağlamlıq klublarına və s. üzvlüyü maliyyələşdirin. Sağlam bədən daha parlaq zehin deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5. ŞƏXSİ QAVRAYIŞ

"Mən yaradıcı deyiləm".

Yaradıcılığın rəssamlara, musiqiçilərə, marketinq şöbəsinə xas olduğunu demək asandır. Əslində, gördüyümüz hər bir iş yaradıcı düşüncədən doğan yaradıcı hərəkətdir.

- Yaradıcı özünüifadə qarşısında əsas maneələrdən biri özümüzə tətbiq etdiyimiz senzuradır. Bir rəhbər olaraq, əməkdaşlarınız qarşısında bütün ideyaların dəyərli olduğunu vurğulayın. Çox vaxt ideyalar ifadə edilməmişdən əvvəl müəllifinin özü tərəfindən senzuraya məruz qalır, belə ki, o heç kimin maraq göstərməyəcəyini düşünür.
- Daha bir əsas maneə ideyanın həddən artıq qəribə olduğu halda, axmaq vəziyyətinə düşməkdən qorxmaqdır. Bütün ideyaları təşviq edin. Qəribə bir ideyanı rədd etsəniz, ideyanın müəllifi özünəinamını itirəcək və yeni fikirlər irəli sürməyəcək.
- Səssiz qalanları danışmağa təşviq edin, məsələn, iclaslarda. Özünəqapalı olan və ya özünəinamı olmayan şəxslər özlərini dərhal ifadə etməsələr də, tədricən ideyalarını sərbəst və qorxusuz şəkildə ifadə edə biləcəklərini gördükcə özünəinam hissi artacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



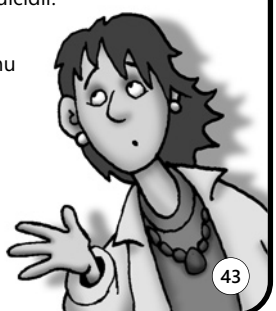
6. "MMN FM" ("MƏNİM MƏNFƏƏTİM NƏDİR?")

"*Əziyyətimə dəyərmi? İşi mən görürəm, mükafat başqalarına çatır*".

Tövsiyələr:

İdeyalarınız mənimsənilib müəssisə daxilində haradasa "itməsi" sizi məyus edə bilər. Yaradıcı fikirlərinizin başqalarının adına çıxılması isə daha da məyusedicidir.

- Fərdlər və komandanın uğurunu özününküləşdirməyin. Ortaya uğurlu ideyalar çıxdıqda hər kəsin ideya müəllifinin kim olduğunu bilməsini təmin edin. Rəhbər "təqdir oğrusu" olduqda bu haqda söz-söhbət tez yayılır.
- "Mən" yerinə, "biz" əvəzliyindən istifadə edin.
- İşlər qaydasında getmədikdə – innovasiyanın tətbiqi /zamanı isə bu, qaçılmazdır – məsuliyyəti öz üzərinizə götürməlisiniz. Ayrı-ayrı komanda üzvlərini günahlandırmayın, pis vəziyyətdə tək qoymayın. Belə etsəniz, onlar bir daha ürəklə işləməyəcəklər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6. "MMN FM" ("MƏNİM MƏNFƏƏTİM NƏDİR?")

TÖVSİYƏLƏR (DAVAMI)

- Yeni ideyaları mükafatlandırın, hətta onlar tətbiq edilməsə belə. Əməkdaşlar bilməlidirlər ki, ideyaların yaradılması müəssisə üçün onların tətbiqi qədər dəyərlidir.
- Bəzən insanlar, sadəcə, tərifə ehtiyac duyurlar. Tərif əsas, lakin az istifadə edilən motivatordur.
- Əvvəla, özünüz uğurun mümkünlüyünə inanmalı, sonra özünüzü komandanızın ideyalarına həsr etməlisiniz. İdeyaları yarımağız dəstəkləyə bilməzsiniz.
- İnnovasiya və məhsuldarlıq arasında qarşılıqlı bağlılıq mövcuddur. Çoxsaylı ideyaların yaradılmasına görə mükafatlar verin, hətta onlar təcrübədə tətbiq edilməsə belə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNNOVASİYA QARŞISINDA MÜƏSSİSƏ İLƏ BAĞLI MANEƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1. BURADA SƏHVLƏR CƏZALANDIRILIR

"*Yeni bir şey sınasam və işlər qaydasında getməsə, nə baş verəcək?*"

Yəqin ki, əməkdaşların ən böyük qorxularından biri gözlənilən nəticəni verməyəcək yeni bir təşəbbüs göstərdikdə cəzalandırılmaq ehtimalıdır. Bu zaman "innovasiya rəhbəri" kimi, iş sizə düşür. Hər şey insanların idarə edilməsinə yanaşmanızdan asılıdır.

İnsanlar hansı parametrlər daxilində innovasiya edə biləcəklərini anlamağa ehtiyac duyurlar. Komandanıza harada eksperiment edə bilib-bilməyəcəklərini aydın şəkildə göstərin (Əlavə təlimat üçün bax: səh. 61-də Mark Braunun 4 qutu modeli).

Təşəbbüs və yaradıcı eksperimentlərə icazə verdiyiniz halda, işlər qaydasında getməzsə (ki, belə hallar tez-tez baş verəcək), insanları "cəzalandıra" bilməzsiniz. Əks halda, onlar bir daha heç bir yeniliyi sınamağa cəhd göstərməyəcəklər. Üstəlik, şöbədən kənar şəxslər qarşısında məsuliyyəti öz üzərinizə götürməlisiniz. Lakin eksperimentlərin yolverilməz olduğunu izah etdiyiniz sahələrdə səhvə yol verilərsə, o zaman siz sanksiyalardan əsaslı surətdə yararlana bilər, həmçinin yararlanmamağı da seçə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1. BURADA SƏHVLƏR CƏZALANDIRILIR

TÖVSİYƏLƏR

- Uğur və uğursuzluq zamanı rəy bildirilməsi və dəstək innovasiya mədəniyyətinin vacib tərkib hissələridir. İnsanlar işlərinin öhdəsindən necə gəldiyini bilməlidirlər. Diqqət cəlb etmədən gözüaçıq olun.
- Şəxsən nəticə ala bilmədiyiniz cəhdlər və nə öyrəndiyiniz haqqında açıq danışın. Başqalarını hamının uğursuzluqla üzləşdiyini inandırmaq nöqteyi-nəzərindən bir qədər təvazökarlığın zərəri ola bilməz.
- Heç vaxt uğursuzluq yaşamayan insanlara diqqət yetirin. Yəqin ki, onlar nələrisə sınamağa cəhd etmirlər.
- Heç vaxt ortaya iş qoymayan, lakin iş gördükdə nəticəsinin möhtəşəm olduğunu söyləyən insanlardan gen gəzin. İnnovasiya, adətən, ideyaların çoxaldılması ilə yaranır.
- Niyə də məqbul uğursuzluqlar, yəni təşəbbüs göstərən və nəyisə Sınaqdan keçirən insanlar mükafatlandırılmasın?
- İnsanlara fəaliyyətsizliyin nəsə etməkdən daha böyük günah olduğunu Xatırladın – standartı müəyyən edin. Təşəbbüs bonus deyil, gözlənilən davranışdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2. SİSTEM KORLUĞU

"*Proses və prosedurlarımız innovasiyaya imkan vermir*".

Sistem canlı varlıq deyil! Sadəcə, yaratdıqlarımızın təcəssümüdür. Bəzən sistemləri insanlardan vacib hesab etməyə başlayırıq. Sistemlər müəssisələrdə dominantlıq edir, ideyaları buxovlayır. Sistemlər keçici olmalı, yəni əhəmiyyət kəsb etməli, lakin doğruluğu hər zaman şübhə altında alınmalıdır.

- Yeni bürokratik prosedur əlavə edərkən özünüzdən nəyi ləğv edə biləcəyinizi soruşun.
- Sistem və prosedurlar yalnız müştəri üçün əlavə dəyər kəsb etdikdə mövcud olmalıdır.
- Sistemlər işimizi sadələşdirən, asanlıqla tətbiq oluna bilən çərçivə təmin etməlidir. Onlar sürəti artırmalıdır. Bənzər qaydada, innovasiya zamanı da sistemlər ideyanın irəli aparılmasına dəstək verməlidir.
- Komanda daxilində yaradıcı münaqişəni təşviq edin: "Mövcud sistem və prosedurlarımız köhnə dövrə daha çox uyğun gəlir?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2. SİSTEM KORLUĞU

"PIZZA EXPRESS"DƏ SİSTEM DƏYİŞİKLİYİ

Təchizat zəncirinin idarə edilməsinin innovasiya ilə əlaqəli olmadığı düşünülə bilər. Ənənəvi olaraq, bu sahəyə sistem və proseslər kontekstində baxılır. Bununla belə, Birləşmiş Krallıqda "Pizza Express" restoran zəncirinin millenium sonrası sıçrayışı təchizat zənciri üzrə direktor Mark Kroford və onun komandasının innovativ təcrübələri ilə izah edilir:

> *İnnovasiya iki formada yarana, yeməyin özü və ya qiymətində təzahür edə bilər. Təchizatçıların bizə proaktiv qaydada yaxınlaşaraq məhsulların qablaşdırmasını dəyişmək və ya xərclərin bəzilərini ləğv etmək üçün təklif verməsini alqışlayırıq... Bəzən xərclərin idarə edilməsində, bəzən xərclərin ləğv olunmasında, bəzənsə xərclərin ləğv edilib daha keyfiyyətli məhsullara yönəldilməsində uğur qazanmışıq, beləcə, söhbət heç də hər zaman xərclərin azaldılmasından və nəyisə daha ucuz almaqdan getmir.*

www.europeansupplychainmanagement.co.uk

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. KEÇMİŞDƏ İLİŞİB QALMAQ

"*Ən yaxşı üsul köhnə üsuldur. Bu günə qədər hər zaman faydalı olub*".

