

xnovate

hack the process • empower the team

KURUMSAL İNOVASYONUN BAŞARISI İÇİN OKR VE GELİŞİM ODAKLI ZİHNİYETİN ÖNEMİ

Xnovate Circle Komünitesi
Çalışma Grubu Raporu

Xnovate bir  programıdır.



TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI

TTGV; 1991 yılında kamu-özel sektör işbirliği ile Türkiye’de özel sektörün teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleyerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulmuştur. TTGV; «Teknoloji Üreten Türkiye» vizyonu ışığında, teknoloji ve inovasyon alanlarındaki küresel gelişmeleri takip eden, ilham veren, vizyon sağlayan, birlikte öğrenerek gelişen, öğreten ve uygulayan; dinamik entelektüel sermayesini topluma yaygın etki sağlamak amacıyla paylaşan tarafsız, çevik bir güven platformu olarak değer üretmektedir. Ekosistemi dinleyerek, duyarak, görerek, ilham alarak, öğrenerek uygulayıcı bir kurum olarak ihtiyaç tanımlayarak, ihtiyaca yönelik yenilikçi, özgün, yaygın etki üretecek ve yerele uygulanacak, vizyoner bakış açısı ile farklı perspektifleri içeren bilgiyi oluşturmakta; bilgileri toplamakta ve/veya üretmektedir. Bu bilgiyi ekosisteme aktarmak, paylaşmak için yeni, sürekli öğrenen ve değişen özgün modeller tasarlayarak, pilot uygulamalarla denemekte, geliştirmekte ve uygulamaya geçirmektedir



Xnovate; özel sektörde rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan bir TTGV programıdır. Çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda inovasyon yapanlara; birlikte öğrenen ve gelişen bir komünite içinde yeni fikir ve yöntemlerin konuşulacağı ve uygulanacağı ortamlar ve araçlar sunmaktadır. Xnovate Programı; teknoloji ve inovasyon alanında kişilere yeni ve keşfedilmemiş metot ve süreç tasarımları, endüstriyel inovasyonda devrimsel değişikliklere ışık tutabilecek organizasyonel yöntemleri ve uygulamaları geliştirmelerini ve yaygınlaştırmalarını katalize edecek araçlar sunar. Bu değerlerle oluşturulmuş olan Xnovate programı, 2 ana dalda faaliyet gösterir. İlki değişim öncüsü uygulayıcı topluluk ağının genişletilmesi ve topluluk içi etkileşimin artırılması “birlikte çalışarak gelişme” için gerekli platform ve ortamların sağlanması; ikincisi ise teknoloji ve inovasyon alanında gelişimi ve değişimi yaşam felsefesi haline getirmiş olan bu aşdaki gönüllülerin birlikte oluşturduğu inovatif fikirlerin, yöntem ve metodolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Programın merkezinde; inovasyon odaklı uygulayıcı komüniteler vardır.

Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV’ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır. Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.



Teknoloji ve inovasyona ilgili kişiler arasında bir ağ oluşturmak, bu ağ içerisinde bilginin ve iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlamak, inovasyon süreçlerindeki zorluklar üzerinde ortak çalışmalar yapmak ve katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerini desteklemek amacıyla oluşturulan uygulayıcı topluluk ağıdır. Bu kapsamda; 2018 yılında Xnovate Programı tarafından hayata geçirilen Xnovate Circle; teknoloji ve inovasyon konusunda konuşan, paylaşan, sorunları gündeme getiren, birlikte öğrenen ve çözüm geliştirmeye çalışan komünite yapılanmasıdır. Xnovate Circle komünitesinin genişleyen halkalarında teknoloji ve inovasyon alanında network kazandıran, ilham veren, birlikte öğrenen ve üreten, tecrübe aktarımını sağlayan komünite üyeleri bir araya gelmeye ve yeni çalışmalar yapmaya devam etmektedir. Komünitenin özünü oluşturan “Paylaşarak Gelişiyoruz” mottosuyla, yaygınlaştırılmaya çalışılan inovasyon kültürünün bir parçası olan komünite üyeleri; cevabını aradığı soruları veya karşılaştıkları güçlükleri Circle komünitesinden destek isteyerek çözebilir, başarı ve başarısızlık hikayelerini paylaşabilir, dinleyebilir, komünite altında gerçekleşen faaliyetlere katılım gösterebilir.

KURUMSAL İNOVASYONUN BAŞARISI İÇİN OKR VE GELİŞİM ODAKLI ZİHNİYETİN ÖNEMİ

Xnovate Circle Komünitesi
Çalışma Grubu Raporu

Çalışma grupları, birlikte çözüm ve değer üretme motivasyonuna sahip olan Xnovate komünite üyelerini içlerindeki kıvılcımı ateşlemek üzere bir araya getirmek amacı ile tasarlanmış Xnovate faaliyetidir. Gerek komünitenin ortak ya da münferit sesiyle gerekse Xnovate ekibinin inovasyon dünyasını yakından takip ederek ulaştığı güncel inovasyon sorunları ve konuları çalışma gruplarında, konunun içeriğine göre haftalar süren çalışmalarla ele alınır. Dünya literatürleri taranır, konu ile ilgili çalışmalar incelenir, öğrenilmiş dersler ve durum örnekleri analiz edilir ve tüm bunlara komünite üyelerinin tecrübeleri de eklenerek inovasyon ekosistemine yararlı olacak bir çıktı meydana gelir. Yapısı gereği yüksek motivasyon, emek ve işbirliği isteyen Çalışma Grubu çalışmaları 2019 yılı itibarı hayata geçirilmiştir. Hayata geçirildiği tarihten itibaren Xnovate komünite üyeleri tarafından rağbet görmüş ve görmeye devam etmekte, inovasyon ekosistemine faydalı çıktılar üretmektedir.

