

**Pozitif
Dalga**

Pozitif Dalga

Kitabın özgün adı: Positive Turbulence

© by Stanley S. Gryskiewicz

© Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti. 2000

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-8296-26-4

Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Yayın Yönetmeni: Günseli Özen Ocakoğlu

Çeviren: Günhan Günay

Yayına Hazırlayan: Betül Özdoğru

Baskı: Kelebek Matbaası

Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
Prof. N. Mashar Öktem Sokak No.1 80240 Şişli-İstanbul
Tel: (0212) 288 30 87 Faks: (0212) 272 52 30
www.rotayayin.com.tr

Pozitif Dalga

Yaratıcılığı, yenilikçiliği ve yenilenmeyi
destekleyecek ortamlar oluřturmak

Stanley S. Gryskiewicz

Jossey-Bass Business & Management Series ile Center for
Creative Leadership Ortak Yayınıdır.

YAYINLARI
rota

İçindekiler

Önsöz 9

Teşekkürler 15

Yazar Hakkında 19

Giriş 21

Birinci Bölüm

Pozitif Dalga'yı Gerektiren Koşullar 25

İkinci Bölüm

Pozitif Dalga'nın Dinamikleri 45

Üçüncü Bölüm

Pozitif Dalga'ya Duyarlılığı Geliştirme Stratejileri 65

Dördüncü Bölüm

Ekiplerde Pozitif Dalga'yı Geliştirme Stratejileri 89

Beşinci Bölüm

Pozitif Dalga'yı Yönetme Stratejileri 113

Altıncı Bölüm

Pozitif Dalga İş Başında 151

Kaynaklar 193

*Nur, Danielle, Kent ve Jon'a:
Aileme ve Yaşamımdaki Pozitif Dalga'ya*

Önsöz

1950'li yıllarda ben genç bir delikanlıyken evimize ilk televizyon alındı. Şimdi çok ilkel görünen bu siyah-beyaz alet, o zamanlar bizim için adeta sihirli bir kutuydu. Bir akşam daha sonra hiç unutmayacağım bir tiyatro eserini büyülenmişçesine seyrediyordum. Aslında oyunun öyküsü oldukça basitti, ama bana yıllarca aklımdan çıkmayan bir mesaj verdi. Bir anlamda da meslek yaşamımın odak noktası olan yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları üzerine düşünmemi sağladı.

Öykü on dokuzuncu yüzyılda geçiyordu ve bir Japon balıkçı köyü çok büyük bir deniz dalgası olan tsunami yüzünden yerle bir oluyordu. Bu yeni bir olay değildi, çoğumuzun bildiği gibi tsunamiler önceden herhangi bir belirti vermeksizin ortaya çıkabilirler ve yerleşim yerlerini yıkıp pek çok insanın ölümüne neden olabilirler. Köylüler tsunamilerin hiçbir belirti vermeden her an oluşabileceğini, bunları önceden bilmek ya da önlemek konusunda herhangi bir şev vapamayacaklarını bilirler. Kaçınılmaz kade-re boyun egmeyi öğrenmişlerdir.

Öykü geliştikçe ciddi bir gerçek açıkça ortaya çıkıyordu: Köyü yerle bir eden her dev dalgadan sonra hayatta kalanlar evlerini, deniz kıyısı boyunca aynı yerlere yeniden inşa ediyorlardı. İşin

daha da ilginç, evlerin tüm pencere ve kapıları deniz tarafında değil de iç tarafa bakacak şekilde yapılıyordu. Köylüler bunu kaçınılmaz felaketin tekrar ne zaman kapılarını çalacağını görmemek için yapıyorlardı.

Oyunun özündeki çatışma genç bir balıkçının geleneklere karşı çıkıp evinin kapı ve pencerelerini denize bakacak şekilde yapmasıydı. O, tsunaminin ne zaman tekrar geleceğini bilmekten yanaydı. Ama diğer köylüler bu hareketini büyük bir aptallık olarak görüyorlardı. Ölümün yaklaştığını kim görmek isterdi ki? Ama yeni neslin temsilcisi olan bu genç balıkçı felakete hazırlıklı olmak ve ailesini korumak amacıyla deniz hakkındaki bilgisinden yararlanmak istiyordu.