Məhz bu maneə təşəbbüslərin klassik qatilidir və çox vaxt yeni əməkdaşların işə qəbulu zamanı tətbiq edilir. Yeni əməkdaşı həm də enerjisi və təşəbbüskarlığına görə işə qəbul etmisiniz (bu xüsusiyyətləri göstərməyiblərsə, onları niyə işə qəbul etmisiniz?). Əslində, hamımız yeni işə böyük enerji ilə başlayırıq. Təcrübəli əməkdaşlar da "iş üsulumuza ziddir" cümləsinə məruz qalır, bu cümlə ilə həvəsdən salınırlar.

Yeni əməkdaş işə başlayan kimi onun beynini siyasət və prosedurlar haqqında ifrat məlumatlarla yumaq ona dəyişiklik təklif etməyin mənasız olduğunu aşılayacaq. Elə ilk dəqiqədən yeni baxış dəyərli bir şeyi itirirsiniz.

"*Pabda işləməyə başladığım ilk gün diqqətimi 40 nöqsan cəlb etdi... çatlamış pəncərələr, cırılmış xalı və s. İkinci gün 39, üçüncü gün 38 nöqsan görə bildim. 40-cı gün hər şeyin qaydasında olduğunu gördüm. Halbuki heç nə dəyişməmişdi*".
Oli Barrett, "The Daily Networker"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. KEÇMİŞDƏ İLİŞİB QALMAQ

TÖVSİYƏLƏR

- Vəzifəniz bunu tələb etdikdə yeni əməkdaşlar qarşısında yeni ideya və yanaşmalara səmimi-qəlbdən açıq olduğunuzu vurğulayın.
- İclaslarda "İş üsulumuza ziddir" və ya "Yaxşı ideyadır, lakin tətbiq edə bilmərik, çünki..." kimi neytrallaşdırıcı cümlələrlə ideyaları boğmayın. Bundan sonra insanların ideyaları, sadəcə, olmayacaq.
- Söhbət uzunmüddətli praktika və prosedurlardan getdikdə belə, insanları "Bu işi görməyin daha yaxşı üsulu varmı?" sualını verməyə hər zaman təşviq edin.
- İclasların tarix dərslərinə çevrilməsinin qarşısını alın – "İllər əvvəl sınamışıq".
- Özünüzün iştirak etmədiyiniz ideya yaradıcılığı/beyin fırtınası iclaslarını təşviq edin, belə ki, iştirakçılar daha sərbəst düşünəcək, rəhbərliyin iştirakının potensial buxovlayıcı təsirinə məruz qalmayacaqlar.

"*Rəhbərlər iclasa daxil olub təəccüblənməyin normal olduğunu öyrənməlidirlər*".
Ed Ketmul, "Pixar" şirkətinin həmtəsisçisi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4. İŞLƏR HƏR ZAMAN YAXŞI GEDƏCƏK

"İşlər yaxşı gedir. Niyə dəyişək?"

Eyni iş üsuluna nə qədər çox məruz qalırıqsa, onu bir o qədər çox "yeganə iş üsulu" hesab etməyə başlayırıq. Hər şey, hətta zəif praktikalar belə normaya çevrilir.

Bu zehniyyətdən xilas olmaq üçün tövsiyələr:

- heç nədən qane olmayın və əməkdaşlarınıza da bunu aşılayın;
- iclaslarda komandanızı öz baxış bucağını dəyişdirməyə şüurlu şəkildə təşviq edin: onlar özlərini müştərinin yerinə qoymalı; işə ilk dəfə gəldiklərini təsəvvür etməlidirlər;
- vəzifə təsvirlərində proses, sistem, prosedur və ya xidmətlərin təkmilləşdirilməsi üçün ideyaların formalaşdırılmasının işin tərkib hissəsi olduğunu vurğulayın;
- komandanıza keçmiş uğurların gələcəyin təminatı olmadığını xatırladın.

Vəziyyətin hər zaman yaxşı olacağını düşünmüş şirkətlərin, hətta bütöv sektorların siyahısı olduqca uzundur: İsveç saat sənayesi, "General Motors", "Xerox", yüksəkriskli ipoteka kreditləri, dövlət sektorunda "ömürlük işlər". Yalnız innovasiya gələcəyinizə təminat verə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

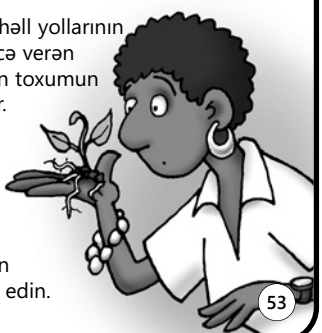


5. QISAMÜDDƏTLİ DÜŞÜNCƏ

"İnnovasiya vacibdir. Lakin gəlin diqqətimizi bu rüb üzərində cəmləşdirək. Hədəfə nail olduqdan sonra növbəti rübdə məsələyə təkrar qayıda bilərik".

Bu, biznesə klassik "qərb" yanaşmasıdır. Əlbəttə, bu o deməkdir ki, növbəti rüblər hər zaman olduğuna görə yeni yanaşma haqqında heç vaxt düşünə bilmirik. Qısa və uzunmüddətli perspektiv birlikdə mövcud ola bilər.

- Nəzarətə həddən çox yer versəniz, bu, yalnız qısamüddətli həll yollarının təklif edilməsi ilə nəticələnə bilər. Robert Satton "Yaxşı nəticə verən qəribə ideyalar" kitabında nə qədər yetişdiyini görmək üçün toxumun hər gün qazılıb çıxarılmasının daşıdığı təhlükədən bəhs edir.
- İlkin ideya yaradıcılığı mərhələsində yaradıcı proses maliyyə məsələlərindan ayrı tutulmalıdır. Yaradıcı düşüncəni biznes mənafeyindən ayırın, əks halda, bu, yalnız qısamüddətli həll yollarının təklif edilməsi və ya hər zaman eyni müzakirənin aparılması ilə nəticələnəcək.
- Mühitinizdə uzunmüddətli perspektivi stimullaşdırmaq üçün növbəti rübdə heç bir marağı olmayan kənar şəxsləri dəvət edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6. KƏNAR ŞƏXSLƏRİN MARAĞININ OLMAMASI

"Onlarda necə maraq oyada bilərəm? O şöbə ilə çox az ünsiyyət qururuq".

Əməkdaşlarınızın ideyaları komandanızın sərhədlərini aşa, bütün müəssisəyə yayıla bilər. Lakin silos zehniyyətinin (təcrid edilmiş rejimdə çalışan komanda və şöbələr) minimal əlaqənin mövcudluğuna gətirib çıxarması mümkündür. Bu əlaqəni necə yarada bilərsiniz?

Tövsiyələr:

- "sərhədlərin aşılması"nı təşviq edin, belə ki, komanda və şöbə rəhbərləri həddən artıq himayədarlıq göstərə bilirlər. "Ərazi müharibələri" nə qədər az yaranarsa, komanda və şöbələr innovativ müdaxilələrə bir o qədər açıq olarlar;
- empatiya qurun – vəziyyətə hər zaman başqa komanda və şöbələrin gözü ilə baxın. Onların fikrini soruşmaq yaxşı başlanğıc ola bilər;
- çarpaz tozlanma aparın, belə ki, eyni müəssisə daxilindəki fərqli istiqamətlərin bir araya gəlmək, məna yaratmaq və bütün şirkətdə tətbiq edilmək ehtimalı daha yüksəkdir;

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6. KƏNAR ŞƏXSLƏRİN MARAĞININ OLMAMASI

TÖVSİYƏLƏR (DAVAMI)

- innovasiyanın eyni dərəcədə təsir göstərəcəyi komanda və şöbələri ideya və innovasiyalara həsr olunan iclaslara dəvət edin;
- işləri haqqında daha yaxşı təsəvvür qazanmaq üçün başqa şöbələrdən onların iclaslarına dəvət olunmağı xahiş edin. Gələcəkdə komandanızın ideyalarına dəstək qazanmaq üçün bu bilikdən yararlana bilərsiniz;
- prosesin özününküləşdirilməsini təmin edin, belə ki, başqalarını prosesə nə qədər çox cəlb etsəniz, özlərini bir o qədər prosesin bir hissəsi hesab edərlər;
- şöbələrarası komandaların formalaşdırılmasını təşviq edin. Bu, bütöv müəssisə daxilində uzunmüddətli əməkdaşlıq və dəstəyi təbliğ edəcək;
- "Y" nəslinə mənsub əməkdaşların sevdikləri sosial şəbəkə forumlarından faydalanın. Bu nəsil, adətən, onlardan problemlərin birlikdə həllində istifadə edir. Öz intranetiniz vasitəsilə bu şəbəkələşmə formasını təşviq edə bilərsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6. KƏNAR ŞƏXSLƏRİN MARAĞININ OLMAMASI

NÜMUNƏLƏR: BİR AZ KÖHNƏ, BİR AZ YENİ

Piter Vatson "İdeyaların tarixi" adlı mükəmməl kitabında insanların e.ə. IV əsrdə şəhər mədəniyyətinə keçidinin innovasiyanı sürətləndirən əsas amil olduğunu qeyd edir. Qanun, bürokratiya, təhsil və şəhər dövləti üçün tələb olunan bütün təsisatlar bu yaxınlıq və əməkdaşlıq nəticəsində yaranır. Əvvəllər görülməmiş səviyyədə birgə yaşayış "birlikdə yaşamaq üçün əsas alətlərin" istifadəsində əməkdaşlıq tələb edirdi. XXI əsrin müəssisələrində də bu əsas alətlər dəyişməz qalır.

"Evinizə gəlib kompüterinizi təmir edən "Geek Squad" komandası komandalar arasında şirkətdənkənar sosial şəbəkələr vasitəsilə ünsiyyət nəticəsində "problemlərin həlli"nə yaradıcı yanaşması ilə tanınır. Ənənəvi rəhbərə müraciət mərhələsi ötürülür. Bu, müştəriyə operativ xidməti son dərəcə yavaşladır".
Tapskott və Vilyamsın "Vikinomika" kitabından

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7. ƏZİYYƏTİMƏ DƏYƏRMİ?

"*Burada yalnız mənfəət əsasdır – pul üçün hər şeyi edərik*".

İnsanlar onlara emosional cəhətdən təsir göstərən ideyalara daha həvəslə töhfə verirlər. Məsələn, müəssisələr ətraf mühit amillərinin də iqtisadi cəhətdən səmərəli ola biləcəyini, digər yanaşmaların fayda vermədiyi hallarda, ətraf mühit məsələlərində öncüllüyün və məsuliyyətli olmağın insanları cəlb edə biləcəyini tədricən anlamağa başlayırlar.

