

# Sorularla İnovasyon Merkezi Kurma Yolculuğu



## Cansu Hoşcan Arda LC Waikiki / Taha Giyim

4 Mayıs 1993'te Tokat'ta doğdu. İlköğretim ve liseyi İstanbul'da okuduktan sonra 2012 yılında başladığı Balıkesir Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2016 yılında mezun oldu. Üniversitede Endüstri Bilimleri ve Teknoloji Topluluğu (EBİTET) Reklam Sponsorluk Koordinatörü ve Yönetim Kurulu Başkanı görevlerinde bulundu. Staj yaptığı LC Waikiki Taha Giyim Kumaş Depo Bölümü'nde İş Geliştirme Uzmanı olarak profesyonel iş hayatına başladı. Yalın üretim çalışmalarının başladığı dönem şirketinde Yalın 6 Sigma eğitimini tamamlayarak Yeşil Kuşak Sertifikası aldı. Kumaş depoda çeşitli süreç ve sistem geliştirme projelerinde yer aldıktan sonra Genel Müdür Yardımcısı Asistanı görevine geçerek; tedarik, satın alma, yalın, kalite, tedariği geliştirme, ERP, strateji süreç geliştirme gibi farklı departmanlara bütünsel bakma, bu departmanlarla çeşitli konularda birlikte çalışarak ve projeler yaparak farklı deneyimlere sahip olma imkanı oldu. Tedarik Zinciri Genel Müdürlüğü'nde 1 yıl Proje Uzmanı olarak çalışmasının ardından şu an Tedarik Zinciri Genel Müdürü'ne bağlı olarak şirketteki çeşitli süreç ve sistem geliştirme projelerinde Proje Yöneticiliği / Liderliği yapmaktadır.

İlgi alanı olan; Proje Yönetimi, Tasarımsal Düşünce, Deneyim Tasarımı, İnovasyon gibi konularda araştırmalar yaparak, çeşitli eğitim ve etkinliklere katılarak kendini geliştirmekte, öğrenimlerini sosyal ve iş hayatında uygulamaya çalışmaktadır. Ayrıca Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ile Marka İletişimi bölümlerini bitirdi.

Öğrenmenin yeri, zamanı olmadığını düşünmekte, yaşam boyu öğrenme yolculuğunda olan bir öğrenci olarak kendini tanımlamaktadır. Farklı topluluklarda gönüllü olarak çalışmayı, dans etmeyi ve özellikle psikoloji alanında kitaplar okumayı sevmektedir.

## Giriş

Teknolojinin hızla ilerlediği, sürekli değişim ve dönüşüm sürecinden geçtiğimiz yeni dünyada inovasyon tüm kurumlar için gereklilik haline gelmiştir. Bazı kurumlar inovasyonu ayrı bir departman kurarak yönetmeye çalışırken, bazı kurumlar ise inovasyon çalışmalarını tüm çalışanları ile ilerleterek, şirket içerisinde bir kültür haline getirmeye çalışmaktadır. Her ikisi için de farklı avantaj ve dezavantajlar olup, bu avantaj ve dezavantajlar kurumların büyüklüğüne, stratejilerine, çalışan yetkinliklerine, organizasyon yapısına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle iyi analiz edilip, kurumun ihtiyacına uygun şekilde tasarlanmalıdır. Ayrı bir departman olsun ya da olmasın, her iki durumda da bir **İnovasyon Merkezi**'nin varlığı kurum içinde inovasyona olan tutkuyu, bağı ve inancı artıracaktır.

### İnovasyon Merkezi Nedir?

İnovasyon merkezi; teknoloji trendleri, sektöre özgü yenilikler, inovasyon yönetimi konularında kurumları besleyen, çeşitli yaratıcı düşünme ve fikir üretme ortamları yaratan sosyal topluluklar veya çalışma alanlarıdır. İnovasyon laboratuvarı, inkübatör veya hızlandırıcı olarak da isimlendirilebilir.<sup>1</sup>

İnovasyon Merkezleri insanların bir araya gelerek iletişimlerini ve etkileşimlerini artıracakları, farklı inovasyon atölyeleri ve etkinliklere ev sahipliği yapacak sosyal veya dijital alanlardır. Bireysel yaratıcılığın yanı sıra kolektif yaratıcılığa, birlikte öğrenmeye, deney yapmaya, hataya imkan veren tarafsız, fırsat eşitliğinin olduğu güvenli bir ortamdır.