Dev dalgalarla başa çıkmasına yarayacak stratejiler geliştirmek için balıkçı günler boyu denizi seyrediyor, denizde olup biten her olayı, her değişikliği bir kenara kaydediyordu; bir sonraki fırtınanın ne zaman olacağını, fırtınanın yaratacağı dalganın hızını, suyun miktarını ve rüzgarın şiddetini tahmin etmeye çalışıyordu. Acaba bir sonraki fırtına mevsimin gereği olan normal bir doğa olayı mı olacaktı yoksa bir canavarın soluğunu andıran bir tsunami mi?

Bu balıkçının görüntüsü yıllar boyu aklımdan çıkmadı. Onun öyküsünden öğrenilecek çok şey vardı. Bir kere çevrenize sırtınızı dönmeyecektiniz, gereksinim duyduğunuz bilgileri oradan almaya çalışacaksınız. Değişimin kaçınılmazlığını görmezden gelmek ölümcül bir hata olabilirdi. Gerçek yaşamdaki olaylardan ders almak ve yeni stratejilere uyum sağlamak gerekiyordu. Piyon değil, atlı olacaksınız. Statükoları sorgulayacaksınız.

Ben bu öyküden aldığım dersleri hem özel yaşamımda hem de Center for Creative Leadership (Yaratıcı Liderlik Merkezi) aracılığı ile birlikte çalıştığım şirketlerde uyguladım. Bu derslerin çalışmalarım da ne kadar işe yaradıklarını gördüğümde de bunları sonunda Pozitif Dalga olarak adlandırdığım bir süreç içinde düzenlemeye başladım. Pozitif Dalga kuruluşun uzun dönemli yararı için vazgeçilmez bilgilerden oluşur ve herhangi bir yarar getirmeyen, aksine kuruluşun yıkılmasına neden olabilecek rastgele ve

sahte kargaşadan farklıdır.

Bu süreci oluşturma fikri bana iki ana kaynaktan geldi: üniversitede ve mezun olduğumdan bu yana yaptığım araştırmalar ile, otuz yıl boyunca yenilikçiliği ve yenilenmeyi yaşamış, bunları başarıyla uygulamış çok sayıda küresel çapta şirket ile yaptığım çalışmalar.

1970'li yılların ortalarında Londra Üniversitesinde tez çalışmamı hazırlarken, Michael Kirton'un yazıları elime geçti. Kirton'un sorun tanımlamanın ve yaratıcılığın kavramsallaştırılmasına çıktılar ya da niceliksel ölçümler yerine, tarz açısından yaklaşması beni son derece etkiledi (Kirton 1976). Grup yaratıcılığına dayalı sorun çözme teknikleri hakkındaki tezimde herkesin aslında yaratıcı olduğunu, ancak yaratıcılığı dışa vurma konusunda kişisel tarz farklılıkları gösterdiğimizi anlatmak amacıyla Kirton'un düşüncelerinden yararlandım.

Hemen hemen aynı zamanlarda Batten, Barton, Durstine&Osborn (BBDO) reklam ajansının kurucularından olan Alex Osborn'un yazılarından da etkilendim. Osborn, beyin fırtınası terimini icat etmiş ve bu tekniği kullanan grupların tek başlarına çalışan aynı sayıdaki kişilerden yüzde 44 oranında daha fazla fikir ürettiklerini ileri sürmüştü (Osborn 1979). Daha sonraki araştırmacıların bulguları da, yalnız başlarına çalışan ancak beyin fırtınası tekniğinin hemen değerlendirme yapmama ilkesinden yararlanan dört ya da beş kişinin, bir ekipte birlikte çalışan dört ya da beş kişiden daha fazla fikir üretebildiklerini ortaya koymuştur. Ben, Kirton'un yaratıcılık tarzına ilişkin fikirlerini ekiplerin fikir üretme çalışmalarına uyguladığımda, ekiplerin, grup olarak sorun çözme çalışmalarından etkilenebilecek olan doğru yaratıcılık tarzlarını kullandıklarında, bir soruna en uygun çözümü bulmaya yönlendirilebileceklerini buldum. 1980'li yıllarda bu kavram kurumsal düzeyi de içine alacak şekilde genişletildi. Şirketler hem köklü hem de derece derece gelişen yenilikleri iyi yönetmeyi istediklerinden, iki taraflı düzenlemeler olarak tanımlanabilecek biçimde farklı yaratıcılık tarzlarını uygulamaya ve yönetmeye çaba gösterdiler.