Tövsiyələr:

- rəhbərlik əməkdaşlara yalnız vizyonu deyil, inandığı dəyərlər haqqında da məlumat verməlidir;
- müəssisənin ətraf mühitə ümumi təsir, havaya atılan istixana qazları, etik normalar çərçivəsində təchizat kimi xüsusi layihələrə ciddi yanaşdığını nümayiş etdirmək üçün üst rəhbərliyin nümayəndələri bu layihələr üzərində çalışan komandalarda təmsil olunmalıdırlar;
- etik davranış və ətraf mühit məsələlərinin biznesə zərurət nəticəsində deyil, seçim əsasında daxil edildiyini bildirin. Bütün bunların biznes üçün səmərəliliyi artıq danılmazdır.

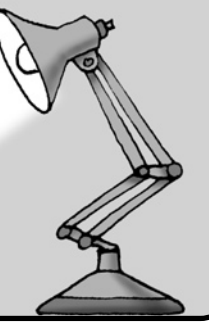
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



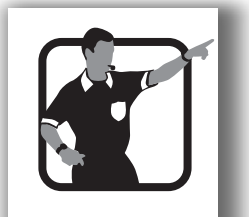
SON SÖZ – "PIXAR"DA İNNOVASİYA

"Pixar" şirkətini "Oyuncaq hekayəsi", "Ratatuy" kimi innovativ filmləri ilə tanıyırıq. "Pixar Animation" şirkətinin həmtəsisçisi Ed Katmul bu uğuru, aşağıdakılar da daxil olmaqla, bir sıra amillərlə əlaqələndirir:

- *Hər kəs hər kəslə ünsiyyət azadlığına malik olmalıdır*. Katmul qərar qəbulu iyerarxiyasının ünsiyyət strukturlarından ayrılmasını təklif edir.
- Yaradıcılıq solo fəaliyyət deyil. "Pixar film"də minlərlə ideya var. Bənzər qaydada, əksər innovasiyalar ilkin ideyanın həyata keçirilməsi üçün ideyalar silsiləsi tələb edir.
- Həqiqəti demək təhlükəsiz olmalıdır. Katmula görə, "rəhbərliyin vəzifəsi riskin qarşısını almaq deyil, uğursuzluqdan sonra özünü toplamaq bacarığı formalaşdırmaqdır".
- Kopyalamayın, yaradın. Vəzifəniz nə qədər yüksək olarsa, əvvəlki uğuru kopyalamağa meyliniz bir o qədər artır. Yeniliyin gətirəcəyi qeyri-müəyyənliyi qəbul etməlisiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZARƏTƏ NECƏ NAİL OLMALI?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Daha innovativ mühitin formalaşdırılmasının müəyyən qədər qorxu ilə müşayiət edilməməsi təbii olmazdı. Bu sualları verə bilərsiniz: "Risklər nələrdir?", "Bu hər kəsə hərəkət azadlığı vermək mənasına gəlmirmi?", "Nəzarətə necə nail olacağam?", "Bütün bunların yaxşı nəticələnəcəyini haradan bilə bilərəm?"

Bir rəhbər olaraq, (innovasiya üçün mütləq sayılan) düşüncə azadlığını hərəkət azadlığından fərqləndirməlisiniz. Başqa sözlə, əməkdaşları daim yeni və innovativ ideyalar tapmağa təşviq etməlisiniz. Lakin onlar harada öz təşəbbüsü ilə hərəkət etməli, harada rəhbərliyin icazəsini almalı olduğunu bilməlidirlər.



Nəzarəti itirmədən, hər kəsin istədiyi kimi hərəkət etməsinə yol vermədən iş yerində daha böyük eksperiment azadlığını necə yarada bilərsiniz? Bu fəsildə sizə yardım edəcək praktik alətdən bəhs edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MARK BRAUNUN 4 QUTU MODELİ



Bu sadə 4 qutu modeli pedaqoq və yazıçı Mark Braun tərəfindən yaradılmışdır. O, rəhbərlərə tədbirin tələb edildiyi sahələri rəhbər şəxsin müdaxiləsinin zəruri sayıldığı və ya eksperiment aparmağın təhlükəsiz olmadığı sahələrdən ayırmaq imkanını verir. Model iki sadə addımla başlayır:

1-ci addım: komandanızın bir üzvü haqqında düşünün və onun gördüyü işlərin siyahısını tərtib edin. Vəzifə təsvirinə daxil edilən işlərlə məhdudlaşmayın. Bunu özünüzə də tətbiq edə bilərsiniz.

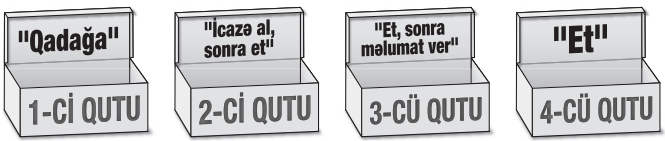
2-ci addım: sonra növbəti səhifədə dörd qutunun təsvirini oxuyun. Bu zaman siyahıya daxil etdiyiniz maddələr haqqında düşünün və onları müvafiq qutulara yerləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MARK BRAUNUN 4 QUTU MODELİ

4 qutu modeli:



İnsanların yerinə yetirdiyi işləri/tapşırıqları dörd qutuya bölüşdürə bilərsiniz:

1-ci qutu: "Qadağa" – müəyyən tapşırıqlar əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş qaydada, nəzarət altında yerinə yetirilməlidir. "Mənim dediyim kimi et". Bəzi işlərdə bu, zərurətdir. Məsələn, hərbdə. Yalnız bu cür işləməyi sevən insanlar belə işlərlə məşğul olmalıdırlar.

2-ci qutu: "İcazə al, sonra et" – işə davam etməmişdən əvvəl rəhbərliyin razılığının tələb olunduğu hallar.

3-cü qutu: "Et, sonra məlumat ver" – düzgün hesab etdiyiniz addımları ata biləcəyiniz, lakin sonradan rəhbərinizə məlumat verməli olduğunuz sahələr (yaxşı rəhbərlər müntəzəm üz-üzə görüşlər, rəy verilməsi və s. vasitəsilə bunu təşviq edirlər).

4-cü qutu: "Et" – işinizi istədiyiniz kimi etməkdə sərbəst olduğunuz sahələr.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏZARƏTƏ NECƏ NAİL OLMALI?

MARK BRAUNUN 4 QUTU MODELİ





1-ci qutu: "Qadağa" – müəyyən tapşırıqlar nəzarət altında, əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş qaydada yerinə yetirilməlidir.

- Məhdudiyyət fəaliyyətlərə qoyulsa da, düşüncələrə qoyulmamalıdır – ağlasığmazı düşünmək normaldır.
- "Qadağa" sahələrinə müəyyənləşdirilmiş etik davranış normaları daxildir, məsələn, maliyyə, pozula bilməyəcək qanunlar, təhlükəsizlik, sağlamlıq və əməyin təhlükəsizliyi haqqında qanunlar və ya əsaslı təhlükəsizlik prosedurlarının ixtisar edilməsi.
- Vaxtının böyük qismini bu rejimdə və bu qayda ilə çalışmaqla keçirən insanlardan inqilabi düşüncə gözlənilə bilməz.
- Bununla belə, "Qadağa" əksər işlərin, azı, bir hissəsi üçün mütləqdir. İnsanlar "Qadağa" sahələrinin ("eksperiment" edə bilməyəcəkləri) hansılar olduğunu bilməlidirlər – bu qaydanın pozulması cəzanı şərtləndirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MARK BRAUNUN 4 QUTU MODELİ





2-ci qutu: "İcazə al, sonra et" – işə davam etməmişdən əvvəl rəhbərliyin icazəsi alınmalıdır.

- İnsanlar işlərinin bütün aspektlərinə tətbiq oluna biləcək yeni ideyalar tapmağa aktiv surətdə təşviq edilməlidirlər. Lakin onlar həm də bilməlidirlər ki, işlərinin bəzi aspektləri ilə əlaqədar icazə tələb olunur. Məsələn, bizneslə bağlı elə çətinliklər ortaya çıxa bilər ki, əməkdaş onlardan ya xəbərdar deyil, ya da ola bilməz.
- Daim rədd cavabı alan əməkdaş ideya yaratmaq potensialı və həvəsini itirir. Əməkdaşlar bəzi ideyaların baxılmaq üçün qəbul edildiyini görməlidirlər.
- "Qadağa" qutusunda olduğu kimi, 2-ci qutuda da icazə daim tələb olunarsa, əməkdaşların əminliyini azalda, sizinsə xeyli vaxtınızı apara bilər.

Bu modelin ilk 2 qutusu daha sərt, nəzarətçi idarəetmə tərzinin xəbərçisi ola bilər. Bu yanaşmanın iderəetmə yanaşmaları arasında öz yeri var. Bu yanaşmanın nə vaxt tətbiq edilməli olduğunu və nə vaxt tətbiq edilməli olmadığını bilmək əsasdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MARK BRAUNUN 4 QUTU MODELİ





3-cü qutu: "Et, sonra məlumat ver" – işin tədbir görə bildiyiniz, lakin sonra rəhbərinizə məlumat verməli olduğunuz sahələri.

- Müəssisənizdə rəy bildirmək mədəniyyəti güclüdürsə, gərək ki, yaradıcı eksperimentlərin çoxu bu çərçivədə həyata keçiriləcək. Rəhbərlər və idarə edilən heyət arasında açıq müzakirə axını "məlumatın verilməsi"nin təyin edilmiş deyil, müntəzəm, təbii proses olduğunu göstərir.



4-cü qutu: "Et" – işin öz mühakiməniz əsasında sərbəst şəkildə yerinə yetirə biləcəyiniz hissələri.