İnovasyon Merkezleri mevcut ve potansiyel çalışanlarına bir şirketin gelecek için değişmeye kararlı olduğunu sinyalini verir, şirketin büyümesini, gelirlerinin artmasını, rekabette korunmasını daha olası kılar. Yeni bir bakış açısı kazandıran fırsatı sunar.<sup>1</sup>

İnovasyon Merkezlerinin teoride bu kadar güzel görünmesi ve başarılı merkezlerin varlığı, kurumları "biz de yapabiliriz veya yapmalıyız" şeklinde bir İnovasyon Merkezi kurma girişimine yönlendirebilir. Bu süreçte bazı kurumlar başarılı olurken bazı kurumlar ise net hedefler veya yol haritaları olmadığında hayal edilen başarıya ulaşamayıp, "İnovasyon Tiyatrosu" olarak bilinen tuzağa düşebilir. Bu tuzağa düşmemek için kurumun gereksinimleri ve odak alanları net bir şekilde belirlenip; vizyon, strateji, hedeflerle birlikte iyi bir yol haritası oluşturulmalıdır.

## İnovasyon ve Türkiye için Önemi

İnovasyon Merkezleri kurumların sürekli değişen ve gelişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi, rekabet avantajı kazanabilmesi, çalışan yetkinliğini arttıracak yenilikçi, yaratıcı düşünme ortamına zemin hazırlayan bir etkileşim ve paylaşım alanıdır. İnovasyon Merkezlerinin amaçları, hedefleri ve stratejileri net olduğunda başarıya ulaşır ve sürdürülebilirliği sağlarlar. Doğru amaç ve stratejileri belirlemek için ise kurumun ihtiyaçlarını çok iyi tahlil etmek ve sonuçları iyi değerlendirmek önemlidir. Farklı kurumlar için izlenen yol ve yöntemler kurumun kültürüne, stratejisine uyduğu zaman başarısızlıkta sonuçlanabilir.

Bu çalışma ile İnovasyon Merkezi kurmak isteyen kurumlara farklı bir bakış açısı sunulmak istenmiştir. Kurumlar kendilerine özgü sorular sorarak ulaşacak ve kendilerine özgü sorular sorarak ulaşacak ve diğerlerinden farklılaşacaktır. Ancak başlangıçta her zaman "Neden" sorusu ile başlamak istenen yer somutlaştıracak ve adımları netleştirecektir.

Doğru ve güçlü sorular ile fikir üretme yönteminin kurumlarda bir iş yapış şeklinde dönüşmesi ile birlikte inovasyonu yönetmek ve sürdürmek de daha mümkün olacaktır.

### MEVCUT DURUM SORULARI

Hedefleri doğru belirlemek için mevcut durumu analiz etmek de çok önemlidir. Bu nedenle başlangıçta mevcut durum ile ilgili sorular sorarak başlamak da faydalı olacaktır.

- Kurum vizyon ve stratejimiz ne?
- İnovasyon alanında rakiplerimize göre şu an neredeyiz?
- Başarılı projelerimiz neler ve neden başarıya ulaştı?
- Mevcut insan kaynağımızın en önemli yetkinlikleri neler?
- Şirket içi paylaşımı ve etkileşimi nasıl sağlıyoruz?
- Öncelikli problem alanlarımız neler?
- Güçlü yönlerimiz neler?
- Zayıf yönlerimiz neler?

## Öneriler ve Sonuç

### Kaynaklar

1. Green, N. (2021, February 24). What is an innovation lab? Wework. <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/innovation-labs>
2. Brown, E. (2018, April 6). Asking the questions that unlock innovation. MIT News. <https://news.mit.edu/2018/mit-leadership-center-hal-gregersen-asking-questions-that-unlock-innovation-0406>

## Çalışmanın Amacı

İnovasyon Merkezlerinin genel anlamda benzer amaçları olsa da ihtiyaçlar sektöre, kuruma, kurumun kültürüne, yetkinliklerine göre değişiklikler göstermektedir. Bu nedenle bu yolculuğa çıkmadan önce vizyonu doğru belirlemek, bu vizyona ulaşma yollarını ve ulaşmak için neler yapılması gerektiğini doğru tanımlayabilmek önemlidir.