Ben, bir yandan yaratıcılık konusundaki çalışmalarını izlerken, bir yandan da uygulamalı psikoloji, daha açık ifade edecek olursak ki-

şisel gelişimin değerlendirilmesi ile ilgili kaynakları okuyordum. Bu kaynaklar, 1960'ların insan potansiyeli hareketinin etkisini ve bu hareketin odak noktası olan kimlik bilincini, insan gelişiminin ve kişisel değişimin başlangıç noktası olarak alıyorlardı.

1980'li yılların başlarında, personel departmanlarının bu hareketin ilkelerini kuruluşlarını yönlendirme çabalarında nasıl kullandıklarını gördüm. Onlara göre bireyler davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerinin farkına varıp da gelişmeyi ve değişmeyi başarabiliyorlarsa, aynı durum kuruluşun bütünü için de geçerli olmalıydı.

Aynı zamanlarda şirketlerdeki ekipler de aynı anda her yerde birden görülmeye başladılar; bunlar çeşitli departmanların çalışanlarından oluşan ve kendi kendilerini yöneten ürün geliştirme, proje yönetimi, kalite iyileştirme, imalat, hatta yönetici ekipleri idi. Dikkate alınması gereken bir diğer paradigma olan sistem düşüncesi de, bireylerin ve ekiplerin ancak kuruluşun kültürü izin verdiği ölçüde başarılı olabileceklerini ileri sürecek şekilde değişti. Artık gelişimin değerlendirilmesi, kuruluş kültürünün ve çalışma ortamının değerlendirilmesini de kapsıyordu.

Sonraki on yıl içinde kaos teorisi geldi; bu teori düzensizlik içinde düzeni, görünüşte belirsiz koşullar içinde olacakları önceden bilme becerisini arıyordu. Artık şirketler bilgiyi ya da kendilerini etkileyen faktörleri yalnızca içeride değil, kuruluş dışında da arıyor ve buluyorlardı.

Daha sonraki sayfalarda göreceğiniz gibi tüm bu fikirler ve teoriler benim Pozitif Dalga'ya ilişkin kavramları biçimlendirmeme yardımcı oldu. Özellikle kaos teorisine bakarak, değişim için gereken kargaşanın ortaya çıkmasında kuruluşun uç noktaları üzerinde odaklanmak gerektiğini gördüm. Ekiplerin Pozitif Dalga'nın ilkelerini uyguladıklarını ve ekip uygulamalarından bazılarının bir bütün olarak kuruluşlara nasıl uygulanabileceğini gördüm. Farklı yaratıcılık tarzlarını ele alırken yalnızca bu farklı tarzları kullanmak değil, kuruluşlarda çok sayıda değişik bakış açlarına yer vermek ve değişime kucak açmak gerektiğini de gördüm. Sistem düşüncesinin, şirket kültürü ve çalışma ortamı hakkındaki çalışma-

larından eğer kuruluş içinde Pozitif Dalga'nın benimsenmesi isteniyorsa, doğru ortamın oluşturulmasının ne kadar da önemli olduğunu anladım.

Tüm bu araştırmalar ile gerçek yaşamdaki deneyimler bir arada yürüyordu. Scandinavian Airlines Systems gibi hizmet endüstrisinde çalışanlardan tutun da Goodyear Tire&Rubber Co., Milliken&Company ve Mead Corporation gibi satış ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası şirket ile çalışıyordum. Deneyiminin önemli bir bölümü tüketici ürünleri, taşımacılık ve ilaç endüstrilerinde yoğunlaştı. Bu alanlarda faaliyet gösteren ve birlikte çalıştığımız şirketler arasında Unilever, S.C. Johnson&Son, Norfolk Southern Corporation, Pfizer, Nortel Networks ve Hallmark Cards'ı sayabilirim.