“Kurumsal İnovasyonun Başarısı İçin OKR ve Gelişim Odaklı Zihniyetin Önemi” isimli Ortak Akıl Çalıştay raporunda emeği geçen komünite üyelerimizden

Başar ATAÇ

Bülent GÜMÜŞ

Esra AKGÜN

Fatih AL

ve

Murat SEYFİ'ye

***Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Xnovate Programı olarak
teşekkür ederiz.***

İÇİNDEKİLER

1.

GİRİŞ	3
-------	---

2.

HEDEFLER VE ANAHTAR SONUÇLAR (OKR)	6
OKR'NİN ÇERÇEVESİ	7
OKR'NİN FAYDALARI	8
HEDEFLER (OBJECTİVES)	9
ANAHTAR SONUÇLAR (KEY RESULTS)	9
OKR'NİN ORTAK ÖZELLİKLERİ	10

3.

OKR'LER İLE KURUMSAL İNOVASYONU YÖNLENDİRMEK	12
İNOVASYONA GİDEN YOLDA: GELİŞİM ODAKLI ZİHNİYET	14

4.

KAYNAKLAR	18
-----------	----

5.

EMEĞİ GEÇEN KOMÜNİTE ÜYELERİMİZ	19
---------------------------------	----



1

KURUMSAL İNOVASYONUN BAŞARISI İÇİN OKR VE GELİŞİM ODAKLI ZİHNİYETİN ÖNEMİ

Giriş

Günümüz dünyasının en önemli konularından olan girişimcilik ve inovasyon kavramlarının modern açıklaması, 20.yy'ın en bilinen iktisatçılardan J.A. Schumpeter tarafından (Schumpeter, 1934) yapılmıştır. Schumpeter, girişimciliğin ekonomik büyüme ve kalkınmanın dinamosu olduğunu, inovasyonun da bunun kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

OECD'nin 2018 yılında inovasyon konusunda yayınladığı 4. Oslo Kılavuzuna göre:

İnovasyon, iş yeniliği, firmanın önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve piyasaya sunulan ya da firma tarafından kullanılan yeni veya geliştirilmiş bir ürün ya da iş sürecidir (ya da bunların bir birleşimidir).

TS EN ISO 56000 İnovasyon Yönetimi Standardı'na göre:

İnovasyon: Değeri gerçekleştiren veya yeniden yapılandıran, yeni veya değiştirilmiş unsur/varlıktır.

Organizasyonlar, küresel piyasada rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajlarını tutmak için, ürünlerinde yenilik yapmanın yanı sıra süreçlerinde, hizmetlerinde, örgütsel yapılarında ve iş modellerinde de yenilikler yapmaları gerekmektedir. Nasıl ki bir vücudun sağlıklı olması için sadece beynin veya kalbin sağlıklı olması yetmez, tüm organ ve uzuvların da sağlıklı olması gerekirse organizasyonlarda da ürün inovasyonlarının yanı sıra satın almadan pazarlamaya insan kaynakları yönetiminden üretim süreçlerine kadar tüm işlevlerinde inovasyonlar yapmak zorundadır.

Teknolojideki ve piyasalardaki hızlı ve hatta artan ivmeli değişimden ötürü organizasyonların değişime daha hızlı ayak uydurması beklenmektedir. Dolayısıyla, ürün geliştirme ve proje yönetiminde kullanılan **çevik (agile)** yaklaşım metodolojisinin yansımaları organizasyonel yönetimde de yaygınlaşmaktadır.

Peter Drucker'ın öncülük ettiği **Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives, MbO)** yaklaşımı, yani organizasyona, birimlere ve kişilere yıllık hedefler koymak ve ilgili performans değerlendirmesini yıllık yapmak; çevik organizasyon kültürüne artık yetersiz gelmektedir. Ayrıca, Hedeflerle Yönetim yaklaşımında genellikle çalışanların kolay ulaşılabilecek hedefler belirlemelerinin organizasyonları daha çok artımsal iyileştirmeler ve küçük sayılabilecek yeniliklere (incremental veya sustaining innovation) mahkum kıldığı gözlenmektedir. Fortune 100 veya 500 gibi listelerdeki organizasyonların hızla değiştiği, geleneksel organizasyonların rekabette geride kaldığı ve hatta kapandığı bir ortamda, Hedeflerle Yönetim yaklaşımı radikal ve bozucu inovasyon çalışmalarının önünde bir engel olmaya başlamaktadır.

Intel yöneticilerden Andy Grove tarafından geliştirilen **Hedefler ve Anahtar Sonuçlar** metodu (Objectives and Key Results, OKR), temelini Hedeflerle Yönetim ve Çevik Yönetim yaklaşımlarından alır. OKR, eski Intel çalışanı olan John Doerr tarafından Google'a tanıtılmış ve burada uygulanarak daha geniş kitleler tarafından bilinir olmuştur. Günümüzde daha da yaygınlaşarak Amazon, Siemens, Deloitte, Samsung, Netflix, Google, LinkedIn, Twitter, Facebook, Samsung, BMW gibi dünyanın önde gelen birçok firması tarafından hedeflere ulaşabilmek için kullanılan bir yönetim metodolojisi ve kurumlarda ortak çalışmaya dayalı kısa döngülerde hızlı gelişim sağlayan ve öğrenme ortamı yaratan bir sistem haline gelmiştir. Türkiye'de ise son zamanlarda tanınmaya ve Koç Holding, Garanti Teknoloji ve Vestel gibi firmalarda uygulanmaya başlamıştır.