- Gərək ki, müəssisənizdə uzun müddət stajı olan şəxslər işlərin əksəriyyətini 3 və ya 4-cü qutu daxilində yerinə yetirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 QUTU MODELİ: YEKUN FİKİRLƏR

- Əməkdaşların işlərinin böyük hissəsi 1-ci və 2-ci qutulara aiddirsə, yeni ideyaların sərbəst şəkildə axdığını hiss etmirsinizsə, tətbiq olunan qandalların hədsiz sıxıb-sıxmadığı ilə maraqlanın. Komanda üzvlərinizin eksperiment imkanlarının olduğundan xəbəri varmı?
- Əməkdaşlara rəhbərliyin icazəsinin tələb olunmadığı işlərdə eksperimentlər etmək üçün xeyli vaxt verin.

Əməkdaşlarınız ilk iki qutuya daxil olan işləri – sərbəst şəkildə eksperiment apara bilməyəcəkləri sahələri yaxşı tanımalıdırlar. Növbəti iki qutuya daxil olan işlərdə daha çox azadlıq verilir. Məsələ burasındadır ki, bu sahələrdə səhvlərə yol veriləcək və rəhbərlər bunu qəbul etməli, bununla barışmalı olacaqlar.



Düşünmək üçün qida...
2008-ci ilin kredit böhranının səbəbləri haqqında düşünün: Bəlkə də, problem tənzimləyici orqan və hökumətlərin həddən çox məsələni 4-cü qutuya aid etməsi ilə əlaqədar idi, halbuki 1-ci və 2-ci qutu tətbiq olunmalı idi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏRƏKƏTƏ KEÇMƏLİYİKMİ?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

4 qutu modelinin tətbiqi bu zaman yaxşı nəticə verir: siz komandanızın ayrı-ayrı üzvləri ilə onların işinin elə hissələrini müzakirə edə bilirsiniz ki, orada onların hərəkətə keçməyə səlahiyyəti çatır və ya çatmır.

Əksər ideyalar hərəkət etməmişdən əvvəl rəhbərin icazəsinin tələb olunduğu ilk iki qutuya, xüsusilə 2-ci qutuya aid olur. 2-ci qutuya aid ideyaların qanadlanmasına icazə verməli olub-olmadığınızı necə müəyyən edə bilərsiniz?

Əsas meyarlarınızdan biri ideya və ya ideyaların (innovasiya nadir hallarda vahid bir ideyaya əsaslanır) necə rezonans doğuracağını qiymətləndirmək olacaq. Bunun üçün təqdim edilən innovasiyanın növünə nəzər salmalıyıq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYANIN NÖVLƏRİ



İnnovasiyanın 4 ümumi növü mövcuddur:

NÖV 1 Vərdişlərinizi – vaxtınızın 90 %-i ərzində etdiklərinizi dəyişdirir.

NÖV 2 Tədrici və ya təkamül dəyişikliyi yaradır – "şablon daxilində düşünmək".

NÖV 3 3-cü növ innovasiyalar dinamikdir və köklü dəyişikliklərə səbəb olur – "şablondan kənar, lakin şablondan çox uzaqlaşmadan düşünmək".

NÖV 4 Metadəyişiklik – "Hansı şablon?"

Bu fəsildə 4 əsas innovasiya növünün xüsusiyyətlərinə nəzər salınır. Bu məlumat rəhbərlərə riski qiymətləndirməkdə yardım edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏRƏKƏTƏ KEÇMƏLİYİKMİ?



NÖV 1 KİÇİK DƏYİŞİKLİK

Böyük jestlərin xatirinə kiçik innovasiyalara laqeyd qalmayın. İnnovasiya, sanki siz uzunmüddətli "startap" rejimində imişsiniz kimi, keçmişə aid hər şeyin atılmalı olduğunu bildirən qurular tərəfindən düzgün təqdim edilmir. Bu, 100 haldan birində zəruridirsə, 99-da zəruri deyil.

Hər şeyi ləğv etməli olmadığınız 99 % hallarda innovasiyanın, ümumiyyətlə, lazım olub-olmadığı, hansı innovasiyaya ehtiyac duyulduğu haqqında düşünməlisiniz.

Hərəkətə keçmək üçün düzgün vaxt?
Mövcud praktika və prosedurlar (mümkün olan ən yaxşı formada) tənzimləndiyinə görə 1-ci növ innovasiyaların tətbiqi asandır. Nəticə isə inqilabi xarakterli olmasa da, əhəmiyyətli ola bilər.

İnsanların özlərinin düşündüyü və şəxsən reallaşdıra biləcəyi innovativ ideyalar üzərində işləmək ehtimalları daha yüksəkdir. İdeya 4 qutu modelinin 2-ci qutusuna aiddirsə və tətbiqi nisbətən asandırsa, niyə də reallaşdırılmasın?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÖV 1 KİÇİK DƏYİŞİKLİK



Kiçik tədbirlərin əsaslandırılması:

- gördüyünüz işin 90 %-i mükəmməldir. İnnovasiya hər şeyin pəncərədən bayıra atılması demək deyil. Mövcud "vərdişləriniz" vacibdir;
- sadiq qaldığınız gözəl rejim sizi uğura aparan yolun bir hissəsidir – bir dəfə ləğv olunduqdan sonra bərpa edilmir;
- dünənin innovasiyası bu günün vərdişidir;
- bütün mövcud praktikaları nəzərdən keçirib inkişaf etdirmək, gördüyünüz işi tədricən təkmilləşdirmək yenilikçi təcrübədir. İnnovasiya heç də hər zaman radikal inqilab tələb etmir;
- kiçik tədbirlərə "hə" cavabının verilməsi insanları ideyalarının ciddi qəbul olunduğunu, müsbətə doğru dəyişiklik yarada bildiyini düşünməyə sövq edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏDRİCİ DƏYİŞİKLİK



2-ci növ innovasiyalar əksər insanların tanış olduğu baxışlar sisteminə əsaslanan ənənəvi ideyalardır.

Hərəkətə keçmək üçün düzgün vaxt?
2-ci növ ideyalar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik ola bilər:

- biznesin digər hissələrində istifadə edilən ideyalar. Konsepsiya insanlara tanış olduğuna görə onların tətbiqi daha asandır;
- rəqiblərin bazara təqdim etdiyi innovasiyalar. İnnovasiya sektorun normasına çevrilirsə, mütləq hərəkətə keçməlisiniz, məsələn, köhnə stereosistemləri əvəz edən MP3 pleyerlər. Bəs yeni standartı təkmilləşdirə bilərsinizmi?;
- hazırkı vəziyyətiniz üçün hələ də məqsədəuyğun olan, lakin hazırda laqeyd qalınan köhnə praktikalar. Bəzən dəyişiklik etməyə tələsərək pis təcrübələrlə yanaşı, yaxşıları da ləğv edirik. Yenidən qiymətləndirmək məqsədəuyğun səslənirsə, onda niyə də olmasın?;

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İrəli

NÖV 2 TƏDRİCİ DƏYİŞİKLİK

XÜSUSİYYƏTLƏR (DAVAMI)

- yeni əməkdaşlar, xüsusilə də əvvəllər rəqib şirkətdə çalışmış olanlar sizə əvvəlki iş yerlərindən uyğunlaşdırılmış təkliflər irəli sürürlər. Ənənələriniz yeni əməkdaşları buxovlamır. Onlar üçün bariz olan sizə fərqli görünə bilər. Onların, heç olmasa, bəzi ideyaları üzərində işlənilməlidir. Bu şəxsləri nə üçün işə qəbul etdiyinizi xatırlayın;
- xidmətin təkmilləşdirilməsi üçün müştərilər tərəfindən təklif edilən, faydalılığı aşkar olsa da, əvvəllər heç kimin ağlına gəlməyən fikirlər. Bu fikirlər, həqiqətən, inqilabi xarakter daşıya bilər. Müştərilərin təkliflərini çox ciddi qəbul edin.

Sistemə sarsıdıcı təsir göstərməyəcəyinə görə 2-ci növ ideyalar daha kiçik risk təşkil edir - ən azı, bəziləri tətbiq olunmağa layiqdir. Lakin daxili və ya xarici bazarda daha radikal (3-cü və ya 4-cü növ) innovasiyaya ehtiyac yarandıqda nəticə uğursuz ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KÖKLÜ DƏYİŞİKLİK



3-cü növ ideyalar bazarın (daxili və ya xarici) vərdiş etdiyindən fərqli olsa da, şablondan tamamilə ağlasığmaz görünəcək qədər uzaq deyil. Buna görə də hərəkətə keçmək riskli olsa da, ekstremal təhlükə təşkil etmir.

Hərəkətə keçmək üçün düzgün vaxt?
3-cü növ innovasiyaların iş üsulunuzu kökündən dəyişmək ehtimalı yüksəkdir, lakin müəssisənizdə çoxları üçün əsaslı, narahatedici çətinliklər yarada bilər. Hazırda gördüyünüz işi dəyişməlisinizsə, hərəkətə keçməlisiniz. Lakin özünüzə bu sualı verin:
"Tətbiq edilməli olan ideya budurmu?" Sadəcə, hazırda başqa ideyanız olmadığına görə hansısa ideyanın tətbiqinə başlamayın.

Yeni ideyanın təsirinə məruz qalacaq şəxslərin uyğunlaşmaq üçün istinad nöqtələri məhdud olacaq, bu da onlar üçün diskomfort yaradacaq. Ona görə də nəticələri ehtiyatla nəzərdən keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

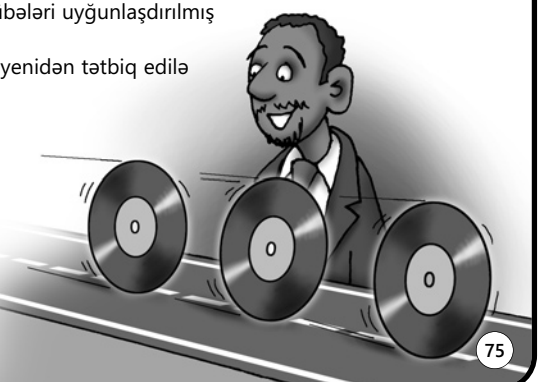
İrəli

NÖV 3 KÖKLÜ DƏYİŞİKLİK

BAŞQALARINDAN ÖYRƏNMƏK

- 3-cü növ innovasiyalar çox vaxt əvvəlcə sektor xaricində təqdim edilmiş olur, siz daha sonra onları özünüzə uyğunlaşdırırsınız.
- Yeni əməkdaşlar, xüsusilə də əvvəlki iş yerləri rəqib şirkətlər olmayanlar əvvəlki iş yerindəki təcrübələri uyğunlaşdırılmış formada irəli sürə bilərlər.
- Keçmişdə istifadə olunmuş ideyalar yenidən tətbiq edilə bilər.