Bu kuruluşlarla yaptığım çalışmalardan anladım ki, sektörde lider durumunu korumak isteyen şirketler sürekli bir yaratıcı fikir akışı ile yeni ürünler ve yeni süreçlerin ortaya çıkışını sağlama konusunda son derece kararlı oluyorlar. Bu tür olayların hepsinde de incelediğim teorilerden pek çoğunun uygulamaya konduklarını gördüm, bu nedenle de ne ölçüde etkili olduklarını değerlendirme olanağını buldum. Uygulamada işleyen teorilerin başka kuruluşlarda da doğru biçimlerde uygulanıp uygulanmadıklarını araştırdım. Her aşamada düşünce yolumu ve yöntemlerimi daha da arıttım ve sonunda Pozitif Dalga için bu kitapta açıkladığım düşünceleri ve mekanizmaları geliştirdim.

Ben bu kitabı yalnızca benim sunduğum bilgiler daha önce bir araya getirilip düzene konmamış oldukları için yazdım, birisinin bunu yapması gerekiyordu. Değişik şirketlere Pozitif Dalga'ya ilişkin kavramları tanıttığımda o kadar benimsediler ve o kadar kararlılıkla uyguladılar ki, rekabet avantajı elde etmek isteyen binlerce başka kuruluşun da bu kavramlardan yararlanabileceklerine inandım.

Öyküdeki balıkçıya geri dönersek, o birkaç tsunamiyi sağ salim atlatmayı başardı; oysa aynı köyden pek çok kişi bu doğal afetlerde yaşamını yitirdi. Ne yapacağı belli olmayan denizde gözlerini uzaklara dikip bir şeyler öğrenmeye çalışan bu genç, yakla-

şan bir tsunaminin belirtilerini anlamaya başladı. Değişime kucak açarak ve statükoya karşı çıkararak bunları yapmadığında, yaşayabileceğinden daha uzun yaşamasını sağlayacak bir başa çıkma stratejisi bulmayı başardı. Evet çılgın denizi kontrol edemiyordu, bu olanaksızdı ama kendi tepkilerini en etkili biçimde yönetebiliyor, sürekli olarak aldığı yeni bilgileri tepkilerini ayarlamak için kullanıyordu. İşte Pozitif Dalga'nın özü de budur.

İster büyük mü büyük, milyarlarca dolar cirosu olan uluslararası bir satış ve imalat şirketinde, ister orta büyüklükte bölgesel bir hizmet kuruluşunda ya da ister entelektüel kaynaklarla ilgilenen ulusal bir firmada lider ya da yönetici olun, bu kitapta ele alınan fikirlerden pek çoğu sizin kuruluşunuzda da uygulanabilir niteliktedir. Umarım kitabı okurken Pozitif Dalga mekanizmalarını kendi kuruluşunuzda sürekli yenilemeyi ve başarıyı sağlama yolunda kullanılabilecek şekle dönüştürmeyi öğrenirsiniz.

Teşekkürler...

Bu kitapta yer alan düşüncelerin ortaya çıkışında ve gelişmesinde katkısı bulunan kişilere, kurumlara ve deneyimlere teşekkür etmenin zamanı geldi. Bu çalışmamı sürdürürken devlerin omuzlarında durdum, meslektaşlarımdan fikirlerinden yararlandım ve müşterilerimle olan deneyimlerimden dersler çıkardım. Yaşadıklarım aslında bu kitabın kapsamında yer alanlardan çok daha fazla.

Üniversitedeki hocam Profesör David Hills, beni meslek yaşamımda da desteklemeye ve bildiklerini bana aktarmaya devam etti, Pozitif Dalga kitabımdaki fikirlerin oluşmasında yardımcı oldu. Hem David hem de CCL'in yayın direktörü olan Martin Wilcox, Pozitif Dalga'daki fikirlerden benim kadar heyecan duyan, bana destek veren iki meslektaşımıdır.