2

HEDEFLER VE ANAHTAR SONUÇLAR (OKR)

OKR, organizasyonun öncelikli hedeflerine ulaşması için geliştirilmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumlara aşağıdaki alanlarda yön verir:

- Vizyon ve misyonu net hedefler üzerinden görünür kılar ve stratejilerin hayata geçmesine olanak sağlar.
- En önemli hedefleri belirlemede netlik sağlar.
- 3 ay takiplerle, yıl sonunda doğru sonuçlar odaklanmayı sağlar.
- Kaynak dağılımını hedeflere uygun olarak yapar.
- Organizasyon hedefleri ile çalışan hedeflerinin hizalanmasını sağlar.

OKR sistemi hedeflerin ve ardından anahtar sonuçların belirlenmesiyle başlar.

OKR'NİN ÇERÇEVESİ



HEDEFLER

İlham veren ve yön belirleyen hedefler

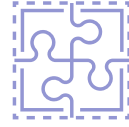
Nereye gitmem gerekiyor?



ANAHTAR SONUÇLAR

Bir hedefe doğru ilerlemeyi ölçen adımlar

Hedefe ulaştığı mı nasıl bileceğim?



İNİSİYATİFLER

Anahtar sonuçların ilerlemesini sağlamak için gerekli kararlar, projeler ve görevler

Hedefe ulaşmak için ne yapacağım?

OKR'NİN FAYDALARI



Odaklanma ve Önceliklendirme (Focus)

OKR ile en kritik hedefler organizasyondaki herkes tarafından bilinir ve hedef odaklı çalışma ile herkes daha disiplinli ve efektif çalışır.



Hizalama (Alignment)

OKR'ler organizasyonun stratejileri ile hedeflere ulaşmasında bütün birimler arasında hizalanma sağlar.



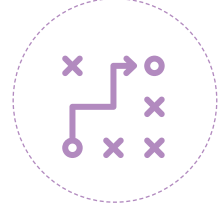
Adanmışlık ve Motivasyon (Commitment)

OKR'ler çalışanların hedeflere olan katkısını net bir şekilde ortaya koyduğundan, çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilir. Bunun yanı sıra, çalışanlar hedef belirleme sürecine dahil oldukları için motivasyonları ve kuruma olan bağlılıkları artar.



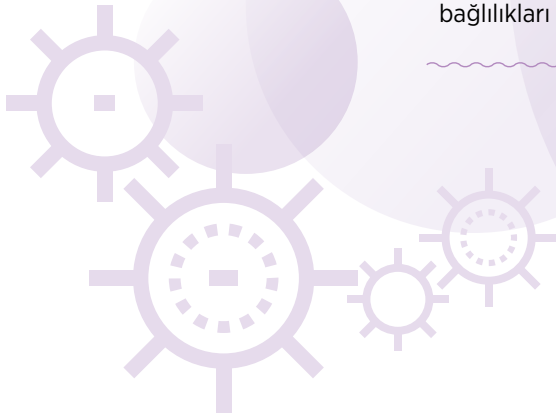
Şeffaflık (Transparency)

OKR'ler organizasyonda bütün çalışanlar tarafından görülebildiği için başarıyı da görünür kılar ve çalışanları en iyiyi yapmaya teşvik eder.



Esnetmek (Stretching)

OKR'ler belirlenirken kolay erişilebilir hedefler yerine erişilmesi zor, iddialı ve büyük hedefler belirlenir. Burada amaç artımsal iyileştirmeler değil radikal değişiklikler yapmaktır.



HEDEFLER (OBJECTIVES)

Hedefler, *“Nereye gitmek istiyorum?”* *“Ne elde etmek istiyorum?”* sorularına verilen cevaplardır. Heyecan uyandıran, duygu barındıran ifadelerle çalışanlarda tutku sağlayacak yapıda ifade edilirler. Örneğin; *“Müşterilerimiz web sitemizde vakit geçirmekten keyif almalarını sağlamak.”* örnek gösterilebilecek bir hedeftir.

Hedef belirlemenin önemi, organizasyon, birim ve çalışan için en kritik amacı belirleyip enerjinin ve kaynakların o hedef doğrultusunda kullanılmasıdır.

Organizasyonların ve çalışanların birçok hedefi vardır. Bununla birlikte bu hedeflere aynı anda odaklanmak çok zor hatta kimi zaman imkânsızdır. Pareto prensibi gereği, başarının büyük bir kısmını hedeflerin az bir kısmı şekillendireceği için, en kritik hedefleri belirlemek ve kaynakları bu hedeflere aktarmak gerekir. Bu bilgiler ışığında, ideal olarak seçilmesi gereken hedef sayısının 5 olması tavsiye edilmektedir.

Organizasyonlar hedefleri önem sırasına göre belirlemek, belirsizlik içerisinde savrulmayı önler. Bunun yanı sıra organizasyonun ve çalışanların hedeflerini sürekli görebildikleri bir mekanizma ilham verir ve geleceği daha net görmeyi sağlar. Organizasyonun bütün kaynakları o hedeflere göre hizalanır ve ona hizmet ederek sonuca ulaşmayı kolaylaştırır.

“Gideceği limanı bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez.”

Montaigne

ANAHTAR SONUÇLAR (KEY RESULTS)

Anahtar sonuçlar, hedefe ulaşma yolundaki aşamaları ölçen kritik sonuçlardır. Anahtar sonuçlar, *“Oraya vardığımızı nasıl biliriz?”* sorusuna verilen cevaptır. Her bir hedef için ideal olarak 3-5 adet anahtar sonuç ile takip edilmesi tavsiye edilmektedir.