Bu çalışma ile kurumların başarılı, etkili ve sürdürülebilir İnovasyon Merkezleri kurmaları için yolculuklarının en başında doğru soruları sorarak kendi özgün ve farklı cevapları ile ihtiyaçlarını belirlemeleri ve buna yönelik bir yol haritası oluşturmaları amaçlanmaktadır.

Günümüz dünyasında bilgi çok hızlı değişmekte, yenilenmektedir. Bu nedenle cevaplardan çok sorular daha önem kazanmaktadır. Doğru ve çok soru sormak öğrenmenin kilidini açar<sup>2</sup> ve bu doğru sorular da inovasyonun başlangıç noktasıdır.

*"Bu kadar çok bilgi çevrimiçi olarak herkesin kullanımına açıkken, yeniliğin anahtarı daha fazla veri toplamak değil, daha çok soru sormaktır." – Warren Berger*

"Doğru" soruları tanımlayabilmek önemlidir. Çünkü yanlış sorulara yanlış cevaplar yönelendirebilir ve yine başarısızlığa sürükleyebilir. Tam bu konu ile ilgili Peter Drucker'ın güzel bir sözü var:

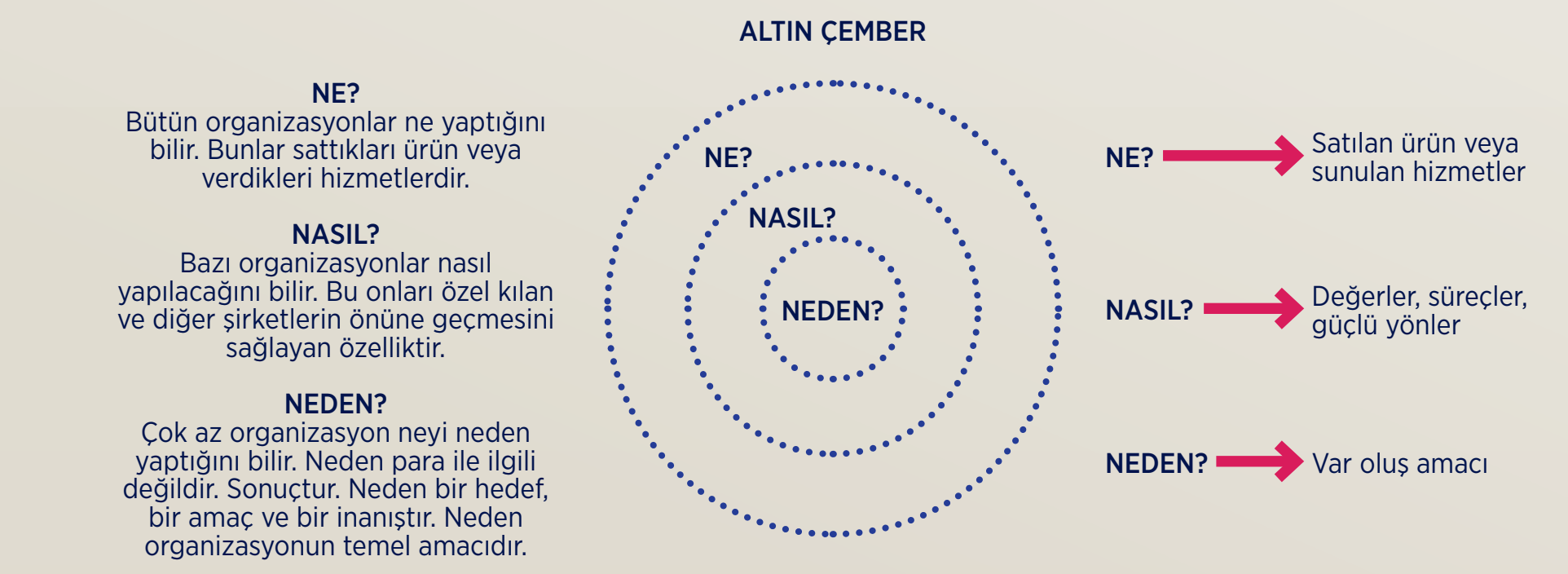
*"Önemli ve zor iş asla doğru cevapları bulmak değil, doğru soruyu bulmaktır. Çünkü yanlış soruya verilen doğru cevap kadar yararsız, hatta tehlikeli çok az şey vardır."*

## Yöntem

Çalışmanın amacına yönelik olarak doğru soruları sormak üzerine birçok farklı yöntem araştırılmıştır. Çalışmanın temelinde Simon Sinek'in "The Golden Circle (Altın Çember)" modelinden faydalanılmış ve Hal Gregersen'in "Katalitik Sorgulama" yönteminden esinlenerek bazı önemli örnek sorularla çalışma desteklenmiştir.