Maggie Stuckey, ilk taslağın düzenlemesini yaptı. Ana temaların vurgulanmasında paha biçilmez yardımcı oldu.

Karen Sharpe ise taslağın son halini almasında çok önemli bir rol oynadı. Kitabın yapısını geliştirdi ve beni yeterince vurgulamadığım konuların daha göze çarpmasını sağladı. O da paha biçilmez bir katkıda bulunmuş oldu.

Bu dört kişi bana kitabın yapısının oluşmasında ve fikirlerin yazıya dökülmesinde yardımcı oldular. Editörler genellikle katkı-

ları pek göze çarpmayan çok yetenekli insanlardır. Ancak editörlerinin sözünü dinleyen yazarlar, duyarlı bir editörün ne kadar değerli katkıları olabileceğini anlarlar. Burada duyarlı birer iletişimci olan bu dört kişiye teşekkür etmek istiyorum.

Sonradan hepsi de dostum olan aşağıda adı geçen müşterilerime de teşekkürü borç biliyorum:

Joe Gelmini	David Welty	Bob Rosenfeld
Dale Shackle	Dick Wright	Bruce Wright
John Rampey	Mike Malone	Ingar Skaug

Bu kişilerin benimle cömertçe paylaştıkları deneyimleri, bana gerçek dünyayı daha iyi görme olanağını verdi.

David Campbell, Kenneth Clark ve John Red sayesinde Center for Creative Leadership'de Yenilikçilik ve Yaratıcılık Uygulama ve Araştırmaları (Innovation and Creativity Applications and Research- ICAR) çalışmalarında Pozitif Dalga grubunun bir üyesi olma fırsatını buldum. Kendilerine bunun için teşekkür ediyorum. Aşağıdaki kişilere de bu çalışmaya yaptıkları katkılar nedeniyle teşekkür etmek isterim:

Donald MacKinnon	Teresa Amabile	George Davies
Luke Novelli	Robert Burnside	Jim Shields
Sylvester Taylor	Anne Faber	Michael Kirton
Richard Hackman	Bob Bacon	Bob Dorn
Roald Nomme	Jim Bruce	David Horth
Elizabeth Holmes	Per Groholt	Karen Boylston
Harlan Cleveland	Ben Gantz	Sid Parnes

Center for Creative Leadership, Richardson ailesi üyeleri H. Smith Richardson Jr. ve Peter Richardson tarafından desteklenmeseydi bu çalışmanın gerçekleşmesi söz konusu olamazdı. Kendilerine yaratıcı düşüncelerimizin bulanıklığına katlandıkları için teşekkür ederim.

Aşağıda adı geçen kişiler deneyimlerimin daha geniş kitlelere ulaşabilmesi için kitap haline getirilmesi gerektiği konusunda bana öneride bulundular:

Bob Lee John Alexander David DeVries
Larry Alexander Byron Schneider

Bilgisayardaki Word belgelerinin düzgün kalmasını ve böylece benim de akıl sağlığımı koruyabilmemi sağlayan Lu Noe'ye de teşekkür etmek benim için bir borç.

Hep arkamda olan Generation Xers grubu üyelerine de teşekkür ediyorum.

Kitap üzerindeki çalışmalar devam ederken içeriğine katkıda bulunan herkese teşekkürlerimi iletiyorum: Peggy Cartner, David Kennard, Betty Zimmerman, John Old, Al Vergona, Caroline Paolletti, Sandra Dudley, Bobby Bradford, Nur Dokur Gryskiewicz, Bill Shea, John McKeithan, Susan Rice, Carol Andresen, Walter Griggs, Jim Channon, John Cimino ve Associated Solo Artists'deki arkadaşlarım Marita Wesely-Clough, Fred Trussell, Morgan McCall, Michael Lombardo, Bill Drath, K. Larry Hastie, David Tanner. Mary Wallgren, Elizabeth "Libby" Larsen, Fred Reichley, Danielle Gryskiewicz, Chapin Kaynor, Noriaki Kadota, Bob Nalewajek, Julian Mount ve Joanne Ferguson'a.