“Müşterilerimiz web sitemizde vakit geçirmekten keyif almalarını sağlamak.” hedefinin örnek 3 anahtar sonucu aşağıdaki gibi verilebilir:

- Günde 3500 görüntülemeye ulaşılması
- Organik trafiğin %20 oranında artması
- Yükleme hızının %50 artırılması.

OKR'NİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

- Hedefe ulaşmak için her adımı **“ölçülebilir”** hâle getirmek gereklidir. Başka bir deyişle, anahtar sonuçlar sayısal verilerden oluşmaktadır.
- Hedefler ve anahtar sonuçlar **“zorlayıcı”** olmalıdır. Çalışanların yeni öğrenme alanları bulunduğu, değişimi ve yaratıcılığı bir fırsat olarak gördüğü süreçleri barındırmalıdır.
- Hedefler ve anahtar sonuçlar **“yalın ve net”** olarak ifade edilmelidir.
- Hedefler ve anahtar sonuçlar **“belirli dönemlerde”** takip edilmelidir.
- Hedefler **“heyecan uyandıran”** bir yapıda olmalıdır.





3

OKR'LER İLE KURUMSAL İNOVASYONU YÖNLENDİRMEK

Dünyadaki hızlı değişimin ve bu değişim için Hedeflerle Yönetim yaklaşımının yetersiz kaldığından bahsetmiştik. John Doerr, *“Önemli Olanı Ölç”* (Measure what matters) kitabında *“OKR – 10x büyümeyi sağlayan basit fikir”* ifadesini kullanır. OKR sistemi ile amaç sadece *“hayatta kalmak”* değil, aynı zamanda 10x büyümeyi sağlamaktır. Bu büyüme ise ancak radikal ve yıkıcı inovasyon ile mümkündür.

Dünyanın en inovatif şirketleri OKR'leri bir çerçeve olarak kullanır. Alphabet'in CEO'su ve Google'ın kurucu ortağı Larry Page'e göre, *“OKR'ler, birçok kez 10 kat büyümemize yardımcı oldu. ‘Dünyanın bilgisini organize etme’ gibi çılgınca cesur misyonumuzu belki de başarılabilir hale getirmeye yardımcı oldular. Beni ve şirketin geri kalanını en önemli zamanda, zamanında ve doğru yolda tuttular.”*

OKR sisteminde, her bir çalışan için belirlediği hedeflerin birkaçının *“heyecan uyandıran”* olması beklenir. İşte bu hedefler 10x büyümeyi getirecek hedeflerdir. Heyecan uyandıran hedefler için artımsal inovasyon yetersiz kalacağından en başından böyle büyük bir etki yaratacak **radikal inovasyon** hedeflenir. Bu bağlamda, OKR sistemi, organizasyonlarda inovasyon çalışmalarının daha sistematik yapılmasını, tüm çalışanlara yayılmasını ve organizasyonun inovasyon strateji ve hedefleri ile hizalanmasını sağlayan önemli bir sistemdir.

OKR; organizasyonların fırsatları görmelerine, çözüm yollarını daha hızlı tespit edebilmelerine ve inovasyon potansiyellerini keşfedip bunu güçlü bir kas haline getirmelerine yardımcı olur.

Günümüzde Y ve Z kuşaklarının iş hayatına adım atmasıyla birlikte 'iş anlamlandırma ve sahiplenme' kavramları daha da önem kazandı. Çalışanlar organizasyon, departman ve dahil olduğu projelerde *“iş anlamlandırarak”* yapmayı isterler. OKR'ler çalışanlara yaptıkları işi anlamlandırmada ve sahiplenmede yardımcı olurlar. Bu aşamada OKR'ler aksiyonlar ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı göstererek çalışanlara hem işi anlamlandırma hem de iş sahiplenme bağlamında değer katar. Böylelikle çalışanlar iş birliği ile nasıl katkıda bulunacaklarını bilirler ve yaptıkları işin değerini görebilirler. Bunun sonucunda çalışanlar hiç zaman kaybetmeden yeni fikirlere açık olacak, organizasyonlar ise bu sayede çalışanlarının gerçekçi bir hedef belirlemelerine imkan sağlamış olacaktır.

Allbirds, sürdürülebilir ayakkabılarıyla tanınan popüler bir giyim firmasıdır. “Daha iyi şeyleri daha iyi bir şekilde yapmak” üzere misyonu vardır. Sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarının bir parçası olarak, ayakkabılarının karbon nötr olmasını hedeflemektedirler. Bu hedefe uygun oluşturdukları OKR aşağıdaki gibidir.

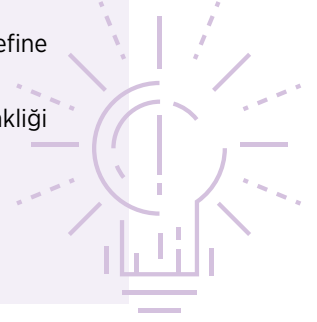
Hedef: Sektörümüzdeki en düşük karbon ayak izini sahip olmak.

Anahtar Sonuç 1: Tedarik zinciri ve nakliye altyapısında %100 sıfır atık hedefine ulaşmak.

Anahtar Sonuç 2: Hesaplanan karbondioksit emisyonları için %100 karbon denkliliği ödemek.

Anahtar Sonuç 3: Malzemelerin %25'inin kompostlanabilir olması.