Nümunə
Musiqi sahəsində çalışsa da, Detroytda avtomobil istehsalı şirkətlərinin 1950-ci illərdəki istehsal xətti texnologiyasını nəzərə alan sahibkar Berri Qordi onu öz yeni səsyazma markasına tətbiq etməyə qərar verir. Nəticədə, XX əsrin ən uğurlu səsyazma markalarından bir "Motown Records" yaranır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÖV 4 METADƏYİŞİKLİK

İRƏLİ

"*Uçurumu iki kiçik addımla keçə bilməzsiniz. Böyük addım atmalısınız*".
Lloyd Corc

Elə vaxtlar olur ki, yalnız ən böyük, ən cəsur innovasiya işə yarayır. Bazar dəyişir, yeni oyunçular sektorda iş qaydasını dəyişirlər, məhsul və ya xidmətləriniz köhnəlir, daxili praktikalar ağır yük təşkil edir və yüksək xərclər tələb edir. Bəlkə də, daxili sisteminiz durğunluq yaradır və inqilaba ehtiyac var. Yaxud bəlkə də, tamamilə yeni bazar yaratmağa çalışırsınız.



Bütün bunlar sizə aiddirsə, o halda, **mütləq** hərəkətə keçməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÖV 4 METADƏYİŞİKLİK

4-cü növ innovasiyalar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- insanların "qeyri-mümkün" adlandırdığı, lakin mümkün etmək üçün müvafiq addımın atıldığı ideyalar;
- presedentləri olmayan innovativ ideyalar;
- daxili və/və ya xarici praktikalarınızda paradiqma dəyişikliyi tələb edən ideyalar – "paradiqma dəyişikliyi olduqda hər kəs sıfır vəziyyətinə qayıdır", yəni siz və rəqiblərniz;
- müştərilərin üzünü tamamilə yeni təklifə doğru çevirdiyi və ya qəribəliyinə görə rədd etdiyi ideyalar;
- bəzən, 2-ci və 3-cü növ innovasiyalarda olduğu kimi, yeni innovasiyalar rəqib və ya başqa bizneslərdən qaynaqlana bilər. Məsələn, kvars saat İsveçdə ixtira edilsə də, onu kommersiya məhsuluna çevirənlər yaponlar oldular (və bu müddətdə İsveç saat sənayesini, demək olar ki, yox etdilər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏT NƏZƏRDƏN KEÇİRİLƏRKƏN



Bilirik ki, innovasiyanın yoxluğu müəssisənin tənəzzülü, ölümü deməkdir. İnnovasiya vacibdir, lakin:

- nə vaxt, harada innovasiya edəcəyinizi qiymətləndirməlisiniz;
- hansı dərəcədə innovasiya etməli olduğunuzu qiymətləndirməlisiniz – dəyişiklik, təkamül, yoxsa inqilab?;
- yenidən başladıqda, vaxtilə olduğu kimi, startapa çevrilirsiniz. Sıfıra qayıdırsınız. Bəs hər şeyi sıfıra qaytarmaq zəruridirmi? Yoxsa bəzi şeyləri? Yoxsa sadəcə, bir neçə şeyi?;
- hər hansı innovasiyanın risk amillərinin təsirlərini qiymətləndirməli və minimuma endirməlisiniz.

Risklərin qiymətləndirilməsi 7-ci fəslin əsas mövzusudur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ



MÜƏSSİSƏDAXİLİ TƏŞƏBBÜSKARLIĞIN DƏSTƏKLƏNMƏSİ

"Ən yaxşı sponsorlar daha çox daxili kapital əldə edir və faktiki olaraq, daxili vençur kapitalçısına çevrilirlər. Nəticədə, daha yaradıcı, innovasiyanın daha azad olduğu müəssisədaxili təşəbbüskarlıq sistemi formalaşır".
Gifford Pinçot, "Müəssisədaxili təşəbbüskarlığın praktikada tətbiqi"

Bir ideya və ya ideyalar silsiləsi üzərində çalışmaq qərarı qəbul etdikdən sonra başlıca vəzifəniz əsas oyunçuları dəstəkləməkdir, belə ki, "müəssisədaxili təşəbbüskarlığın" sponsoru sizsiniz.

Bu fəsildə innovativ ideyalar buxovlardan azad edildikdən sonra, bir rəhbər kimi, rolunuzun nədən ibarət olduğuna nəzər salınır. Əlbəttə, bu davranışların çoxu, sadəcə, yaxşı idarəetmə praktikalarıdır, lakin innovasiya mərhələsində onların tətbiqi xüsusilə aktuallaşır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Məlumatların paylaşılması
Yaxşı və pis. Xoşagəlməz məlumatları gizlədən rəhbərlər öz etibarlılığını itirirlər. Məlumat uğurdan xəbər verirsə, onu paylaşın və qeyd edin. Bununla skeptikləri öz tərəfinizə çəkəcəksiniz, belə ki, insanların çoxu dəyişikliyə müqavimət göstərir, lakin uğur təsdiq edilə bildikdə yeniliyə qoşulurlar. Kiçik dəstək şırnağı tezliklə şəlaləyə çevrilir.

Kouçluq edin
İnnovatorlarınızın məsləhətçi və/və ya kouçu kimi çıxış edin. Bu hər bir halda yaxşı idarəetmə praktikasıdır.

Dinləyin
Konstruktiv tənqidi nəzərə alın. Beləcə, innovativ ideyalar güclənəcək. Əslində, nəticələr sizi daha da irəli aparır. Odur ki, aktiv surətdə rəy almağa çalışın. Bu zaman özünümüdafiə halını almayın.

Fikirlərə açıq olun
Komandanızda doğulan və yetişdirilən ideyalar çox vaxt komanda üzvlərini özünə valeh edir. Onlar komandanın körpələridir. Buna görə də komanda üzvləri ideyaların zəif tərəflərini görməyə birlərlər. Tənqid, təkmilləşmə və ya resurs məhdudiyyətini qəbul etməyəcək qədər kor olmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Demokratik yanaşma sərgiləyin
Təkliflərə açıq olmaq əlavə fikir və ideyalar toplamaq üçün şərait yaradır, xüsusilə də innovasiyanı tətbiq edən şəxslərdən. Demokratiya bütün baxışlara eyni çəkinin tətbiq edilməsi deməkdir. Ön cəbhədə olanlar rəhbər komandadan daha məlumatlı ola bilərlər, odur ki, onların eşidilməyə ehtiyacı var.

İlk müdafiə xətti olun
İnnovasiyalar dəstək tələb edir. İnnovasiyalar səhv, tənqid və təkrarlanan işə rəvac verir. Belə hallar baş verdikdə innovatorları hər kəs qarşısında müdafiə etməlisiniz. Gifford Pinçot (müəssisədaxili təşəbbüskarlığın atası) innovativ dəyişikliyi hücum edilməli olan yad cisim kimi görən "immun sistemini sakitləşdirmək" ehtiyacından söz açırdı.

Müştərini xatırlayın
İnnovasiyanın məqsədi başqalarına fayda verməkdir. Xidmət təminatçılarının çox vaxt özünütəhlilin hökm sürdüyü dünyasında müştəri bəzən unudulur. Hər hansı innovasiya ilə əlaqədar verilməli olan vacib sual: "Bu, müştərinin gözündə əlavə dəyər təşkil edirmi?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Resurs təminatçısı olun
Siz, bir rəhbər olaraq, innovatorların çətinliklə çıxış əldə etdiyi resursları tapmaq iqtidarındasınız. Əlbəttə, bu resurslar arasında maliyyə həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Yola davam edin
Əzmli olun – innovasiya uğuru nadir hallarda asanlıqla əldə edilir. Lakin həddən artıq inad göstərməyin. Bəzən səhv fikri dəstəklədiyinizi qəbullanıb yolunuza davam etməlisiniz.

Ölçülü yanaşma qəbul edin
Əgər siz, bir rəhbər kimi, iyerarxiyanın ən yuxarısında təmsil olunmursunuzsa, komanda tərəfindən yaradılan innovasiyanı təqdim edərkən daha incə yanaşma seçməli ola bilərsiniz. Əvvəl, bir komanda olaraq, güclü cəhətlərinizə nəzər salın. Buraya baza səviyyədə aşağıdakılar daxil olmalıdır:

- güclü enerji və işə bağlılıq;
- özünü təvazökar apara və uyğunlaşa bilmək;
- strategiyanı sürətlə seçə/dəyişə bilmək;
- gizliliyin tələb olunduğu hallarda zamanla nəzərəçarpacaq kiçik dəyişikliklər edə bilmək (adətən, yüksək səviyyəli siyasi təşkilatlarda).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

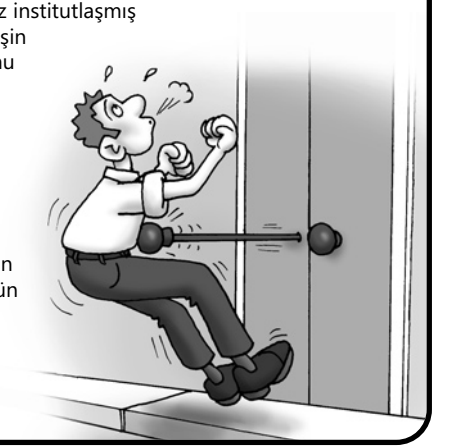
FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

MÜƏSSİSƏ İLƏ SAVAŞMAYIN

Müəssisəniz heç nə etmək məcburiyyətində deyil. Xüsusən daha iri müəssisələrdə çox vaxt yüksək dərəcədə bürokratik proses hesab edəcəyiniz institutlaşmış letargiya mövcud olur. Bu proseslər əhəmiyyətli bir işin görülməsinin, ümumiyyətlə, qeyri-mümkün olduğunu düşündürə bilər. Onlar xüsusilə aşağıdakı sahələrdə müəssisəyə sizin qarşınızda müəyyən üstünlüklər qazandırır:

- resurslara nəzarət;
- işçi heyəti üzərində güc və nəzarət;
- rəqəmlərin gücü.