"Değişim sizi yönetmeye başlamadan siz değişimi yönetin" kavramına ilişkin kültürel bilgileri ve çevirileri bana aktaran Fisan Bankale, Sevim Yalçın, Nelia Garcia Yurcisin, Beth Gegner, Mena Surie Wilson, Ece Kutay, Del Safty, Zehra ve Yalçın Süer, Patrick Colemont, Pedro Tavares, Michael Makale, Inna Ilyasova Tuttle ve Zack Williams'a teşekkür ediyorum.

Hepinize bana sağladığınız Pozitif Dalga için ayrı ayrı teşekkür ederim.

Yazar Hakkında

Kuzey Carolina Greensboro'da, Center for Creative Leadership'de yaratıcılık ve yenilikçilik çalışmalarında yönetici ve küresel girişimler bölümünün başkan yardımcısı olan Stanley S. Gryskiewicz, otuz yıla varan deneyimi ile yenilikçilik konusunda uluslararası bir otoritedir. Hem araştırma hem de uygulama çalışmaları ile ABD, Kanada, Güney Amerika, Avrupa, Mısır, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Kore'de yeni ürün geliştirme, ekiplerin yaratıcılığı ve hizmet sunumu konularında yenilikçiliğin katkısını araştırmıştır. Doktorasını Londra Üniversitesinde örgütsel psikoloji konusunda yapmış olan Gryskiewicz, kurulduğu 1970 yılından bu yana Center for Creative Leadership'de çalışmalarını sürdürmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik konusundaki çalışmalarda yönetici olmadan önce bu merkezin Liderlik Geliştirme Programının oluşturulmasında yardımcı olmuş ve yenilikçilik ve yaratıcılık uygulama ve araştırma çalışmalarının başlatılmasına önderlik etmiştir. Japonya'daki Japon Yönetim Derneği, ABD'deki Dünya Bankası, Ürdün'deki Birleşmiş Milletler Üniversitesi/Uluslararası Liderlik Akademisi, Rusya'daki Moskova G.V. Plekhanov Ulusal Ekonomi Enstitüsü ve İngiltere'deki Sundridge Park adlı kurumlarda; Pfizer International, Hewlett-Packard, Bank of Montreal, Nortel Networks, the New York Times, Norfolk Southern Corpo-

ration, S.C. Johnson, Novartis, Merck, Lucent, Glaxo, Unilever, Marithe & François Girbaud, Goodyear International, Willis Corroon Group, Scandinavian Airlines Systems ve Champion International gibi şirketlerde ve ayrıca çok sayıda ticaret dernekleri ile akademik kurumlarda çalışmıştır.

Giriş

Herhangi bir kitapçının iş dünyası ile ilgili kitapların satıldığı raflarını şöyle bir tarayın, bakın yaratıcılık ve onun bir ürünü olan yenilikçilik hakkında yazılmış düzinelerce kaynak bulacaksınız. İş dünyasını ele alan herhangi bir dergi ya da gazeteyi karıştırın, bu konularda yazılmış makalelerin neredeyse belli aralıklarla yayınlandığını göreceksiniz. Bunun nedeni, yaratıcılık ile yenilikçiliğin kendilerini yeni baştan yaratmaya hazır sağlıklı kuruluşların temel taşları olduklarının keşfedilmiş olmasıdır. Kuruluşlar kendilerini yeni baştan yaratma işini değişen pazarlarda geçerliliklerini koruyarak ve yeni teknolojiden yararlanarak yaparlar. Ben buna süreç yenilenmesi diyorum.

Çalışanlar yaratıcı bir ortam ile sarılıp sarmalandıklarında, yeni bilgiler ve yaratıcı fikirler üzerinde düşünmekte, başarılı ve yenilikçi çözümleri, planları ve projeleri uygulamaya geçirmekte özgürdürler. Bugün içinde yaşadığımız hızla değişen dünyada şirketler, kesinkes böyle bir sürece ve uzun vadede koşullara uyum sağlamalarını ve başarılı olmalarını sağlayacak destekleyici bir ortama gereksinim duyarlar.

Geçtiğimiz otuz yıl içinde gözlemlediğim ve kuruluşlarla yaptığım çalışmalarımda ortaya çıktığı gibi, en etkili grupların, yaratı-

cılığın özgürce geliştiği gruplar olduğu görülüyor. Bu kuruluşların bazılarında yaratıcılığın ortaya çıkıp gelişmesini sağlayan ortam aslında planlanmış değildi; diğerlerinde ise kuruluşun dokusuna büyük bir başarı ile yerleştirilmişti.

Bu tür yerlerde bazen yaklaşmakta olan bir proje için çılginca fikirler üzerinde çalışan küçük küçük ekipler olduğunu görüyorum. Bazen de farklı yaşlarda, farklı düzeylerde ve farklı geçmişlere sahip insanların ortak bir konu üzerinde hiç sakınmadan yeni fikirler ürettiklerine rastlıyorum. Ya da saat gece yarısını bir hayli geçtiği halde ofislerinde oturmuş görünüşte işleri ile ilgisi olmayan kitaplara, Web sitelerine ve dergilere dalmış yeniye arama çabası içindeki insanları görüyorum.

Yaratıcılığın kendiliğinden ortaya çıkması gerekmez. Aslına bakarsanız, yenilikçiliğin ve yenilenmenin koşullarının daha belirli ve sürekli bir biçimde ortaya çıkması için gerekli ortamı sağlayacak kurumsal yapılar oluşturulabilir. Bu kitap, bu kurumsal yapıların değişimin kaçınılmaz olduğu gerçeğinin kabulü ile başlayan ve değişimi olabildiğince kuruluşun stratejik yararına olacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir süreç ile oluşturulmasını ele almaktadır. Ben işte bu sürece Pozitif Dalga diyorum.

Dalga enerjiktir, güçlüdür, katalizördür, önceden bilinemez. Her şeyi alt üst edebilir. Yılın dördüncü döneminde şirketin neredeyse batmakta olduğu gösteren tablolar, rakiplerden birinin gizli tuttuğu yeni ürününe ilişkin raporlar, yer değiştirmeler veya iki bölümün birleştirilmesi bir şirkette büyük bir düzensizlik yaratabilir.

Ama yine de bu dalga iyi bir şey olabilir. O berbat dördüncü dönem tabloları şirketin, daha önce hiç akla gelmemiş önlemler almasını ve sonuçta yeni ve kârlı bir yönde hareket etmesini sağlayabilir. Rakibin yeni projesi artık şirkette bir odak noktası değişikliği yapmanın zamanının geldiğini gösterebilir ve bu da şirketin önünde yepyeni ufuklar açabilir. İki bölümün birleştirilmesinden yeni fikirlerin de birleşmesi sonucu doğabilir ve önceden hiç tahmin edilememiş yeni girişimler böylece başlayabilir.

Dalgayı olumlu bir güce dönüştürmek için gerekli olan bilgili

bir yönetimdir. Bunun anlamı, yeni bilgileri ortaya çıkaracak, bunları anlaşılır hale getirecek ve yararlı yeni fikirlere dönüştürüp sonunda da uygulanabilmelerini sağlayacak yapılar kurmaktır. Visa International'ın kurucusu ve genel müdürü Dee Hock, 1998 yılında Hükümetin Görevlerinin Yeniden Yapılandırılması Konferansında, ABD Başkan Yardımcısı Al Gore'un karşısında yaptığı bir konuşmada; "Bugün kuruluşların uç kısımlarında, yarın merkezde devrim yaratacak yeni fikirler yeşermektedir" demiştir.