Anahtar Sonuç 4: Malzemelerin %75'inin biyolojik olarak parçalanabilir olması.



İNOVASYONA GİDEN YOLDA: GELİŞİM ODAKLI ZİHNİYET

OKR'nin klasik hedef belirleme yaklaşımlarından farkı, hedeflerin gerçekçi fakat zorlayıcı ve heyecan uyandırıcı olmasıdır. Bu durumda, çalışanların konfor alanlarından çıkması; bunun için de motivasyonlarının yüksek olması ve kendilerini geliştirmeye istekli olması beklenir. Ek olarak, organizasyon kültürünün de gelişime açık ve destekleyici olması gerekir.

Başarının psikolojisi ve öğrenme alanında çalışan Stanford Üniversitesi'nden Profesör Carol Dweck **"Mindset"** adlı kitabında insanların iki farklı zihniyete sahip olabileceğini söylemektedir.

"Sabit zihniyetli" kişiler yeteneklerin doğuştan geldiğine ve sadece yeteneğe bağlı bir başarıya inanırlar. Eleştirileri tehdit olarak algırlar. Mevcut itibarlarını ve algılarını bozmamak için harekete geçmekten çekinirler. Zorluklar karşısında kolayca pes edip, vazgeçebilirler. Konfor alanlarından çıkmayı ve çaba sarf etmeyi anlamsız bulurlar.

Aksine **"gelişim odaklı"** düşünen kişiler yeteneklerin zamanla, deneyimle ve öğrenmeyle gelişebileceğine inanırlar. Zorluklarla başa çıkmayı severler. Çaba göstermeyi öğrenmenin bir parçası olarak görürler. Eleştirilerden ve hatalardan öğrenirler. Kendilerini esnetmek isterler ve bu sayede sınırları zorlayarak büyüyüp geliştireceklerine inanırlar. Konfor alanlarının dışına çıkmayı denerler.

Carol Dweck hiçbirimizin %100 büyüme odaklı ya da %100 sabit zihniyette olmadığını ve bu iki nokta arasında bir yerde olduğumuzu ifade ediyor. Bu durum yetiştiğimiz ortam, içinde çalıştığımız organizasyondaki kültür, hatalara gösterilen tolerans, fikirlere karşı yargılama olup olmaması, gelişimin teşvik edilip edilememesi gibi birçok etkene bağlı olarak değişebilir. Gelişim odaklı düşünen kişilerin bazı durumlarda sabit zihniyet tuzağına düştüklerini de söylemek mümkündür.

Kurumsal dünyada bazı çalışanların bir üst düzeye terfi ettikten sonra zaman zaman sabit zihniyet tuzağına düştüklerini de görebiliyoruz. Kendilerini artık çok olgun gördükleri ve herşeyi bilmeleri gerektiğine inandıkları için zayıflıklarının ortaya çıkmasından korkabilmektedirler.

Eğer kendinizi herhangi bir zorlu durum karşısında tedirgin olmuş ve korkuyor buluyorsanız, sabit zihniyet tuzağına düşüyorsunuz demektir. Bu tür zorlayıcı durumları tehdit olarak görmek ve konfor alanından çıkamamak, bahaneler bulmaya başlamak sabit zihniyette olmak anlamına gelmektedir.

Herhangi bir zorlayıcı durum karşısında heyecan duyuyorsanız ve daha çok fırsatlara odaklanıyorsanız **"gelişim odaklı"** düşünüyorsunuz demektir.

Kurumsal dünyada bu kültürü oluşturmak için organizasyondaki yöneticilere yönelik mesajlarını, Carol Dweck 4 ana başlıkta ele alıyor:

1. İşe alım yaparken sadece zeki ve parlak olanların değil; tutkulu, adanmış ve öğrenmeye istekli kişilerin tercih edilmesi.
2. İşe yeni başlayanların tamamen hazır olmadıkları, sadece öğrenmeye hazır kişiler olduklarının farkına varılması.
3. Konfor alanının dışına çıkacak kadar esneyebilen ve kabul edilebilir risk alabilen kişilerle çalışmanın önemi.
4. Çalışanların işe olan ilgi, bağlılık ve tutkularının takdir edilmesi, sonuçtan daha çok süreç üzerinden takdir edilmeleri.

Çalışanların süreçteki stratejisinin, dayanıklılığı, tutarlılığı ve çabasının dikkate alınarak takdir edilmesi **“gelişim odaklı”** kültürün oluşmasında en temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Süreç boyunca çoğunlukla çok çaba harcanır ancak çabanın yanında stratejilere bağlı kalınması, hatalardan öğrenme, gözden geçirme ve hataları düzeltme, etkili bir ekip çalışması sergilemek çoğu zaman tam başarı elde edilmesinden daha önemli olabilir. Bu sayede edinilen bilgi ve kazanılan yetkinlikler, organizasyona ve kültüre değer katmaktadır.

Araştırmalar gelişim odaklı organizasyonlarda, çalışanlarının daha mutlu ve motivasyonunun yüksek olduğunu, dolayısıyla daha inovatif olduklarını ve risk alma kültürünün geliştiğini göstermektedir.