Demək olar, bütün müəssisələr üçün səciyyəvi sayılan bu üç güclü cəhətlə yanaşı, məhz sizin mühitiniz üçün səciyyəvi xüsusiyyətlər də müəyyən edə bilərsiniz. Bu o deməkdir ki, güclü cəhətlərə laqeyd qalıb ən zəif olduğunuz sahələrdə mübarizə aparmağın mənası yoxdur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

MÜƏSSİSƏ İLƏ SAVAŞMAYIN



Müəssisənin güc dairəsində "savaşmayın". Güclü cəhətlərinizin istifadə edilə biləcəyi mühit və sahələrdə işləyin. Məsələn:

- resurslara nəzarət edən şəxsləri erkən mərhələdə müəyyənləşdirin və artıq qeyd olunduğu kimi, dəstək almaq üçün onları prosesə təminat məqsədilə cəlb edin;
- ən böyük güc və nəzarət imkanına malik olan şəxsləri müəyyənləşdirin və ən çox onların dəstəyini qazanmağa çalışın. Onların dünyasına daxil olun və onları başa düşün;
- işçi qüvvəsinin nəzərlərini komandanızın innovativ ideyalarına möcüzəvi şəkildə yönəltməyə çalışmayın. Müəssisə daxilində satış qüvvəniz kimi çıxış edə biləcək öncül şəxsləri müəyyənləşdirin, belə ki, qeyri-rəsmi şəbəkənin əhəmiyyəti böyükdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏALİYYƏTDƏ ROLUNUZ

QEYRİ-FORMAL ŞƏBƏKƏLƏR



Qeyri-formal şəbəkələr iyerarxiyaya əsaslanan qeyri-təbii bağlılıqlardan deyil, zəhmətlə qazanılan emosional bağlardan yaranır. Yəni insanlar sizə öhdəliyi olduğundan deyil, istədiyinə görə dəstək göstərirlər.

Başqalarına şəxsi maraq güdmədən yardım edə bilsəniz, şəbəkələriniz tədricən formalaşacaq. Mükafatınızı həmin şəxslər innovasiyanın tətbiqi mərhələsində siz və komandanızı dəstəkləmək istədikdə alacaqsınız. Uzun müddət bu şəbəkələrə investisiya etməlisiniz.

Üstünlüklər
İşlər daha sürətlə görülməli olduqda qeyri-formal şəbəkələr sistem əngəlini aşmaqda kömək edə bilər. Onlar:

- məlumat axınını sürətləndirə;
- reallığın daha aktual mənzərəsini təqdim edə;
- innovasiyanız üçün daxili satış qüvvəsi təmin edə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RİSKLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



İnnovasiya ilə əlaqəli risklər iki ümumi meyara əsaslanır. İstədiyiniz innovasiya səviyyəsini qərarlaşdırarkən bu meyarları nəzərə almalısınız. Sözügedən meyarlar aşağıdakılardır:

1. Strategiya.
2. Uğurun mümkünlüyü.

Bu iki meyarla əlaqəli bir sıra amillər mövcuddur. Onların köməyilə ideyaların və ya yenilikçi ideyaların arzuedilən nəticəyə gətirib çıxarıb-çıxarmayacağını müəyyən edirik. Əlbəttə, bu meyarlar bir-biri ilə sıx bağlıdır. Strategiyanı möhkəmləndirsəniz, uğur ehtimalı yüksələcək. Digər tərəfdən, uğur ehtimalı yüksəkdirsə, gərək ki, yaxşı, aydın strategiyanız var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İKİ TƏSİREDİCİ AMİL

1. STRATEGİYA

Strategiyanız – ideyaların həyata keçirilməsi üçün qəbul edilən yanaşma – subyektivlik, yaxud daha çox "intuisiya" və müəyyən dərəcədə obyektivlik tələb edir. Strategiya yaxşı-yaxşı götür-qoy edilibmi? Nəzərə alınmalı olan amillərə aşağıdakılar daxildir:

- Məqsədlər aydın müəyyən edilibmi? Məqsədlər haqqında aydın məlumat verilibmi?
- Dəyişikliklərə necə reaksiya veriləcəyini gözləyirsiniz, reaksiyalara necə cavab verəcəksiniz? (Nəyisə yaxşı hesab etməyiniz o demək deyil ki, başqaları da sizinlə eyni fikirdədirlər)
- Lazımi resurslara – maliyyə və digərlərinə maliksinizmi?
- Əsas maraqlı tərəflərin dəstəyini qazanmısınızmı?
- Risklərdən xəbərdarsınızmı; fəaliyyətin bütün mərhələlərində risk fərqindəliyi formalaşdırmısınızmı?
- Müştərilər necə? İdeyaları onlarla sınaqdan keçirmisinizmi?
- Bazar şəraiti dəyişirmi?

Strategiyaların zəifliyi əksərən insan amilinin nəzərə alınmamasından irəli gəlir. Adətən, strateqlər proses və prosedurları yaxşı bilsələr də, davranışları o qədər da yaxşı anlaya bilmirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İKİ TƏSİREDİCİ AMİL

2. UĞUR EHTİMALI

Bu, innovasiyanın müəyyən etdiyimiz 4 növü ilə sıx bağlıdır. Hazırkı praktikaya (vərdişlərinizə) kiçik düzəlişlərin olunmasının uğurla nəticələnmək ehtimalı təklif edilən metadəyişiklik ilə müqayisədə yükdəkdir. Lakin əsaslı strategiya mövcud olduqda metadəyişikliyin uğur ehtimalı yüksəlir.

Risk böyükdürsə və söhbət 4-cü növ innovasiyadan gedirsə, zəruri olan dəyişikliyin həyata keçirilməsini təxirə salmayın. Sadəcə, nəzərə alın ki, uğur ehtimalı daha aşağıdır. İstədiyiniz innovasiyanı həyata keçirmək üçün strategiyanız üzərində cidd-cəhdlə çalışmalısınız.

Uğur ehtimalı aşağıdakı hallarda yüksəlir:

- planınız qeyri-müəyyən vizyona deyil, güclü təhlilə əsaslanır;
- innovasiyanın növü 3 və ya 4 deyil, 1 və ya 2-dir;
- söhbət böyük qazanclardan daha çox, kiçik mənfəətlərdən gedir;
- status-kvo təhdid edilmir – komanda, şöbə və ya müəssisənin işinə minimum maneələr yaranır;
- cəlb edilən insanların sayı az olduğuna görə proqnozlaşdırıla bilməyən insan amili daha az əhəmiyyətlidir;
- aydın və tutarlı strategiyanız mövcuddur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



UĞURUN ARTIRILMASI ÜÇÜN ƏSAS AMİLLƏR

VƏZİFƏNİZ

Uğura aparan şəxsi xarakterli amillər:

- innovasiyanı başqalarının deyil, öz şəxi nəzarətinizdə saxlayırsınız;
- başqalarına tabe olmadan hərəkət etmək səlahiyyətiniz var;
- işin dayanmasına səbəb olan müdaxilələr minimum səviyyədədir;
- innovasiya ilə əlaqəli dəyişikliyi yaxından idarə edə bilirsiniz.

Əlbəttə, bu "uğurun mümkünlüyü" amillərinin bəziləri strategiyanızın bir hissəsini təşkil edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRATEGİYANIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN ƏSAS AMİLLƏR

Yaxşı strategiya uğur ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artıra, beləliklə, innovasiyaya təsir göstərə bilər. Strategiyanı hərtərəfli götür-qoy etməklə uğursuzluğa gətirib çıxara biləcək çatışmazlıqları aradan qaldırırsınız. Düzgün tətbiq edildiyi halda, innovasiyanın uğur ehtimalını artıran stategiya dəyişənləri aşağıdakılardır:

Güclü liderlik
Bu mərhələdə siz prosesə daxil olursunuz və innovasiya buradan başlayır. İnnovasiya təşəbbüsü komanda və ya şöbəniz tərəfindən göstərilib, siz də onu dəstəkləyirsiniz. İdeyanı həyata keçirmək üçün onların sizin rəhbərliyinizə, sizinsə onların işinə ehtiyacınız var. Liderlik vəzifələrinizə zəruri resursların təmin edilməsi də daxil ola bilər.



Vizyonun aydın izah edilməsi
Məqsəd hər kəsə aydındırmı? Bu ideya nəticəsində, deyək ki, iki il sonra özünüzü harada görmək istədiyinizi bir və ya iki cümlə ilə ifadə edə bilərsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



STRATEGİYANIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN ƏSAS AMİLLƏR

ZEHNƏN VƏ QƏLBƏN TAM BAĞLILIQ

Emosional (qəlb) və rasional (zehin) öhdəliklər qəbul olunduqda görülən tədbirlər ən yaxşı nəticəni təmin edir. Rasional öhdəliklərə daxildir:

- maliyyə və resurs aspektləri;
- zəruri sistemlər (innovasiyanı yavaşlatmayan, dəstəkləyən);
- aydın ünsiyyət xətləri;
- risklərin qiymətləndirilməsi.

Emosional öhdəlik vizyon, liderlik, yanaşma və motivasiya səviyyələrindən irəli gəlir. Bu həmçinin ayrı-ayrı komanda və şöbə üzvlərinin prosesə cəlb edildiyini, fikirlərinin nəzərə alındığını hiss etməsindən asılıdır, xüsusilə də ilkin ideya onlar tərəfindən irəli sürüldükdə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



STRATEGİYANIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN ƏSAS AMİLLƏR

MÜŞTƏRİNİN DÜNYASINDA YAŞAMAQ

Müştərilər indi və ya yaxın gələcəkdə nə istədiyini deyə bilsələr də, onlar da eynilə sizin kimi, iki, üç, ya da dörd il sonra nə istəyəcəyini ifadə etməkdə çətinlik çəkə bilərlər. Bazarın indiki vəziyyətini əks etdirmək istəyirsinizsə, bazarla danışın.

Bazarın beş il sonrakı vəziyyətini əks etdirməlisinizsə, müştərilər ən yaxşı məlumat mənbəyi olmaya bilər. Bu zaman yalnız intuisiyanıza etibar etməli ola bilərsiniz. Hərçənd bəzi müştərilər sizdən daha aydın ideyalara malik ola bilərlər!