Bu süreç, bir kuruluşun uç noktalarında aynı anda yaşanan kargaşadan yararlanıp, bir parçasını incelenmek ve yapılandırılmış bir biçimde kullanılmak üzere gündeme getirir. Sonra bu kargaşa süzülür, değerlendirilir ve sonunda içselleştirilerek kontrollü bir Pozitif Dalga durumu yaratılır. Sonuç, kuruluş içinde yenilikçiliği ve yenilenmeyi, bilgidен yaratıcı düşünceye ve oradan da yenilikçiliğe ve yeniliğe giden sürece sürekli olarak kendisini tekrarlayacak şekilde başlatan bir yankılanmanın ortaya çıkmasıdır.

Composing a Life (1990) adlı çalışmasında Mary Catherine Bateson; "En yaratıcı düşünce, farklı çalışma alanlarının birleştiği yerlerde ortaya çıkar" demiş ve şöyle devam etmiştir: "Gelenekler ve alışkanlıklar çerçevesinde alternatifleri göremek çok kolaydır. Oysa çizgilerin silikleştiği uç noktalarda dünyanın farklı olabileceğini hayal etmek daha kolaydır. Vizyon ve yeni yönler bazen karışıklıktan doğarlar."

Birinci bölümde değişen işyeri koşullarının incelenmesi ile başlanarak, şirketlerde Pozitif Dalga'nın niçin gerekli olduğu açıklanmakta ve sonra da kuruluş içinde akılcıca başlatılan bir dalganın sürekli yenilenmeyi sağlayacak olumlu bir güce nasıl dönüştürülebileceği ele alınmaktadır.

Pozitif Dalga'ya yön veren dört kilit faktör İkinci Bölümde incelenmektedir: Bunlar farklılık (statükoları kırmak), çok sayıda bakış açısı (değişik görüşlerin ve yerleşik alışkanlıklara aykırı yorumların ortaya çıkmasını istemek), yoğunluk (kargaşanın hızını, hacmini ve gücünü değişim için ideal bir düzeyde tutmak) ve benimsemedir (çalışanlara Pozitif Dalga'nın geçerli olduğu bir ortamda başarılı olmalarını sağlayacak mekanizmaların sunulması).

Üçüncü bölüm özelde şirketlerin Pozitif Dalga'nın benimsenme düzeyini yükseltmek için uygulayabilecekleri stratejileri; çalışanların bilgi ve deneyimlerini nasıl artırabileceklerini, düşüncelerini yenilemek için neler yapabileceklerini ve şirketlerin Pozitif Dalga'nın önündeki engelleri ortadan kaldırmak ve istenmeyen sonuçları önlemek için neler yapmaları gerektiğini ele almaktadır.

Pozitif Dalga'nın geliştirilmesi için ekipler uygun birimlerdir; çünkü yaratıcılık bu tür zeminlerde serpilir. Dördüncü bölümde ekiplerin nasıl oluştuklarını inceleyecek, ekiplerin Pozitif Dalga'yı geliştirme konusunda benimseyebilecekleri stratejileri tartışacak ve dalga karşıtı bir şirkette Pozitif Dalga'ya gönül vermiş bir ekibin durumu üzerinde duracağız.

Beşinci bölümde, şirketlerin uç noktaları uygun şirket kültürünün geliştirilmesi için en elverişli şekilde nasıl kullanacaklarından, dalganın olumlu niteliğinin sürdürülmesi için neler yapılması gerektiğine kadar uygulayabilecekleri stratejiler anlatılmaktadır.

Son olarak Altıncı bölümde de, Pozitif Dalga konusunda gerçek yaşamdan alınmış örnekler verilerek resmin tümünün görülmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde Pozitif Dalga'yı uygulayan birbirinden çok farklı üç şirketi (Norfolk Southern, Hallmark ve 3M (Minnesota Mining and Manufacturing)) ele alacağız. Bu şirketler her ne kadar çok farklı yollardan gidiyorlarsa da sürekli yenilenme konusunda ortak bir sonuç elde edebilmektedirler.

Pozitif Dalga, varolan statükoları pekiştiren duvarları yıkacak ve şirketlerin sürekli bir yenilenme içinde olmalarını sağlayacak yeni bilgiler ile yeni düşünceleri ortaya çıkaracak olağanüstü bir süreçtir.