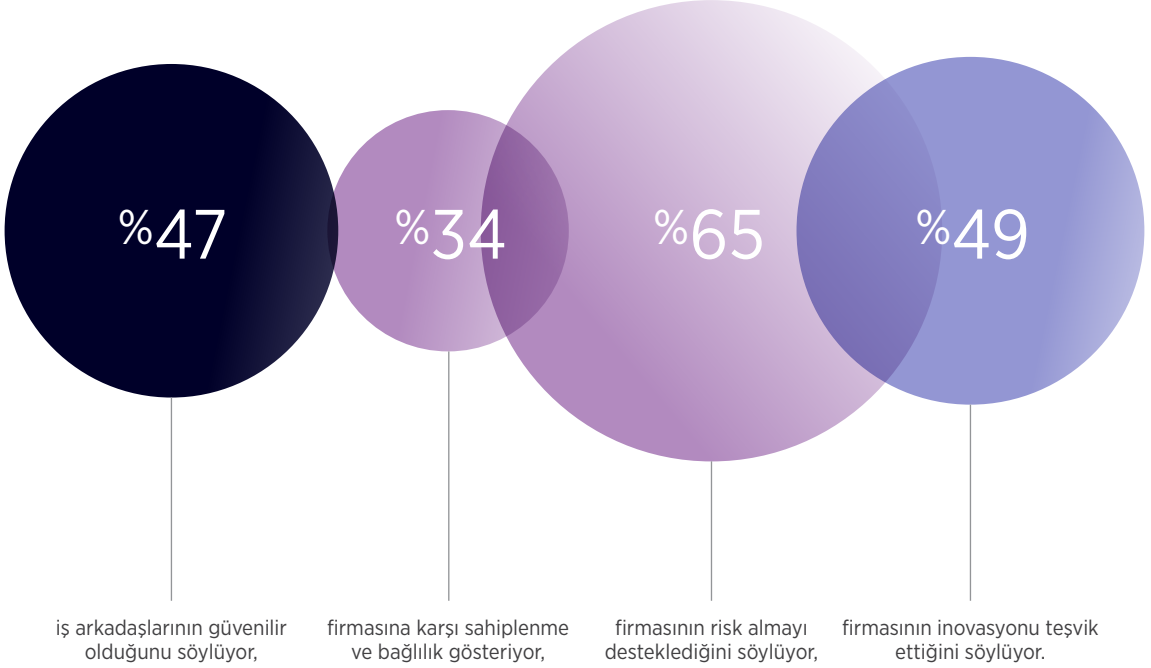
Carol Dweck, GE'nin efsanevi CEO'su Jack Welch'in gelişim odaklı zihniyette bir lider olduğunu ifade eder. Welch, ekibinde üst düzey okullardan, yüksek dereceyle mezun olanlar yerine, gelişim potansiyeli ve gelişim zihniyeti olanları tercih ettiğini vurguluyor. İşe alım politikalarını tamamen bu yaklaşım üzerine şekillendirmektedirler.

Buradan çıkarılacak sonuç, gelişim odaklı zihniyetin en çok önem taşıdığı alan işe alım aşamasıdır. Gelişim odaklı organizasyonlar kendi insan kaynağıyla yola çıkarak öğrenme tutkusu olan ve gelişim potansiyeli gösteren çalışanları için atama ve terfiler gerçekleştirmeye eğilimli olurken; sabit zihniyete sahip organizasyonlar ise kuruluş dışından geçmiş başarılarına bakarak işe alım yapmayı tercih ederler.

Dweck'e göre: **“Üniversiteden mezuniyet derecesine ve geçmiş başarılarına bakarak seçim yapmak, gelişime ve iş birliğine açık, başarı için meydan okumayı ve konfor alanından çıkmaya istekli kişileri tercih etmek kadar etkili sonuçlar vermiyor.”**

Bu noktada Google'ın da işe alım politikasını değiştirdiği ve yüksek başarılı üniversite mezunları yerine, bireysel olarak öğrenme ve gelişim kapasitesi yüksek kişileri tercih etmeye başladığı görülmektedir.

Gelişim odaklı organizasyonlarda çalışanların;



Araştırma sonuçlarına rağmen, gelişim odaklı organizasyonlarda tüm çalışanların mutlu olmadığı da görülmektedir. Kendilerini diğerlerinden daha yetenekli gören kişiler, günün sonunda kendi yeteneğinin daha fazla karşılık bulacağı organizasyonları tercih ederler.

Genel olarak araştırmalardaki ilk sonuçlar, çalışanlarının gelişim kapasitesine önem vermeye başlayan organizasyonların inovasyon alanında önemli avantajlar elde ettiğini vurgulamaktadır. Bunun en iyi yollarından biri olarak hedef belirlemenin, yaratıcılığı, öğrenmeyi ve gelişmeyi tetikleyen OKR sistemini uygulamaktan geçmektedir.

OKR sisteminin başarılı olması için gelişim odaklı zihniyete sahip çalışanlara, bu ortamı destekleyen bir kültüre ve heyecan uyandıran hedeflere ihtiyacı vardır.

Organizasyonunuzda verimli bir OKR sistemini başarılı bir şekilde işletebilmek için öncelikli adımlardan birinin büyüme odaklı zihniyet yapısı olduğunu görüyoruz. O halde bu kapsamda okuyuculara ilham

olması amacıyla oluşturulan ařağıdaki beř soru üzerine dūřünebilir ve içinde bulunduėunuz kūltūrūn OKR uygulamak için ne kadar hazır olup olmadıėı hakkında fikir sahibi olabilirsiniz.

- Farklı departmanların bir araya gelerek ortak çalışma yapması için mekan ve zaman temin ediliyor mu?
- Çalıřanlarınıza istekli oldukları konularda geliřimlerini saėlamak için ne gibi destekler (zaman, būe, mekan, vb.) sunuyorsunuz?
- Kurumunuzda alışan yeteneklerinin geliştirilmesine kıyasla çalışanların performanslarıyla mı ilgileniyorsunuz?
- Hedeflerimizde "en iyi olma" yerine "daha iyi olmayı" vurgulayacak bir sistematik var mı?
- Organizasyon içerisinde yapılan hatalarla ilgili gelişim odaklı toplantılar yapılıyor mu?
- Çalışanlar yaptıkları işlerde ve projelerde başarısız olsalar dahi samimi çabalarından dolayı takdir ediliyorlar mı?
- Kurumunuzda alışanlar risk almaları için teşvik ediliyor mu?

KAYNAKÇA

1. “OKR Payoffs.” *Profit.co*, <https://www.profit.co/blog/okr-university/okr-payoffs/>.
2. <https://www.whatmatters.com/>
3. Doerr, J., & Page, L. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* (Illustrated ed.). Portfolio.
4. van der Pol, H. (2020, November 24). *How established companies drive new innovations with OKR*. Perdoo. <https://www.perdoo.com/resources/new-innovations-okr/>
5. K. (2018, August 21). *OKRs and KPIs—Defining Metrics for Innovative Teams*. Medium. <https://medium.com/@krysburnette/okrs-and-kpis-defining-metrics-for-innovative-teams-248a7873acc2>
6. Marovic, M. (2021, January 22). *How to Measure Innovation*. Skipsolabs. Retrieved December 24, 2021, from <https://www.skipsolabs.com/en/custom/news/view/465>
7. Formgren, J. (2021, October 18). *OKR Examples within Innovation*. It’s in the Node. <https://itsinthenode.com/okr-examples-within-innovation/>
8. Dweck, C. S. (2022). *MINDSET: NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS*. Ballantine Books.
9. *How Companies Can Profit from a “Growth Mindset.”* (2021, September 13). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset>
10. *What Having a “Growth Mindset” Actually Means.* (2021, December 8). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>
11. <https://www.heidigrantphd.com/>
12. Lloyd, T. (2019, July 24). *Adopt a Growth Mindset to Drive Business*. Emotive Brand. <https://www.emotivebrand.com/growth-mindset-drives-business/>
13. Panchadsaram, R. What is an OKR? Definition and Examples, <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>

Emeği Geen Komünite Üyelerimiz;



Başar ATAÇ

Ph.D, PMP®, Mentor

18 yıl boyunca, yurt dışı yöneticilik dahil olmak üzere, Türk Hava Yolları bünyesindeki muhtelif departmanlar tarafından yürütölen önemli sayıda iş geliştirme projesinde görev aldı ve bu proje yönetimi tecrübesi sayesinde PMP® (Project Management Professional) Sertifikası almaya hak kazandı.

Akıllı şehir projelerinin yönetimi alanında Türkiye’de yazılmış ilk ve tek doktora tezi olan çalışması Maltepe Üniversitesi tarafından da “Akıllı Şehir Ekosistemi” adıyla kitap olarak yayımlanmıştır.

Ayrıca PMI® (Project Management Institute) tarafından yeni geliştirilen “Startup Proje Yönetimi Metodolojisi”nin Türkiye çapında yaygınlaştırılması amacıyla PMI® Türkiye bünyesinde kurulan “Startup Proje Yönetimi Mentorluğu Projesi” kurucu ekibinde görev alırken, yine aynı kuruluş nezdinde “Proje Yönetimi ve Profesyonel Gelişim Mentorluğu” yapmaktadır.

Halen Türk Hava Yolları bünyesinde; “Kurum İçi Girişimcilikte Proje Yönetimi”, “Kurumlarda İnovasyon Ekosistemi Tasarımı” ve “Proje Yönetimde Objectives Key Results (OKR) Kullanımı ve Agile Takım Koçluğu” eğitimleri vermektedir.



Bülent GÜMÜŞ

Mentor

Dr. Bülent Gümüş, savunma sanayi, bilişim ve danışmanlık alanlarında, ABD, Türkiye ve Katar'da 19 yıl özel sektörde ve 6 yıl üniversitelerde çalışmıştır. Makine Mühendisliği lisans derecesini 1996'da ODTÜ'den, Makine Mühendisliği Yüksek Lisans ve Doktora derecelerini sırasıyla 1998 ve 2005'de Texas Tech Üniversitesi'nden almıştır.

Dr. Gümüş, yeni ürün tasarımı, inovasyon ve ArGe yönetimi, mühendislik ve teknoloji yönetimi, proje yönetimi, girişimcilik, süreç iyileştirme ve stratejik yönetim alanlarında araştırmalar yapmakta, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

Dr. Gümüş, şu anda, kurucu ortağı olduğu innoCentrum firmasında Genel Müdür olarak çalışmakta ve Türkiye'nin ilk paya dayalı kitle fonlama platformu olan fonbulucu.com'da Yatırım Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır. TÜBİTAK, TTGV, İSO, Bilkent Cyberpark ve Kalkınma Ajansları gibi kuruluşların desteklediği proje, yarışma ve programlarda hakemlik, izleyicilik ve mentorluk yapmaktadır.



Esra AKGÜN

Mentor

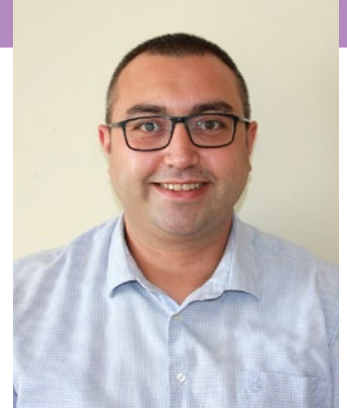
Orta ve lise eğitimini sırasıyla Bornova Anadolu Lisesi ve İzmir Fen Lisesi olmak üzere İzmir'de tamamladı. Üniversite öğrenimini 1995 yılında ODTÜ Endüstri Mühendisliği'nde tamamladı. Mezuniyetten sonra Koç Holding Yönetici Yetiştirme programına kabul edildi, grup şirketleri arasında Ankara'daki Arçelik Bulaşık Makinası İşletmesini tercih etti. Aynı yıl ODTÜ'de yüksek lisansa başladı ve iş hayatıyla birlikte 1998 yılında yüksek lisans derecesini aldı.