Dəstək

İnnovasiyanı həyata keçirməyin ən yaxşı üsulu yolunuzu asanlaşdıran insanlara laqeyd qalmaq deyil. Biznesdə bu, maliyyə deməkdir. Yəni onların dəstəyini erkən mərhələdə qazanmağa çalışmalısınız. Digər hallarda söhbət innovativ ideyanın reallaşdırılmasında iştirak edəcək, ona töhfə verəcək şöbələrin dəstəyindən gedə bilər.

Bu həmçinin ilk tərəfdarlarınız ola biləcək az sayda müştərini (daxili və ya xarici) seçərək erkən mərhələdə onların dəstəyini qazanmaq ola bilər. Bu, rəhbərlik tərəfindən də dəstəklənməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏKRAR YOLU İLƏ İNNOVASİYA

RİSKİN AZALDILMASI

Yüksək riskli innovasiyalar və ya az presedentli innovasiya (həmçinin potensial riski yüksək olan) sadə prosesin izlənilməsi, beləliklə, riskin azaldılması ilə tədricən təqdim edilə bilər:

1. Yekun nəticənin necə olacağını proqnozlaşdırmayın.
2. Radikal olan və ya olmayan ilkin innovasiyanın bəsit prototipi ilə başlayın.
3. İnnovasiyanı rəy bildirilməsi üçün daxili və ya xarici müştəriyə təqdim edin.
4. Müştərinin verdiyi rəyləri nəzərə alın və zəruri olduqca ilkin ideyaya düzəlişlər edin.
5. Müştəriyə ikinci versiyanı təqdim edin.
6. Müştərinin əlavə rəylərini dinləyin.
7. Müştəri məmnun qalana qədər, yaxud büdcənin imkan verdiyi çərçivədə prosesi davam ertdirin.

Nəticə

8. Müştəri vacib peşəkar biliklərinizin tətbiqi nəticəsində istədiyini əldə edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏKRAR YOLU İLƏ İNNOVASİYA

NÜMUNƏ

Heç də hər zaman ünsiyyət bacarığı ilə fərqlənməyən İKT şöbələri istifadəçilər üçün yeni proqram təminatının hazırlanmasında "RAD", "DSDM" və "Waterfall" (şəlalə) kimi metodların istifadəsinin əsasını qoymuşlar. Bu metodlar müştərinin/son istifadəçinin tam iştirakı ilə potensial baxımdan radikal innovasiyanın mərhələli addımlarla təqdim olunmasına kömək edir.

Son istifadəçi İKT-nin müvafiq hesab etdiyi həll yolunu deyil, öz istədiyi həlli əldə edir.

Unutmayın ki, potensial baxımdan radikal innovasiya müştərilərə rəğmən deyil, onların köməyilə təqdim edilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YUMŞAQ QƏLB, SƏRT ZEHİN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YUMŞAQ QƏLB, SƏRT ZEHİN

İNNOVASİYA ÜÇBUCAĞI

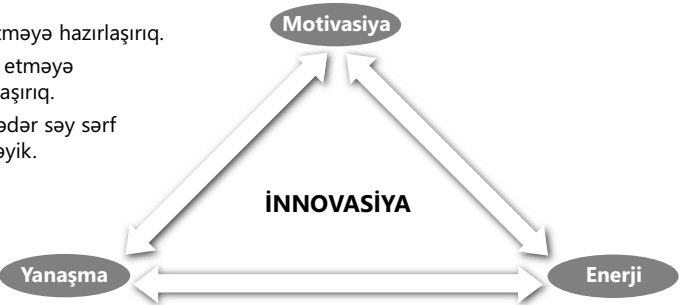


Nəticə etibarilə, yaxşı hazırlanmış strategiya mövcud olduqda və uğur şansı yüksək olduqda belə, texniki amillər və bütün əməkdaşlarınızın malik olduğu qeyri-texniki emosional təkanvericilər arasında balansın yaradılması vacibdir. Qeyri-texniki təkanvericilər aşağıdakılardır:

Motivasiya: Nə etməyə hazırlaşırıq.

Yanaşma: Necə etməyə hazırlaşırıq.

Enerji: Nə qədər səy sərf edəcəyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YUMŞAQ QƏLB, SƏRT ZEHİN



İNNOVASİYA ÜÇBUCAĞI

MOTİVASİYA

Əməkdaşlarınızın bu qeyri-texniki amilləri nə dərəcədə özününküləşdirəcəyi əvvəlki fəsillərdə müəyyən edilən, innovasiyanın qarşısını alan maneələrlə yaxından əlaqəlidir.

Motivasiya *("Bunu etmək istəyirik")*

- Müəssisənin vizyonu və dəyərləri daxili dünyamızla nə dərəcədə səsləşir?
- İnnovasiya məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsində söz haqqımız nə qədərdir?
- Bu günə qədərki cəhdlərimiz nə qədər uğurlu olub, yəni əvvəlki innovasiya cəhdlərimiz uğurlu idimi?
- Komanda və ya şöbə rəhbərimiz innovasiyaların bariz və coşqun müdafiəçisidirmi?
- Uğurun gerçək olduğunu hiss edirikmi?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YUMŞAQ QƏLB, SƏRT ZEHİN



İNNOVASİYA ÜÇBUCAĞI

YANAŞMA VƏ ENERJİ

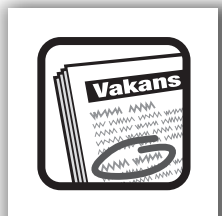
Yanaşma *("İşi bu cür görəcəyik")*

- Motivasiyamız yüksəkdirmi? (bax: əvvəlki səhifə)
- Vəziyyətə nəzarət etməyimizə nə dərəcədə imkan verilir?
- Üsul və vasitələrdən istifadə baxımından nə dərəcədə azadlığa malikik?
- Daxili münasibətimiz pozitivdirmi?

Enerji *("Bu qədər töhfə verəcəyik")*

- Fərdi və kollektiv səviyyəsində yanaşma müsbətdirmi? (bax: yuxarı)
- Hansısa həddi varmı – ifrata varırıqmı (əsassız olaraq)?
- Uğursuzluğa realist yanaşırıqmı? (uğursuzluqla üzləşmək istəmirik, amma uğursuzluğa düçar olmaq dünyanın sonu demək deyil)
- Yeni impuls təmin edən yeni əməkdaşlar kollektivə müntəzəm olaraq qoşulurmu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNNOVASİYA VƏ İNNOVASİYANIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA VƏ İNNOVASİYANIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL



QABAQCIL TƏCRÜBƏ

Bu kitabda mövcud komandanızla nə edə biləcəyinizə nəzər salınır. İndi də gəlin daha innovativ mühit üçün işə qəbulu necə apara biləcəyinizə baxaq. İşə qəbul yalnız müəssisədənkənar namizədləri cəlb etmək demək deyil. Müvəqqəti də olsa, işə qəbul müəssisə daxilində aparıla bilər.

"Komanda oyunçusu" jarqonundan o yana getmək
İş elanlarında tez-tez rast gəlinən "yaxşı komanda oyunçusu" ifadəsi ilə çox vaxt bunlar nəzərdə tutulur: "komanda ilə uyğunlaşmaq", "formalaşmış nizamı pozmamaq", "hər kəslə yaxşı dolanmaq" və ya "komandanın digər üzvləri kimi olmaq". Nadir hallarda aşağıdakı zəruri mənalar nəzərdə tutulur: "konstruktiv müqavimət", "etdiklərimizin doğruluğunun sorğulanması", "fərqli yanaşmanın gətirilməsi".

Baza "sərişdə" səviyyəsindən yayınmaq
Sınaqdan çıxmış sərişdəlilik başlanğıc nöqtəsi olsa da, çox vaxt əməkdaşların işə qəbulu zamanı nəzərə alınan sonuncu amil olur. Sərişdəyə əsaslanan müsahibə formal yoxlamaya çevrilir. Bəs bir neçə zəruri yoxlama aparılmadıqda nə olur? Yalnız sərişdəyə görə işə qəbul nəticəsində mükəmməlliyi, yaradıcı yanaşma və ya unikallığı, işə qarşı göstərilən şövqü nəzərdən qaçıra bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA VƏ İNNOVASİYANIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL



QABAQCIL TƏCRÜBƏ

"Alçaldanlar"ın işə qəbulu ("alçaldan" ("insultant") termini İçak Adizesə aid edilir). "Alçaldanlar" sizin ən fundamental inanclarınıza meydan oxuyurlar. Komanda, şöbə və ya müəssisəniz nə qədər uzun müddət mövcud olarsa, iflic vəziyyətindən çıxmaq üçün alçaldanlara duyulan ehtiyac bir o qədər artır.

"Razı narazılar"ın axtarışı
Bunlar müəssisənin maraqlarına sadiq insanlardır. Onlar bu müəssisədə işləməyi sevirlər! Lakin vəziyyətin fərqli, daha yaxşı ola biləcəyi fikri zehinlərindən çıxmır.

Etiraz etmək və dəyişmək istədiklərinə görə dəyər verilməyən bu şəxslər, bəlkə də, müəssisənizin başqa bölmələrində çalışırlar. Ola bilsin, komandanızda belə şəxslər artıq mövcuddur, amma onlara düzgün işlər həvalə edilmir. Bəlkə də, onların işə yanaşması hazırda dəstəklənmir və ya qiymətləndirilmir. Ehtimal ki, onların fürsət gördüyü yerlərdə başqaları təhlükə görürlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA VƏ İNNOVASİYANIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL



QABAQCIL TƏCRÜBƏ

İstedadlara meydanın verilməsi?
Yaradıcılıq qabiliyyəti dəyərli resursdur. Fərqli, enerjili olan, çoxlu təklif verən bir insan üçün vəzifə yarada bilərsinizmi? Hətta o sizin əvvəcədən nəzərdə tutduğunuz vəzifəyə uyğun gəlməsə belə?