Aşağıda "The Golden Circle (Altın Çember)" ve "Katalitik Sorgulama" modelleri ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır.

**The Golden Circle (Altın Çember):** Simon Sinek'in "Neden ile Başla" kitabında ve TED konuşmasında anlattığı bir modeldir. Sinek, "Neden" in bir kuruluşun veya bireyin iletebileceği en önemli mesaj olduğunu, çünkü diğerlerini harekete geçmeye teşvik eden şeyin bu olduğunu söylüyor. Sinek'in teorisi, "Neden" in ardındaki tutkuyu başarılı bir şekilde iletmenin, dinleyicinin beynin limbik sistemiyle iletişim kurmanın bir yolu olduğudur. Sinek, Altın Çember modelini etkili bir liderlik teorisi olarak kabul eder. Kurumsal düzeyde "Neden" i belirlemek ve belirtmek, markayı diğerlerinden ayıracak güçlü bir değer önermesinin temelidir.<sup>3</sup>

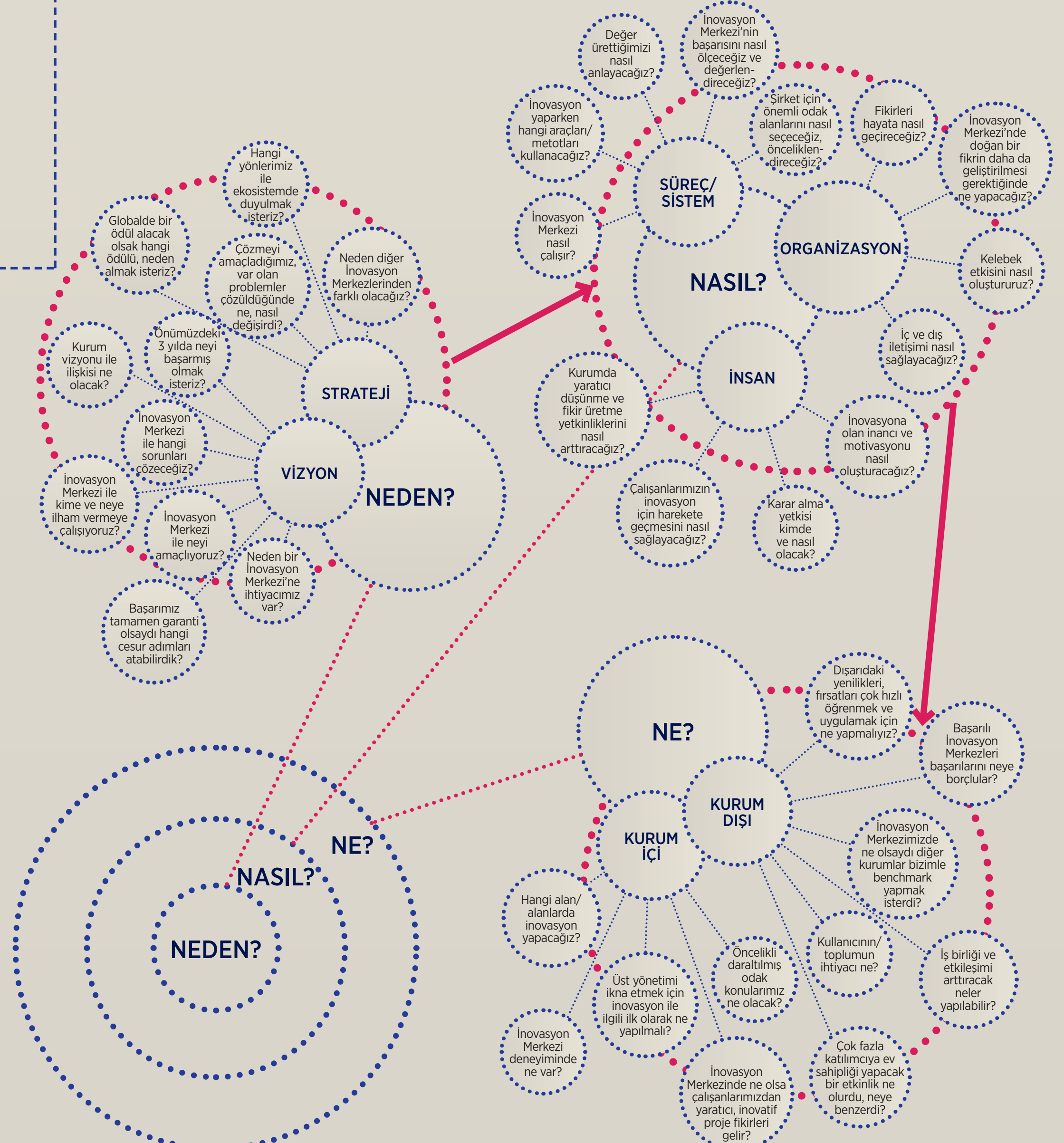


**Katalitik Sorgulama:** Katalitik sorular, daha fazla, daha derin düşünmeyi, daha keskin içgörüyü, yeniliği ve eylemi teşvik eder. Güçlü, katalitik sorular dinleyici merak ve daha fazla soru uyandırır.<sup>4</sup>

Hal Gregersen, katalitik bir soruyu şu şekilde açıklıyor: "Kimyasal bir süreçteki bir katalizör gibi, bazı sorular engelleri yıkıyor, yeni alanlar açıyor ve enerjini daha verimli alanlara yönlendiriyor. Size bir soru geldiğinde gözleriniz biraz genişliyorsa, bu onun katalizör olduğunun bir işaretidir."

**Söylemek Yerine Sormak için 5 Temel Neden<sup>4</sup>**

1. Sormak katılımı sağlar,
2. Sormak güçlendirir,
3. Sormak liderlik kapasitesini geliştirir,
4. Sormak özgünlük yaratır,
5. Sormak düşünmeyi geliştirir.



Bilginin çok hızlı değiştiği günümüzde şimdiye kadar var olan yanıt ile yolculuğa çıkmak yarı yolda bırakabilir. Her kurumun kendi problemlerine, kurum kültürüne ve çalışan yetkinliklerine göre ihtiyaçları farklılık gösterir. Bu ihtiyaçları yolun en başında fark etmek, "Neden" soruları ile derinleşerek asıl amaca ulaşmak, "Nasil" soruları ile amaca ulaşmak için gerekli süreç, sistem, organizasyon, yetenekleri tanımlamak ve "Ne" soruları ile hedef kitleye dokunacak asıl hizmeti/ürünü belirlemek sağlanacak temellerle inovasyon yolculuğuna çıkmaya başlayacaktır. Sadece yolculuğun başında değil, tüm süreçte doğru, güçlü sorular sormak yeni fikirlerin doğması, var olan fikirlerin gelişmesine olanak sağlayarak sürdürülebilirliğini destekleyecektir. Soru sorarken ön yargılardan uzak, motivasyonu düşürmeyecek şekilde sormak da güven ortamının oluşması ve daha fazla fikir üretimi için önemlidir.

Bu çalışma ile İnovasyon Merkezi kurma düşüncesi olan kurumlara kendi, özgün ihtiyaçlarına yönelik bir girişimde bulunabilmeleri için yol haritası sunulmuştur. Örnek sorular farklılaştırılabilir, daha derin ve güçlü sorular haline getirilerek ekiplerle soru fırtına oturumları düzenlenerek farklı fikirler geliştirilebilir.

3. Chaffey, D. (2022, 25 Oct). Golden Circle model: Simon Sinek's theory of value proposition 'start with why'. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/>
4. Brabant, KV. (2015). How? The art of asking catalytic questions. Interpeace-IPAT. [https://www.interpeace.org/wp-content/uploads/2015/10/2015\\_10\\_12\\_Effective\\_Advising\\_How-Catalytic\\_questions.pdf](https://www.interpeace.org/wp-content/uploads/2015/10/2015_10_12_Effective_Advising_How-Catalytic_questions.pdf)