Arçelik'te İnsan kaynakları, Kalite Güvence ve Ürün Geliştirme gibi farklı bölümlerde çeşitli pozisyonlarda çalıştı. Yurt içinde ve dışında müşteri ve tedarikçi ilişkileri, kalite geliştirme projelerinde liderlik yaptı. Arçelik'in İstanbul'daki Çamaşır Makina İşletmesine Kalite Güvence Yöneticisi olarak geçiş yaptı. 6 sigma Kara Kuşak sahibidir. EFQM Ödül süreçlerinde gönüllü değerlendiricilik yapmaktadır.

2011'de İzmir'e dönüş kararı alıp, Vestel'de Müşteri Hizmetleri'nde Servis Akademisi'ni kurmak üzere Servis Eğitim Müdürü olarak çalışmaya başladı. Yönetim geliştirme ve kaliteyle ilgili sorumlulukları ile birlikte 2013'den buyana İş Mükemmelliği ve Eğitim Müdürü olarak görevini yürütmektedir. Eğitim ve kalite alanındaki kariyerinde yurt içi ve dışından bir çok ödül almıştır. 2021 yılında Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Gücü Programını başarı ile tamamlamıştır.

Fatih AL

Mentor



Malzeme Bilimi ve Mühendisi olan Fatih AL, Lisans derecesini Gebze Teknik Üniversitesi'nde ve lisansüstü çalışmalarını Malzeme Bilimi ve Mühendisliği alanında ve MBA derecesini İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden almıştır. Lisansüstü çalışmalarının 1.5 yılını RWTH Aachen Üniversitesi'nde gerçekleştirmiştir. Mühendislik eğitimi sırasında özellikle yenilenebilir enerji, desalinasyon sistemleri üzerinde birçok projede araştırmacı olarak çalışırken, Bilgi MBA'de özellikle Açık İnovasyon'un Kurum içi Girişimcilik programlarına etkisi üzerine akademik çalışma yapmıştır.

10+ yıldan uzun süredir özellikle ulusal ve uluslararası hibe destekleri başta olmak üzere girişimcilik ekosistemine yönelik çeşitli ulusal/uluslararası projelerde görev almıştır. Son 3 yıldır ODTÜ TEKNOKENT Yönetim A.Ş. ve Growth Circuit'de çeşitli projelerde proje yürütücüsü olarak görev almaktadır. Ayrıca, SPK onay süreci devam eden Kalkınma ODTU Teknokent GSYF'de Yatırım Komitesi olarak görev almaktadır.

Fatih AL, Kalkınma Ajansları, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rekabetçi Sektörler Programı IPA, çeşitli Teknik Servis projelerinde non-key uzman ve başta ODTU Teknokent'in yürüttüğü BIGG programları olmak üzere birçok girişimcilik programlarında ve hackathonlarda mentör olarak görev almaktadır.



Murat SEYFİ

Mentor

Doçent Doktor Murat Seyfi, Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans ve Doktora eğitimini Marmara Üniversitesinde tamamladı. Yaptığı ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar sonucunda 2019 yılında Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı tarafından doçent ünvanı verildi. Murat Seyfi, Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesinde kurmuş olduğu "inotin" isimli teknoloji firması ile inovasyon yönetim sistemi için dijital araçlar (inoekin) geliştirmekte ve bu kapsamda teoriden uygulamaya güncel yaklaşımları deneyimleme fırsatı bulmaktadır. İnovasyon konusunda Türkiye İhracatçılar Meclisi koordinesinde yürütülen inosuit programı kapsamında uzun yıllardır inovasyon mentörlüğü yapmakta ve Ayrıca TSE bünyesinde yürütülen ISO 56000 yazım grubunda görev yapmaktadır. Yaptığı akademik çalışmaları ulusal ve uluslararası düzeyde projelendirilerek uygulamaya geçirmekte ve değer yaratan yenilikler ortaya koymaktadır. Bu kapsamda dijitalleşme, storytelling, değişim yönetimi, dijital kitle oluşturma konularında yaptığı akademik çalışmaları, AB ve ulusal destekli çeşitli projelere dönüştürmüştür.



Sevtap Gökçe

TTGV Xnovate Programı

Sevtap Gökçe, Lisans eğitimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kimya Bölümünde tamamladı. Gökçe bugüne kadar Düzen Laboratuvarlar Grubu ve Tüpraş gibi şirketlerde çalışmıştır. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nda Xnovate Programında kariyerine devam etmektedir.

xnovate

hack the process • empower the team



xnovate.org

TTGV Merkez
CYBERPARK CYBERPLAZA
B Blok Kat: 5-6
Bilkent 06800 ANKARA - TÜRKİYE
+90 312 265 02 72

TTGV İstanbul Temsilciliği
ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası
A Blok Kat:7
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu
Maslak 34469 İSTANBUL - TÜRKİYE
+90 212 276 75 62

İletişim için:
join@xnovate.org



www.ttgv.org.tr
#TeknolojiÜretenTürkiye
#Xnovate

Xnovate bir  programıdır.