Göyərçin yuvasına salmayın
Qartalı işə qəbul edib ondan müqəvva düzəltmək və ya göyərçin yuvasına salmaq nəyə lazımdır? Onun sizi cəlb edən xüsusiyyətlərindən mütləq yararlanın. Kimisə yaradıcılıq istedadına uyğun gəlməyən işlərlə məşğul olmağa vadar etmək böyük istafçılıqdır.



Sizdən nə öyrənə bilərik?
İşə qəbul zamanı aparılan müsahibə yaxşı ideya mənbəyi ola bilər. Sektorun ənənə və normalarının təsirinə məruz qalmamış insanlar təcrübəli əməkdaşların ağlına gəlməyəcək fikirlər irəli sürə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNNOVASİYA VƏ İNNOVASİYANIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜÇÜN İŞƏ QƏBUL



QABAQCIL TƏCRÜBƏ

İR seçiminə ehtiyatla yanaşın
İR üzrə mütəxəssislər işə götürməcəyəklərini çıxdaş edərək sizi də həmin şəxsləri işə qəbul etmək imkanından məhrum qoyurlar. Bütün şərtlərə uyğun gəlməsə də, fərqli, maraqlı təklifləri olan namizədləri axtarmaq üçün xahiş edin ki, tərcümeyi-hallar sizə əvvəlcədən göstərilsin.

Namizədləri yanaşma və enerjisinə görə işə qəbul edin
Güclü yanaşma və enerjinin bir şəxsdə birləşməsi çox dəyərlidir. Yaxşı yanaşma işə (və beləliklə, onun necə daha yaxşı görülə biləcəyinə dair ideyaya) həvəsin göstərilməsinə gətirib çıxarır. Güclü enerji bu innovativ ideyaların reallaşdırılması üçün hərəkətverici gücü təmin edir. Çox vaxt işin (işə qəbul zamanı həddən artıq önə çəkdiyimiz) texniki elementi öyrənilə bilir, güclü yanaşma və enerjini öyrətmək isə daha çətindir.

Sevmədiyiniz bir və ya iki nəfəri işə qəbul edin
İşə qəbul çox vaxt "kiçik mən" ssenarisinə çevrilir, belə ki, işəgötürən özününkünə bənzər maraq və zövqlərə malik şəxsləri işə qəbul edir. Ənənələr və "qrup düşüncəsi" tendensiyasına etiraz edəcək əməkdaşlar istəyirsinizsə, sizə az bənzəyən insanları işə qəbul edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QABAQCIL TƏCRÜBƏ

VƏZİFƏ TƏSVİRİ

İşə qəbuldan sonra vəzifə təsvirini təkrar nəzərdən keçirin. Təsvirə daxil olunmasını tövsiyə etdiyimiz məqamlar:

- artıq qeyd edildiyi kimi, əməkdaşlar müəssisə qarşısında dəyərlərinin bir hissəsini iş yerində müvafiq məhsul, xidmət və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün önə sürdüyü ideyalardan irəli gəldiyini bilməlidirlər. Bu, inzibati şöbələrə də eyni dərəcədə aid edilməlidir;
- vəzifənin inkişaf aspektini vurğulayın. İşlə əlaqədar bilikləri artdıqca əməkdaş vəzifənin yerinə yetirildiyi üsullara tənqidi yanaşmalıdır;
- "ağlasığmazı düşünməyin" (bax: səh. 36) məqbul olduğunu, performans qiymətləndirməsinin bir hissəsinin işə yeni baxışın gətirilməsinə əsaslanacağını vurğulayın.

Niyə də bu tövsiyələri hazırkı əməkdaşlara təqdim edib yaxşı performans göstərənləri mükafatlandırmayasınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

- İnnovasiyanın təşviqi hərtərəfli yanaşmanın qəbul olunmasını tələb edir – Mark Braun bunu Ümumi İnnovasiya İdarəetməsi adlandırır.
- Bu, insanların nəhayətsiz yaradıcı potensialının olduğuna inanmaq deməkdir.
- Bu, insanları yarada bilmədiklərinə inandıran maneələrin aşılmasını təmin etmək deməkdir.
- İnnovasiyanın təşviqi ideyanın yaradılması və həyata keçirilməsi üçün düzgün mühitin yaradılması deməkdir.
- İnnovasiyanın təşviqi azad ideya yaradıcılığı ilə xaosun aradan qaldırılması və kor-koranə hərəkət azadlığı arasında balansın qurulması deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

- İnnovasiyanın təşviqi risk səviyyələrinin qiymətləndirilməsi, yanaşmaların bunun əsasında uyğunlaşdırılması deməkdir.
- İnnovasiyanın təşviqi hansı dərəcədə innovativliyə ehtiyac duyulduğunu bilməkdir – tədrici, yoxsa köklü?
- Bu, həyata keçirilməyə başladıqdan sonra komandanın (daxili təşəbbüskarlarınızın) ideyalarını dəstəkləmək deməkdir.
- Bu, qeyri-texniki (insanlar və duyğular), eləcə də texniki (proses və prosedurlar) amillərin əhəmiyyətinin qəbul edilməsi deməkdir.
- İnnovasiyanın təşviqi innovatorların axtarışı üçün işə qəbul prosesinin keçirilməsi deməkdir.
- İnnovasiyanın təşviqi kommersiya və ya qeyri-kommersiya sektorunda çalışdığınızdan asılı olmayaraq, biznesdə innovasiyaya hər zaman ehtiyac duyulduğunu qəbul etmək deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMAT

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI VƏ FAYDALI MATERİALLAR



Duqlas Miller, "Parlaq ideya" ("Brilliant Idea"), "Pearson", 2007 (müəssisədaxili təşəbbüskarlar üçün) – "Strategiya" başlıqlı 9-cu fəsil xüsusilə faydalıdır

Mark Braun, "Dinozavr nəsli: Sağ qalanlar üçün biznes və şəxsi həyatda uğur bələdçisi" ("Dinosaur Strain: Survivor's Guide to Personal and Business Success"), "ICE Books", 1993

Qay Klakston, "Dovşan beyin, tısbağa zehin: az düşündükdə intellekt niyə artır" ("Hare Brain Tortoise Mind: Why Intelligence Increases When You Think Less"), "4th Estate", 1998

Gifford Pinçot və Ron Pellman, "Müəssisədaxili təşəbbüskarlığın praktikada tətbiqi" ("Intrapreneuring in Action"), "Berrett Koehler", 1999

Duqlas Miller, "Öz şansınızı yaradın" ("Make Your Own Good Fortune"), "BBC Active", 2006 (fürsətdən yararlananlar üçün)

İ.Nonaka və H.Takeuçi, "Bilik yaradşirkət" ("The Knowledge Creating Company"), "Oxford University Press", ABŞ, 1995

Tom Kelli, "İnnovasiyanın 10 üzü: yaradıcılığın artırılması üçün strategiyalar" ("The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity"), "Profile Books", 2006

Robert Satton, "Yaxşı nəticə verən qəribə ideyalar" ("Weird Ideas That Work"), "Free Press", 2002

D.Tapskot və A.Vilyams, "Vikonomika – Kütləvi əməkdaşlıq hər şeyi necə dəyişir" ("Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything"), "Atlantic Books", 2007

"Harvard Business Review" məqalələri: Koyn, Klifford və Day, "Şablon daxilində cığır açan fikirlər" ("Breakthrough thinking from inside the box"), "HBR", dekabr, 2007

""Pixar" kollektiv yaradıcılığı necə dəstəkləyir" ("How Pixar Fosters Collective Creativity"), "HBR", sentyabr, 2008

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMATLAR

TÖVSİYƏ EDİLƏN VEB-SAYTLAR



"Dolphin" indeks indikatoru "DII" – gərək ki, müəssisənizin cari innovasiyaya uyğunluq səviyyəsinin "iqlim" amilləri əsasında ölçülməsi üçün ən yaxşı araşdırılmış və ən əhatəli alət. **www.dolphinindex.com**

www.headscratchers.com

www.iceurope.com – Mark Braunun şəxsi veb-saytı.

www.m1creativity.co.uk – innovasiya üçün "iqlim" amilləri haqqında müxtəlif araşdırma layihələrinin xülasəsinin verildiyi faydalı veb-sayt.

www.ted.com – xüsusilə ser Ken Robinsonun "Yaradıcılıq lehinə arqument" ("The Case for Creativity") adlı nitqini tövsiyə edirəm.

Oli Barrettin bloqu: **www.dailynetworker.co.uk.** Oli Britaniyada şəbəkələşmə üzrə, bəlkə də, aparıcı sahibkardır. O, yaradıcılıq və innovasiyaya xüsusi maraq göstərir, apardığı bloq isə müasir düşüncənin öyrənilməsi üçün faydalı mənbədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Duqlas Miller
Duqlas yazıçı, natiq, təlimçi və radio proqramlarının müntəzəm qonağıdır. Son üç ildə fərdi inkişaf mövzusunda yeddi kitabı nəşr olunub. O, müntəzəm olaraq, təlimçi kimi fəaliyyət göstərir: Kosovo, Bosniya, Gürcüstan, Haiti, Polşa, İtaliya və Almaniyada BMT və ATƏT missiyaları və agentlikləri adından; Frankfurtda Avropa Mərkəzi Bankı üçün və Birləşmiş Krallıqda bir sıra dövlət və özəl sektor Müəssisələri üçün.

Əlaqə
Duqlasla əlaqə üçün: doug@dougmiller.demon.co.uk

Minnətdarlıq
4 qutu modeli, eləcə də müəssisə daxilində innovasiya və yaradıcılığı daha yaxşı başa düşməyə kömək edən digər dərin qənaətləri bu kitabda təqdim olunan pedaqoq və yazıçı Mark Brauna daimi faydalı məsləhətlərinə görə təşəkkürümü bildirmək istərdim. Həmçinin mükəmməl saytı ilə müəssisə əsaslı və inkişafla əlaqəli məsələlər haqqında müasir fikirlərdən xəbərdar qalmaq üçün dəyərli və asan əldə oluna bilən resurs təmin edən, businessballs.com saytının müəllifi Alan Çepmenə minnətdarlığımı bildirmək istəyirəm. Alan müntəzəm və daimi dəstəkçidir. Bu kitab qızlarım Lili və İzabelə həsr olunur. Ümidvaram, onlar həyatının qalan hissəsində də indiki qədər yaradıcı olarlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd